REPUBLIQUE DU BENIN

°°°°°°°°

MINISTERE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MECESRS)

°°°°°°°°

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

°°°°°°°°

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT (ENEAM)

°°°°°°°°

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN MASTER PROFESSIONNEL

°°°°°°°°°

Option : Gestion

Filière : Banque et Finances des Marchés

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE DANS UNE BANQUE BENINOISE: CAS DE BGFIBANK BENIN

Réalisé et présenté par :

Clément Herbert SOGNIGBE

Sous la direction de :

Maître de Stage

Monsieur Wassiou AKADIRI
Directeur d'Agence à BGFIBank Bénin

Maître de Mémoire

Monsieur Eric MAOUIGNON
Professeur à l'ENEAM

Année académique : 2012-2013

Décembre 2014

IDENTIFICATION DY JURY

Président du jury : Dr Joseph Prince AGBODJAN

Vice-président du jury :

Membre du jury :

L’ECOLE NATIONALE D’ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT N’ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

HOMMAGE

A toi mon feu père SOGNIGBE Lucien, qui de ton vivant m'avait toujours soutenu dans mes entreprises académiques, je rends hommage !

DEDICACES

- **A toi ma mère, SOGNIGBE Catherine née FAGNON q**ui n'a jamais ménagé d'effort pour mon éducation et épanouissement ;

- **A vous mes beaux parents MISSIKPODE Christophe et Pélagie, p**our la confiance que vous m'avez dévolue;

- **A toi mon épouse SOGNIGBE Ghislaine née MISSIKPODE, p**our ton amour et tes soutiens multiples à mon endroit;

- **A vous mes frères et sœurs,** pour vos encouragements et vos soutiens multiples,

- A vous mes amis **Emmanuel**, **Abdel**, **Armand**, **Firmin**, **Joel**, pour vos encouragements et vos soutiens multiples,

Je dédie ce travail !

REMERCIEMENTS

Il est un devoir capital de témoigner notre gratitude aux personnes sans lesquels ce travail ne saurait voir le jour. Nous pensons notamment à :

- Monsieur le Directeur de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), et à travers lui l'ensemble du corps enseignant de l'ENEAM, pour toutes les connaissances transmises ;

- Notre Directeur de mémoire, **Monsieur Eric MAOUIGNON**, Professeur de marché Financiers et Gestion des Risques à l'ENEAM. Nous tenons à lui exprimer toute notre reconnaissance pour ses conseils avisés et sa disponibilité ;

- Notre Maître de Stage, **Monsieur Wassiou AKADIRI**, Directeur d'Agence à BGFIBank Bénin qui par ses encadrements professionnels et ses enseignements a permis la réalisation de ce travail.

- L'ensemble des responsables de la BGFIBank Bénin qui ont bien voulu nous recevoir au sein de leur auguste Société pour une expérience très enrichissante. Nous pensons notamment à **M. Abraham HOUNGUE**, Comptable Chargé du Reporting; **M. Alioune TRAORE**, Directeur des Engagements et du Juridique ; **M. Romaric AMEGNANGLO,** Agent Gestionnaire des Ressources Humaines;

- Nos camarades de promotion avec qui nous avons passés trois (3) belles années et qui ont particulièrement contribué à ce document ;

- Tous ceux que nous n'avons pas cités mais qui de près ou de loin ont participé à l'élaboration de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CEMAC: Communauté des Etats de l'Afrique Centrale

EDF : Expected Default Frequency

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique

FMI : Fonds Monétaire Internationale

GIM-UEMOA : Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

ISO: International Organization for Standardization

KMV: Kealhofer, McQuown et Vasicek

PCB: Plan Comptable Bancaire

RAROC: Risk Adjusted Return on Capital

RTGS : Système de Règlement Brut en Temps Réel,

SICA-UEMOA : Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SYSCOHADA : Système Comptable pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication,

UEMOA : **Union Economique et Monétaire Ouest Africaine**

UMOA: **Union Monétaire Ouest Africaine**

VAR: Value at risk

LISTE DES TABLEAUX

N° DU TABLEAU	TITRE DU TABLEAU	NUMERO DE PAGE
Tableau n°1	Etat des engagements de BGFIBank Bénin Millions de FCFA)	26
Tableau n°2	Autres informations de BGFIBank Bénin	27
Tableau n°3	Tableau de synthèse des centres d'intérêt	32
Tableau n°4	Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	41
Tableau n°5	Formation de base des agents de crédit	61
Tableau n°6	Expériences des agents de crédit avant leur recrutement	61
Tableau n°7	Moyen de sélection des agents de crédit	62
Tableau n°8	Avis d'autres agents de la banque sur le processus de recrutement et la formation professionnelle des agents de crédit	63
Tableau n°9	Données issues de l'examen de trente (30) gros dossiers de crédit performants en cours au 31 décembre 2013	64
Tableau n°10	Données issue de l'examen de trente (30) gros dossiers de crédit non performants en cours au 31 décembre 2013.	65
Tableau n°11	Données d'enquête sur le système de notation interne de la banque	66
Tableau n°12	Les variables du modèle	75
Tableau n°13	Grille de notation du modèle	77
Tableau n°14	Présentation du résultat d'analyse sous TAKA RATING	79
Tableau n°15	Tableau de synthèse de l'étude	84

LISTE DES GRAPHIQUES

N° DU GRAPHIQUE	TITRE DU GRAPHIQUE	NUMERO DE PAGE
Graphique n°1	Analyse du portefeuille par type d'engagement	27
Graphique n°2	Analyse du portefeuille selon la qualité des engagements	27

GLOSSAIRE:

Nostro et Vostro : (mots italiens, du latin *noster* et *voster*, en français, «notre» et «votre») :

Ce sont des termes comptables utilisés pour distinguer un compte tenu pour le compte d'une autre entité, d'un compte tenu *par* une autre entité. Les entités en question sont presque toujours, sans être nécessairement, des banques. Leurs pluriels sont **Nostri et Vostri**

NOTATION FINANCIERE EXTERNE ou **NOTATION DE LA DETTE** ou ***RATING*** :
C'est l'appréciation, par une agence de notation financière, du risque de solvabilité financière d'une entreprise, d'un État (« notation souveraine ») ou d'une autre collectivité publique, nationale ou locale, d'une opération (emprunt, emprunt obligataire, opération de financement structurée, titrisation, etc.), et l'attribution d'une note correspondant aux perspectives de remboursement de ses engagements envers ses créanciers — fournisseurs, banques, détenteurs d'obligations, etc.

Risque de contrepartie (ou risque de crédit)

Encore appelé risque de signature, il est le premier risque auquel est confronté la banque. Il occupe une place de choix dans l'activité bancaire d'une part parce qu'il est dépendant d'une relation basée sur la confiance avec le client, d'autre part parce qu'il représente la source principale de provisionnement des banques. Le risque de crédit ou de signature est, pour un établissement de crédit, le risque qu'un débiteur fasse défaut ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui. Autrement dit, il est le risque de perte consécutive au défaut d'un emprunteur sur un engagement de remboursement des dettes (prêts bancaires) qu'il a contractées.

Value at risk (VAR)

La **VaR** (de l'anglais ***value at risk***, mot à mot : « valeur à risque ») est une notion utilisée généralement pour mesurer le risque de marché d'un portefeuille d'instruments financiers. Elle correspond au **montant de pertes** qui ne devrait être dépassé qu'avec une probabilité donnée sur un horizon temporel donné.

RESUME

Après dix sept mois passés à BGFIBank Bénin notamment dans sa Direction des Engagements et du Juridique, nous avons noté l'inefficacité de son système de mesure du risque de contrepartie due essentiellement :

- Au processus biaisé de recrutement des agents impliqué dans le traitement des dossiers de crédit couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées,
- Au manque d'Analystes Expérimentés consacrés exclusivement à l'étude des dossiers de crédit couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées ;
- A l'inexistence dans la banque d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de l'ignorance d'un tel outil par la majeure partie du personnel et d'autre part du fait de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil.

A l'issue de nos recherches de fin de formation en Master de Banque et Finances de Marché, visant l'amélioration du système de mesure du risque de contrepartie de cette banque, nous avons recommandé :

- Qu'il y ait plus d'objectivité dans le processus de recrutement des agents impliqués dans le traitement des dossiers de crédit,
- Le recrutement d'au moins un Analyste de Crédit expérimenté pour renforcer les Analystes Juniors existants
- L'organisation par la banque des formations de masse sur la gestion du risque de crédit à l'endroit de tous ses agents de crédit ainsi que ses contrôleurs et auditeurs internes.

Par ailleurs, nous avons conçu un outil de cotation des risques de crédit dénommé TAKA RATING dont nous recommandons l'utilisation à la banque.

SOMMAIRE

INTRODUCTION……..……1

CHAPITRE PREMIER : BGFIBANK BENIN ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE ……....3

Section1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage..……4
Paragraphe1 : Présentation de la structure d'accueil du stage……..…4
Paragraphe2 : Observations de stage……..16

Section2 : Ciblage de la problématique de mesure du risque de contrepartie par BGFIBank..23
Paragraphe 1**:** Choix de la problématique……..23
Paragraphe 2 **:** Formulation du sujet, spécification et séquences de résolution de la problématique…….27

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE SUR LE SYSTEME DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE ……..29

Section 1: Cadre théorique de l'étude……30
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude……..……...30
Paragraphe n°2 : Revue de littérature sur la mesure du risque de contrepartie…….32

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude……47
Paragraphe n°1 : Approche empirique……47
Paragraphe n°2 : Approche théorique……50

CHAPITRE 3 : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR UNE MESURE PLUS EFFICACE DU RISQUE DE CONTREPARTIE .……..……51

Section n°1: Collecte, présentation et analyse des données……..52
Paragraphe n°1 **:** Collecte et limites des données……...52
Paragraphe n°2 **:** Présentation, analyse des données et établissement du Diagnostic……...53

Section n°2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude……..62
Paragraphe n°1 **:** Les approches de solutions pour une mesure efficace du risque de contrepartie par BGFBank Bénin…..……..62
Paragraphe n°2 **:** Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude..……..74

CONCLUSION…...……78

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..……79
ANNEXE……..……...80
TABLE DES MATIERES……..87

INTRODUCTION

Dans les années 1980, le système bancaire de l'UMOA a été ébranlé par la crise économique qui a affecté le monde entier et qui était due à la mauvaise gestion des affaires publiques, à la violation des principes de gestion financière du fait de l'octroi anarchique de crédits par les banques, au financement des travaux publics inopportuns et aux détournements de fonds. Cette crise a engendré en 1990 un effondrement total du système bancaire des Etats de l'UMOA en général et du Benin en particulier ; et a amené les Etats de l'UMOA à adopter la loi n° 90-0180 du 27 juillet 1990 portant réglementation bancaire dans l'UMOA. En l'an 2000, cette loi bancaire a été complétée par la circulaire n ° 10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation de l'activité bancaire. Ainsi, le système a été allégé et les établissements de crédit sont libres de choisir leur système d'évaluation de risque, tant qu'il n'est pas en désaccord avec celui de la Banque Centrale sur les accords de classement.

Mais il se passe que la qualité des crédits est peu satisfaisante ces dernières années dans la zone UMOA. Le taux brut de dégradation du portefeuille de crédit des banques qui a connu une nette amélioration de 1993 à 2010 en passant de 36% à 17%, se dégrade de nouveau au fur et à mesure. Au Bénin, la situation est l'une des plus mauvaises de la zone. En effet, ce taux qui affichait 15.5% en 2010 s'est établi à 18.7% en 2012 puis 18.9% en 2013. Les conséquences de la détérioration de la qualité des crédits observée au Bénin dans les années 1990 constituent autant de raisons pour que la résurgence du même phénomène retienne l'attention et justifie des recherches sur les systèmes de gestion des risques de crédit des banques.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Master de Banque et Finances des Marchés, nous nous proposons d'étudier le système de mesure du risque de contrepartie de BGFIBank Bénin et d'en analyser les voies d'amélioration.

L’étude est déclinée en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de BGFIBank Bénin et au ciblage de la problématique de mesure du risque de contrepartie.
- Le second chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologique de l’étude,
- Le troisième chapitre est consacré à l’analyse empirique des facteurs explicatifs des problèmes spécifiques identifiés. Enfin, les conclusions et recommandations sont formulées.

CHAPITRE PREMIER :

BGFIBANK BENIN ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Section1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe1 : Présentation de la structure d'accueil du stage

I. Présentation du Group BGFIBank

A. Historique et composition du Groupe BGFIBank

Créée à Libreville en avril 1971, la Banque est née d'un partenariat entre des investisseurs privés gabonais et la Banque de Paris et des Pays-Bas, sous la dénomination «Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon ». Eu égard à la part majoritaire du capital détenu par les privés gabonais, elle prend en avril 1996, la dénomination de Banque Gabonaise et Française Internationale.

Pour favoriser son implantation internationale, la Banque évolue depuis le 17 mars 2000, sous la dénomination « BGFIBank S.A. ».

Plusieurs filiales sont implantées créant ainsi un véritable groupe : le Groupe BGFIBank.

Le groupe dispose d'un total bilan de plus de 3023 milliards FCFA au 31/12/2013 et plus de 1700 collaborateurs qui interviennent à travers 3 principaux métiers (la banque commerciale, les services Financiers Spécialisés et de gestion d'actifs, l'Assurance). Le groupe est maintenant implanté dans 10 pays à savoir 05 de la zone CEMAC (Gabon, Congo Brazzaville, République Démocratique du Congo, Cameroun, Guinée Equatoriale), 02 pays de la zone UEMOA (Bénin et Côte d'Ivoire), au Madagascar, au Sao Tomé et Principe puis en France.

Afin de se positionner comme leader en matière de qualité de service, la filiale bancaire du Gabon est certifiée QSE (Qualité, Santé/Sécurité et Environnement), celle du Congo est certifiée ISO 9001 version 2008 et des démarches qualités

sont entamées dans les filiales du Bénin, de la Guinée Equatoriale, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, de la République Démocratique du Congo et dans la société d'assurance dénommée Assinco SA.

Le groupe a renouvelé en 2012 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations Unies), s'engageant, ainsi, à respecter et à promouvoir les droits de l'Homme, le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

B. Organisation du Group BGFIBank

1. La Holding du Group BGFIBank

En vue d'une gestion plus efficace du groupe, une société-holding est créée en 2011 pour assurer la gestion globale du groupe. Elle est structurée autour des fonctions classiques retrouvées dans une banque à savoir :

- Le Conseil d'Administration du Groupe
- La Direction Générale du Groupe
- Les Comités de Direction du Groupe
- La Direction de Contrôle Interne & Inspection du Groupe
- La Direction des Engagements et du Juridiques du Groupe
- La Direction Commerciale du Groupe
- La Direction des Opérations et de la technologie
- La Direction de Gestion de la Trésorerie du Groupe
- La Direction Comptable et Financière du Groupe
- La Direction des Ressources Humaines du Groupe

Il faut préciser que chaque Direction entretien un lien fonctionnel avec des directions homologues au niveau de chaque filiale.

2. Les filiales du Group BGFIBank

Le groupe compte dix sept (17) filiales dont 10 bancaires. Chaque filiale fonctionne suivant la structure classique des sociétés anonymes : Assemblée Générales des Actionnaires – Conseil d'Administration – Direction Générale.

Chaque filiale est dotée d'un pouvoir de crédit ou d'engagement délégué par le Conseil d'Administration du Groupe. Pour des transactions dont le montant est au dela du pouvoir de chaque filiale, il est fait recours au comité spécialisé du groupe pour décision appropriée.

II. Présentation de BGFIBank Benin

A. Historique et activités de la BGFIBank Benin

1. Historique et réseau d'agences de la BGFIBank Bénin

La filiale bancaire béninoise du Groupe BGFIBank est créée le 23 avril 2010, et a officiellement ouvert ses portes au public le 19 août 2010.

Elle est constituée sous forme de société anonyme avec un capital social initial de dix (10 milliards) FCFA augmenté à vingt cinq (25) milliards FCFA en 2013. Le capital est majoritairement détenu par le groupe BGFIBank (82%) puis des hommes d'affaires béninois qui se sont partagé les 18% restants.

La banque est implantée à Cotonou au quartier Guinkomey, Carré 38 Rue Dako Donou - Tokpa Hoho, à proximité de l'immeuble Hazoumé et de l'Espace Tchif.

Elle dispose d'un réseau de neuf (09) Agences : Guinkomey (Agence Centaurus), Avenue Steinmetz (Agence Orion), Vodjè (Agence Pégase), Stade de l'Amitié (Agence Nova), Ganhi (Agence Phoenix), Akpakpa (Agence Persée), Calavi (Agence Apus), Porto Novo (Agence Capella) et un guichet bancaire à Kraké. Chacun de ces points de vente est doté d'un guichet automatique de billet (GAB) fonctionnel 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

De son ouverture à ce jour, la banque a connu trois Directeurs Généraux.

2. Les activités de la banque

Les principales activités bancaires ne varient pas d'une banque à une autre dans l'UEMOA en général, et en République du Bénin en particulier. En effet, l'article 3 de la Loi portant Règlementation Bancaire dans l'UEMOA dispose : « sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement. »

De cette définition, nous retenons que la collecte des ressources et les opérations de crédit sont les principales activités d'une banque.
Les activités de BGFIBank entrent dans le cadre de la disposition de la loi bancaire et se résument en la mise à disposition des clients d'un certain nombre de produits et avec différents risques associés.

2.1. Les produits commercialisés par BGFIBank

La banque commercialise une gamme variée de produits à savoir :

- **Les comptes (c**omptes épargne et compte courants**)**
- **Les crédits : Crédit de trésorerie (**découvert, facilité de caisse, escompte de papier commercial, crédit de campagne, crédit relais, avance sur marché/contrat, crédit de consommation, crédit d'investissement etc**.) ; crédit ou engagements par signature (**obligations cautionnées, les cautions sur marchés, les cautions pour séjour à l'étranger, les cautions bancaires, les crédits documentaires, et les crédits par acceptation) ;
- **Les moyens de paiement (**Chèques, virements),
- **Les devises (**achat et vente, change**)**
- **Les solutions monétiques de paiements (**Distributeur Automatique de Billets, cartes bancaires)

- **Les produits de la banque à distance (**banque par messagerie téléphonique et Internet) ;

2.2. Les risques encourus par la banque.

Les activités de la banque sont risquées par essence. En effet, elles font courir à la banque un certain nombre de risques dont elle a conscience à savoir risque de liquidité (ou précisément d'illiquidité), risque de contrepartie, risque économique, risque pays, risques opérationnels et les risques de gouvernance.

B. Structure organisationnelle et environnement de BGFIBank Bénin

1. Structure organisationnelle de BGFIBank Bénin

En vue de gérer au mieux les risques évoqués ci-dessus et atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité, BGFIBank Bénin a adopté un organigramme de type hiérarchique qui est annexé au présent document (**Annexe 01**).
La banque est dirigée par deux (02) types d'organes à savoir :

- les organes de décision,
- les organes d'exécution.

1.1. Organes décisionnels

On en distingue trois sortes :

1.1.1. L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'organe suprême de la banque. Elle est constituée de l'ensemble des actionnaires membres convoqués et réunis à cette fin. Elle a pour mission :

- de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la banque;
- d'approuver les comptes et statuts sur l'affectation des résultats;
- de décider des dividendes à partager et des provisions;

- de traiter de toute autre question relative à l'administration et au fonctionnement de la banque.

Elle se réunit au moins une fois l'an et est habiletée à déterminer la politique générale de la banque. Dans les six (06) mois qui suivent la clôture de l'exercice financier, elle se réunit notamment en vue :

- d'adopter le rapport d'activité de l'exercice ;
- d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- de donner quitus aux membres des organes de gestion.

1.1.2. Le Conseil d'Administration (CA)

BGFIBank Bénin est dirigée par un Conseil d'Administration désigné par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il compte actuellement dix (10) membres qui représentent aussi bien les actionnaires nationaux que le groupe BGFIBank. Il a pour rôle de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise, d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires. Il délègue certains de ses pouvoirs à la Direction Générale.

1.1.3. La Direction Générale

Conformément aux orientations du Conseil d'Administration, la Direction Générale assure la gestion quotidienne de la banque, la mise en œuvre des stratégies arrêtées et rend compte de sa gestion au Conseil d'Administration.
Précisons que pour mener à bien ses activités, la Direction Générale de BGFIBank Bénin dispose de 10 comités techniques regroupant diverses directions et départements. Il s'agit du Comité de direction, du Comité des engagements, du Comité d'exploitation , du Comité de trésorerie, du Comité de qualité, du Comité de Validation des Procédures, du Comité de Dépouillement des Offres, du Comité des Etrennes, Comité de Presse, et du Comité d'Hygiène, de sécurité et des Conditions de Travail .

1.2. Organes d'exécution

L'organisation du travail à BGFIBank s'articule autour de quatre (04) pôles principaux à savoir : le Pôle Banque, le Pôle Support, le Pôle Contrôle et le Pôle Management et Pilotage de Qualité auxquels sont rattachés différentes directions.

1.2.1. Le Pôle Banque

Le Pôle Banque regroupe la Direction Commerciale et Marketing (DCM), la Direction des Engagements et du Juridiques (DEJ), le Département du Recouvrement et la Direction des Opérations et de la Trésorerie (DOT).

- **La Direction Commerciale et Marketing (DCM) :** La politique générale d'exploitation et du marketing de la Banque est mise en œuvre à ce niveau. Dans son fonctionnement, elle assure l'exploitation du fonds de commerce et son développement.
- **La Direction des Engagements et du Juridique :** Cette direction qui comprend le service crédit et le service juridique assure la gestion des engagements conformément aux exigences normatives, réglementaires et aux objectifs de rentabilité de la banque; prémunit la Banque contre les risques juridiques liés aux activités exercées).
- **Le Département du recouvrement :** Il met en œuvre des stratégies lui permettant de recouvrer les créances de la banque. Il effectue le recouvrement amiable et la phase précontentieuse avant la saisie d'un auxiliaire de justice en cas de mauvaise volonté avérée du client débiteur.
- **La Direction des Opérations et de la Trésorerie :** Elle se charge des opérations classiques de la banque (tenue de caisse, gestion des systèmes de paiement) ; des opérations internationales (traitement des

crédits et remises documentaires, les transferts et rapatriements de fonds) ; puis les opérations de trésorerie (suivi de la trésorerie de la Banque, la gestion des comptes de correspondants, la conduite des opérations de refinancement, le change manuel).

1.2.2. Le Pôle Support

Le Pôle Support rassemble en son sein trois principales Directions : la Direction Administrative et de la Comptabilité (DAC), la Direction de l'Informatique (DI) et enfin le Département des Ressources Humaines (DRH).

- **La Direction Administrative et de la Comptabilité :** Elle assure la gestion comptable de toutes les opérations générées par les divers services de la Banque ; établit les états périodiques règlementaires destinés à la Banque Centrale, la Commission Bancaire ou la Direction du Groupe. Elle assure également l'administration générale et le control de gestion de la banque.

- **La Direction de l'Informatique :** Elle maintient et développe le système informatique et de communication existant; assure l'installation des matériels et veiller à leur bon fonctionnement ; conçoit et réalise de nouvelles applications informatiques en vue d'optimiser en continue les travaux des utilisateurs; optimise les procédures existantes et veille au respect des normes de sécurité ; assiste et forme les utilisateurs.

- **Le Département des ressources Humaines :** Il assure l'adéquation permanente entre les moyens humains, et les besoins de l'exploitation; gère les relations contractuelles individuelles entre la banque et chaque employé ; et gère la carrière des employés de la banque (formation, promotion, redéploiement, affectation etc.).

1.2.3. Pôle Contrôle : Direction d'Audit et du Control Interne

Cette direction a pour mission de veiller au respect des normes et procédures en vigueur dans la banque. A ce titre, elle est chargée de contrôler la régularité de toutes les opérations réalisées au sein de la banque (control permanent, control périodique) ; et de conduire les missions d'audit sur tous les aspects des activités de la banque.

1.2.4. Pôle Management et Pilotage de Qualité :

Ce pôle répond au choix stratégique du groupe BGFIBank de se positionner comme leader en matière de qualité de service et ceci au niveau de toutes ses filiales. Les activités dans ce cadre sont regroupées au sein du Département Gestion de Qualité qui pilote actuellement le processus de certification de la banque à la norme de certification ISO.

2. Environnement de BGFIBank Bénin

L'environnement de BGFIBank sera appréhendé sous deux aspects.

2.1. Le microenvironnement

Il est constitué par le marché et la concurrence.

2.1.1. Le marché

La population béninoise et les étrangers résidant au Bénin constituent la principale cible des produits de BGFIBank Bénin. La clientèle de BGFIBank Bénin est constituée des personnes physiques, des institutions étatiques, des institutions multilatérales, bilatérales et régionales, des Organisation Non Gouvernementales, des sociétés nationales et multinationales et des professions libérales.

2.1.2. La concurrence

Nous distinguons la concurrence directe et la concurrence indirecte.

La concurrence directe est définie comme une compétition entre firme distribuant des produits de la même catégorie et offrant à peu près les mêmes types de services à un même marché.

Pour le marché bancaire béninois, elle est devenue plus intensive avec l'avènement, à partir de 2001 de nouvelles banques.

Aujourd'hui, on dénombre comme concurrents directs de BGFIBank Bénin, onze (11) Banques que sont : la Bank Of Africa (BOA), la Banque Internationale du Bénin (BIBE), Ecobank Bénin, ORA BANK , Diamond Bank Bénin (DBB) , la Société Générale de BANQUE du Bénin, la Banque Régionale de Solidarité (BRS), la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), la Banque Sahélo-Sahélienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC), la Banque de l'Atlantique du Bénin (BAB), United Bank for Africa (UBA). La concurrence sera accentuée bientôt par trois nouvelles banques déjà agréés qui démarreront leurs activités sous peu. Il s'agit de la Banque Africaine pour le Commerce et l'Industrie (BACI), la CCEI Bank et Attidjariwafa Bank.

A ces quatorze (14) banques concurrentes s'ajoute un établissement financier qui est la Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI).

La concurrence indirecte à BGFIBank se compose d'une part des Structures Financières Décentralisées (SFD) que sont : FECECAM, PADME, PAPME, VITAL FINANCE, FINADEV, ALIDE, CMMB pour ne citer que celles-là ; des Services Financiers de la Poste (La caisse Nationale d'Epargne), des tontiniers, et autres coopératives évoluant dans le secteur informel.

2.2. Le macro-environnement

Il est composé des facteurs qui influencent le fonctionnement de l'entreprise et auxquels elle doit s'adapter. Ces facteurs peuvent se présenter sous forme de

menaces ou d'opportunités et se rapportent à l'environnement économique, l'environnement socio–culturel, l'environnement technologique et l'environnement réglementaire.

2.2.1. L'environnement économique

BGFIBank Bénin évolue dans un environnement économique peu reluisant actuellement. En effet, les données publiées par le Fonds Monétaire Internationale (FMI) font état de ce que l'économie mondiale a accru de 3% en 2013 pour une prévision de 3,7% en 2014. Cette situation semble demeurer la conséquence de la crise financière mondiale intervenue dès 2008.

L'Afrique Subsaharienne semble mieux se comporter avec un taux de croissance de 5,1% en 2013 pour une prévision de 6,1% en 2014.

Il en est de même pour le Bénin dont le taux de croissance s'est établi à 5% en 2013 pour une prévision de 4,1% en 2014. Toutefois, cette croissance n'a pas épargné le pays de quelques difficultés à savoir la fronde sociale du premier trimestre de l'année 2014 qui s'est quelque peu calmée maintenant, et les difficultés qu'engendrent des réformes mises en œuvre par le Gouvernement Béninois telles que la modernisation des activités portuaires, la réorganisation de la filière cotonnière pour ne citer que celles-là.

Enfin, bien que les populations aient accès aux produits pétroliers à des coûts raisonnables suite à la suspension par le Gouvernement, de sa lutte contre le secteur informel de ces produits, le pouvoir d'achat des ménages demeure faible dans un environnement où certains prix essentiels (location immobilière, énergie électrique etc.) sont en hausse permanente.

2.2.2. L'environnement socioculturel

La société béninoise est caractérisée par un faible niveau d'instruction des populations et la prédominance des cultures endogènes qui guident les modes de vie. Ainsi, la richesse n'est pas forcément appréhendée en épargne monétaire logée dans les livres des banques mais plutôt en nombre de têtes de bétail,

d'hectares de terres cultivables, d'enfants valides etc. Le peu de monnaie disponible au niveau des ménages ruraux est thésaurisé avec d'énormes risques de vol et d'incendie.

Notons tout de même qu'en dehors des villes où les opérations bancaires rentrent progressivement dans les habitudes des peuples, des efforts se font dans les contrées les plus reculées grâce aux Caisses d'Epargne, les institutions de micro finance, les ONG et mutuelles.

2.2.3. L'environnement technologique

De nos jours la technologie est d'une grande importance dans les entreprises et surtout les entreprises bancaires.

En effet, l'activité bancaire est hautement informatisée. Les opérations qui constituent son quotidien sont enregistrées dans un système d'exploitation par différents agents qui sont en réseau. Plusieurs outils de télécommunications sont souvent utilisés. C'est le cas de l'Internet, l'intranet, le réseau SWIFT (Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication), le réseau RTGS (Système de Règlement Brut en Temps Réel), SICA-UEMOA (Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) etc.

En plus de ces systèmes communs, chaque banque met en place ses propres systèmes d'informations. C'est ainsi que BGFIBank Bénin utilise DELTA comme système d'exploitation complété par LOTUS. Ces deux (02) outils sont d'ailleurs communs à toutes les filiales du Groupe BGFIBank.

Ils permettent à la maison mère basée au Gabon de consolider très aisément les données d'exploitation du groupe.

2.2.4. L'environnement réglementaire

Il est constitué de l'ensemble des mesures légales et réglementaires régissant l'activité bancaire. Les règles en vigueur au Bénin sont des dispositions règlementaires communes à la communauté UMOA (Union Monétaire Ouest

Africaine) qui découlent elles aussi des dispositions internationales telles que les accords de Bâle. Elles émanent du Conseil des Ministres de Finance de l'Union, puis de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), et sont contrôlées par cette dernière et la Commission Bancaire.

Quelques de ces dispositions règlementaires sont consignées dans la loi bancaire de l'UEMOA, le Dispositif Prudentiel Applicable aux Banques et Etablissements Financiers de l'UMOA ; le Plan Comptable Bancaire (PCB), le Dispositif des Accords de Classement ; le Règlement relatif aux systèmes de paiement, le Règlement relatif aux relations financières extérieures, les Règles et Usance Uniformes relatives au Commerce International que gère la Chambre de Commerce Internationale basée à Paris etc. A ces règles communautaires et internationales, s'ajoutent d'autres lois d'envergure nationale qui visent à recadrer l'activité selon les réalités de chaque pays. Notons toutefois que ces règles ne sont pas au dessus des lois communautaires.

Paragraphe2 : Observations de stage

Tout notre séjour à BGFIBank Bénin a eu lieu dans sa Direction des Engagements et du Juridique (DEJ) qui est un maillon essentiel dans la gestion du risque de contrepartie encouru par la banque.

I. Etat des lieux de la gestion du risque de contrepartie à BGFIBank

A. Procédure de prise de décision de financement à BGFIBank Bénin

A BGFIBank Benin, la décision de financer ou de ne pas financer un projet commercial soumis par la clientèle intervient après une série de diligences menées par différents intervenants de la chaîne de financement. Ces diligences sont faites à trois niveaux.

1. **Au niveau de la Direction Commerciale et Marketing (DCM).**

Compte tenu de sa connaissance des activités du client et de la demande exprimée par ce dernier, le Gestionnaire de Compte (appelé Chargé de Relation Clientèle à BGFIBank Benin) initie le dossier de financement par l'élaboration d'un Mémorandum d'Approbation de Crédit (MAC) qu'il soumet à l'appréciation du Chef d'Agence ou le Responsable de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI).

Après revue du dossier, et compte tenu de sa connaissance des activités du client le Chef d'Agence ou le Responsable de la BFI peut rejeter le dossier et le processus s'arrête. Dans le cas contraire, il soumet le dossier à l'appréciation du Directeur Commercial et Marketing qui procède au même exercice.

Si le dossier obtient l'accord du DCM, il est transmis à la Direction des Engagement et du Juridique pour des appréciations complémentaires.

2. **Au niveau de la Direction des Engagements et du Juridique**

Le dossier soumis par la DCM échoit au Service Crédit notamment en son Unité des Etudes où il est affecté à un Analyste de Crédit avec toute la documentation afférente.

L'Analyste de Crédit réexamine la faisabilité du dossier et consigne le résultat de son travail dans une fiche d'analyse. Il finit son travail en émettant un avis qui est soit Favorable, ou Défavorable ou Suspens.

De façon hebdomadaire, un **Pré-Comité des Engagements** est tenu au sein de la DEJ et présidé par son Directeur. A ce pré-comité, tous les analystes siègent au même titre que le Chef Service Crédit et le Chef Service Juridique. Après discussion approfondie du dossier, une décision est prise et représente la position de la DEJ sur le dossier lors du Comité des Engagements tenu le lendemain. Ici également, trois avis sont possibles : **Favorable**, **Défavorable** ou **Suspens**.

3. Le Comité des Engagements

C'est un Comité de la Direction Générale où se prennent les décisions de financement. Il réunit la DCM, la DEJ et la Direction Générale. A ce Comité, la DCM est confrontée à la DEJ sous la présidence du Directeur Général de la Banque. Les différentes discussions permettent au Comité de prendre une décision de financement ou non du dossier soumis par la DCM. Cette décision est consignée dans un Procès Verbal que signe le DEJ en tant que Secrétaire de séance et le DG comme Président du Comité.

B. Gestion du risque de contrepartie après prise de la décision de financement

Une fois le dossier de crédit approuvé, plusieurs acteurs interviennent dans sa gestion jusqu'au remboursement. Ces acteurs relèvent de quatre (04) services de la banque.

1. Les Services de la DEJ

Le dossier approuvé est retourné à l'Unité de Contrôle Crédit du Service Crédit qui se charge de la collecte de la documentation requise pour sa mise en place.

Pour ce qui est de la formalisation des garanties, elle est gérée par le Service Juridique.

Une fois la documentation réunie, une fiche de mise en place est élaborée par l'Unité de Contrôle Crédit et transmise à l'Unité de Mise en Place du Service Crédit qui l'exécute en créditant le compte du client demandeur de crédit.

2. L'agence ou la Banque de Financement et d'Investissement

Initiateurs des dossiers de crédit, les gestionnaires de compte collaborent pour la collecte de la documentation requise. Ils sont chargés également du suivi de l'engagement jusqu'à son dénouement. Et lorsque des difficultés passagères sont constatées au niveau de client, le gestionnaire de compte peut solliciter auprès

des instances décisionnelles, la restructuration de son encours de crédit de façon à adapter le plan de remboursement à ses nouveaux flux de trésorerie.

3. Le Service du Recouvrement

Si la tentative de recouvrement à l'amiable du gestionnaire s'avère inefficace, le dossier est transmis au service de recouvrement pour des actions plus musclées. A ce niveau les éventuelles garanties disponibles sur le dossier peuvent être mises en jeu.

II. Le portefeuille des engagements de la banque

Le portefeuille des engagements de la banque peut être caractérisé par les chiffres clés ci-après.

A. Chiffres clés de 2011 à 2013

Tableau n°1 : ETAT DES ENGAGEMENTS DE BGFIBank Bénin (en Millions de FCFA)

	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Engagements directs	60 521	31 732	46 654
Engagements hors bilan	44 897	7 232	29 614
Total	**105 418**	**38 964**	**76 268**

	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Engagements Sains	58 616	1 169	14 821
Engagements en souffrance	1 119	30 279	31 557
Provisions pour créance douteuses	92	15 724	12 004

Secteurs	**Engagement globaux de la banque**		
	31/12/2011	**31/12/2012**	**31/12/2013**
Commerce général	48 492	4 286	35 846
Agriculture	5 271	-	-
Produits Pétroliers	1 581	-	763
BTP & financement de contrat	14 759	7 403	10 944
Télécommunication & Transport	2 108	662	1 525
Industries & Projets	29 517	24 937	24 406
Education	527	195	114
Autres services	1 054	390	763
Banques & Institutions financières	1 054	312	381
Particuliers (Prêt de consommation)	1 054	779	1 525

TOTAL	**105 418**	**38 964**	**76 268**
Secteurs	**Engagement en souffrance de la banque**		
	31/12/2011	**31/12/2012**	**31/12/2013**
Commerce général	895	1 514	2 245
Agriculture	-		
Produits Pétroliers	-		
BTP & financement de contrat	168	4 542	5 460
Télécommunication & Transport	-	303	352
Industries & Projets	-	23 920	23 500
Éducation	-		
Autres services	56		
Banques & Institutions financières	-		
Particuliers (Prêt de consommation)	-		
TOTAL	**1 119**	**30 279**	**31 557**

Source : BGFIBank Bénin

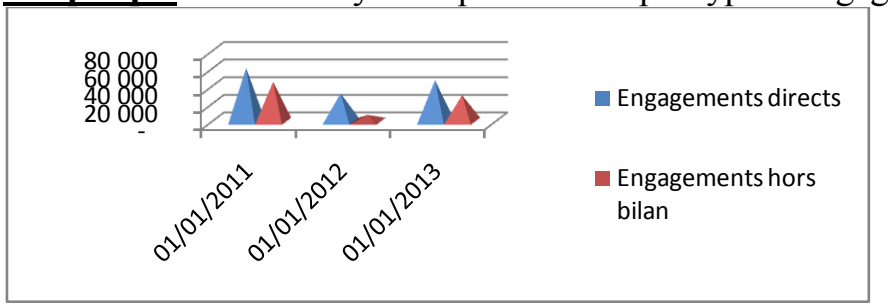
Tableau n°2 : Autres informations de BGFIBank Bénin			
	31/12/2011	**31/12/2012**	**31/12/2013**
Capital social	10 000	10 000	25 000
Total Bilan	104 855	62 150	93 750
Fonds Propres Effectif	8 827	-1 198	11 100
Ratio de liquidité	53%	86,00%	92,00%
Ratio de couverture des empois à moyen et long terme par les ressources stables	74,86%	27,48%	61,70%
Total dépôt	56 585	40 499	46 878

Source : BGFIBank Bénin

B. Analyse des chiffrés clés de la banque

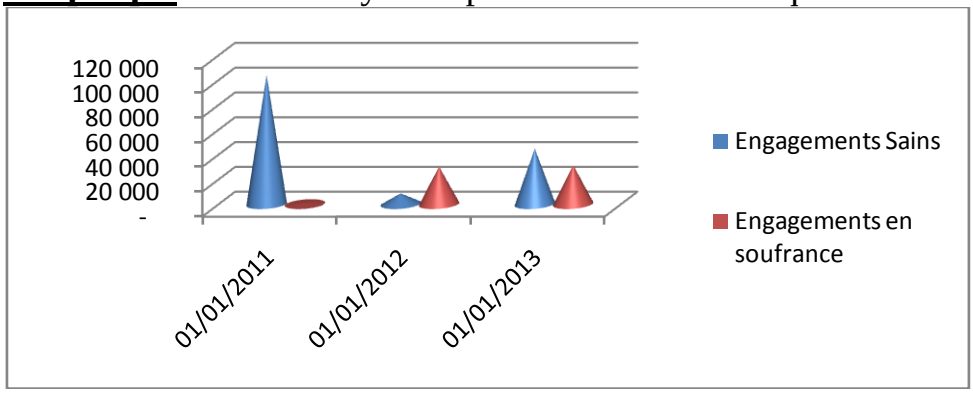
Les chiffres clés présentés ci-dessus permettent d'élaborer les graphiques ci-après :

Graphique n°01: Analyse du portefeuille par type d'engagement



***Source** : Tableau n°1*

Graphique n°02 : Analyse du portefeuille selon la qualité des engagements



Source *: Tableau n°2*

Ces graphiques inspirent les commentaires ci-après :

- Le portefeuille des engagements de la banque a drastiquement baissé de 63% entre 2011 et 2012 passant de FCFA 105,4 milliards à FCFA 38,9 milliards. Mais en 2013, on note une nette reprise d'activité traduite par une hausse du portefeuille de 96% pour s'établir à FCFA76, 2 milliards.
- Les engagements directs représentent en moyenne 66,7% du portefeuille contre 33,3% pour les engagements hors bilan ;
- Les engagements de la banque sont pris majoritairement dans le secteur commerce pour 47% en moyenne, suivi de l'industrie pour 30% en moyenne pour les exercices 2011 et 2013. Mais l'année 2012 a été spéciale où le secteur industriel a concentré 64% des engagements de la banque suivi du BTP & financement de contrat (19%) et le commerce général pour 11%.
- Le taux de dégradation du portefeuille de la banque est élevé affichant 1% en fin d'année 2011, 78% en 2012 et 41% en 2013 contre une moyenne communautaire de 15% ;
- Le taux de provisionnement de la banque est faible affichant 8% en fin d'année 2011, 52% en 2012 et 38% en 2013 ;
- La dégradation du portefeuille des engagements de la banque est prépondérante dans les secteurs Commerce, BTP & Financement de

contrats et Industrie qui totalisent 95%, 99% et 92% respectivement en 2011, 2012 et 2013.

- Au regard du ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables qui s'est établi à 74.86% en fin d'année 2011, 27.48% en 2012 et 61.7% en 2013, le portefeuille de la banque est structurellement déséquilibré ;
- Néanmoins, la banque respecte depuis 2012 le norme de liquidité de 75% exigée par la règlementation en affichant un ratio de liquidité de 53% en fin d'année 2011, 86% en 2012 et 92% en 2013.
- Après une récession d'activité observée en 2012, les activités de la banque ont repris en 2013 comme le traduit la taille de son bilan (FCFA 104.8milliards en fin d'année 2011, FCFA62.1milliards en 2012 et FCFA93.75milliarrds en 2013).
- Les fonds propres effectifs qui s'élevaient à FCFA 8 827 millions en fin d'année 2011, ont chuté à FCFA-1 198 milliards en 2012. Mais en 2013, ils sont repassés à FCFA 11,1milliardrs.
- Enfin le capital social de la banque a été augmenté en 2013 de FCFA 10 milliards à FCFA 25 milliards pour contrer certainement l'érosion des fonds propres effectifs.

Section2 : Ciblage de la problématique de mesure du risque de contrepartie par BGFIBank

Cette seconde section sera consacrée à l'inventaire des forces et des faiblesses de la BGFIBank Bénin en matière de la gestion du risque de contrepartie. Ceci nous conduira au choix de la problématique de notre étude.

Paragraphe 1: Choix de la problématique

Il sera question ici, de faire l'inventaire d es atouts et des faiblesses identifiées afin de déterminer les problématiques possibles avant d'opérer le choix de la problématique de notre étude.

I. Détermination des problématiques possibles

A. Inventaire des atouts de BGFIBank en matière de gestion du risque de contrepartie.

- La banque appartient à un groupe qui dispose d'importantes ressources financières.
- La filiale dispose d'un pouvoir de crédit de **FCFA 150 millions** pour les engagements directs et **FCFA 300 millions** pour les engagements hors bilan.
- Deux comités siègent successivement sur les dossiers de crédit : Le Pré-Comité des Engagements et le Comité des Engagements.

B. Inventaire des problèmes de BGFIBank en matière de gestion du risque de contrepartie.

1. Le taux de dégradation du portefeuille des engagements de la banque est élevé ;
2. Absence d'un outil de cotation de risque de crédit : les études historiques de solvabilité financière des entreprises se font de façon libre par les Gestionnaires de Compte et les Analystes de Crédit ;
3. Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit ;
4. Absence d'un Service séparé chargé du suivi effectif des engagements après mise en place ; l'activité de suivi est diffuse dans celles des Gestionnaires de Compte;

5. Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit;
6. Difficultés d'archivage des dossiers de crédit ;
7. Inadéquation des garanties obtenues face aux engagements pris par la banque ;
8. Faible taux de formalisation des garanties obtenues par la banque en couverture de ses engagements ;

II. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et choix proprement dit de la problématique

Nous allons, dans ce sous-titre procéder au regroupement des insuffisances par centre d'intérêt afin de retenir une problématique pour la suite de notre étude.

A. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Les faiblesses énumérées ci-dessus représentent des problèmes spécifiques que nous avons regroupés en trois (03) différentes problématiques comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau n°03: Tableau de synthèse des centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	La mesure du risque de contrepartie	• Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit; • Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit ; • Absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit;	Inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie.	Problématique de la mesure du risque de contrepartie par BGFIBank Bénin
2	Le suivi des engagements pris par la banque	• Absence d'un Service séparé chargé du suivi effectif des engagements après mise en place : l'activité de suivi est diffuse dans celles des Gestionnaires de Compte; • Le taux de dégradation du portefeuille des engagements de la banque est élevé ;	La non-optimisation du suivi des engagements pris par BGFIBank Bénin.	Problématique du suivi des engagements pris par BGFIBank Bénin

3	Le recouvrement des créances en souffrance de la banque.	• Difficulté d'archivage des dossiers de crédit ; • Inadéquation des garanties obtenues aux engagements pris par la banque ; • Faible taux de formalisation des garanties obtenues par la banque en couverture de ses engagements.	Difficulté de recouvrement des créances en souffrance de BGFIBank Bénin.	Problématique du recouvrement des créances en souffrance de BGFIBank Bénin.

Source : *Nos investigations*

B. Choix proprement dit de la problématique

L'étude des différents problèmes identifiés relativement à la gestion du risque de contrepartie à BGFIBank Benin, nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles il faudra trouver des solutions en vue d'améliorer la performance de la banque.

Ainsi, nous avons Identifié trois problématiques, il s'agit de :

- Problématique de la mesure du risque de contrepartie par BGFIBank Bénin;
- Problématique du suivi des engagements pris par BGFIBank Bénin;
- Problématique du recouvrement des créances en souffrance de BGFIBank Bénin.;

Cependant, le choix de notre problématique est fortement guidé non seulement par le souci de l'amélioration de la qualité du portefeuille de la banque mais aussi la satisfaction diligente des clients demandeurs de crédit.

Ainsi, nous avons choisi de réfléchir sur: **« la problématique de la mesure du risque de contrepartie ».**

Le problème général y afférent est **l'inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie** et se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit;
- Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit ;
- Absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit.

Paragraphe 2 : Formulation du sujet, spécification et séquences de résolution de la problématique

I. Formulation du sujet et spécification de la problématique

A. Formulation du sujet

Dans le souci de contribuer à l'optimisation de la gestion du risque de contrepartie à BGFIBank Bénin, nous avons décidé de réfléchir sur le thème intitulé: «**Contribution à l'amélioration du système de mesure du risque de contrepartie dans une banque Béninoise: Cas de BGFIBank Bénin** ».

B. Justification de la problématique

Comme le reflètent les chiffres clés de la banque exposés précédemment, l'un des problèmes majeurs de BGFIBank Bénin est la mauvaise qualité de son portefeuille des engagements. Cet état de chose serait la résultante de trois situations à savoir la mesure inappropriée du risque de contrepartie, le manque du suivi des engagements mis en place et l'inefficacité des stratégies de recouvrement des créances en souffrances.

Ces trois types de difficultés sont essentiels les uns que les autres et méritent d'être très tôt solutionnés par la banque en vue de son repositionnement sur le sentier d'expansion.

Pour ce qui nous concerne, nous estimons qu'il faut déjà arrêter la saignée en prenant désormais des risques bien calculés et bien bordés. D'où le choix de notre thème intitulé « **Contribution à l'amélioration du système de mesure du risque de contrepartie dans une banque Béninoise: Cas de BGFIBank Bénin».**

II. Séquences de résolution de la problématique

A. Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agit:

- de la fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
- de la formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
- de la construction du tableau de bord de l'étude ;
- de la revue de littérature ;
- du choix de l'outil de collecte et de traitement des données

B. Diagnostic et approches de solutions

Il s'agit:

- de la collecte des données ;
- de l'analyse des données ;
- de l'établissement du diagnostic ;
- de la proposition des approches de solutions ;
- de la proposition des conditions de mise en œuvre des solutions ;
- de l'élaboration du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE 2 :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE SUR LE SYSTEME DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Dans ce chapitre, il sera question de définir le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

Section 1: Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Nous aborderons d'une part les objectifs et hypothèses de l'étude et d'autre part, nous présenterons le tableau de bord de l'étude.

I- Objectifs et hypothèses

A. Objectifs de l'étude

Avant de fixer les objectifs de l'étude, rappelons que le problème général à résoudre est **l'inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie** qui se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit;
- Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit ;
- Absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit.

Nous fixons ainsi nos objectifs en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique à résoudre.

1. Objectif général

L'objectif général de notre étude consistera à rendre plus performant le système de mesure du risque de contrepartie.

2. Les objectifs spécifiques

Ils sont formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

Objectif spécifique n°1 : Renforcer la compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.

Objectif spécifique n°2 : Rendre plus pertinentes les analyses de l'Unité des Etudes du Service Crédit.

Objectif spécifique n°3 : Mettre en place un outil efficace de cotation du risque de crédit.

B. Hypothèses de l'étude

IL s'agira ici d'identifier des causes théoriques, c'est-à-dire des causes que nous avons supposées être à la base des différents problèmes. Ces causes pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes sur le terrain.

1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1 relatif au manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit

A ce propos, nous avions identifiés, deux (02) causes:

- **Le processus de recrutement des gestionnaires de compte est biaisé:** Toute entreprise, qui plus est une banque, a besoin de ressources humaines qualifiées pour gérer au mieux ses affaires. C'est pourquoi les candidats à l'emploi sont soumis à des tests de recrutement qui permettent aux recruteurs d'appréhender leur capacité à tenir les postes auxquels ils postulent. Mais si le processus est biaisé, il peut conduire à des recrutements d'employés qui manquent de compétences pour la tenue effective de leurs postes.

- **Absence de formations professionnelles appropriées à l'endroit des gestionnaires de compte** : en effet, même si les employés d'une entreprise ou d'une direction ne sont pas bien recrutés, l'employeur a toujours la possibilité de se rattraper à travers des formations professionnelles bien ciblées. L'absence de telles formations peut bien se manifester par le manque de compétence des employés.

Nous pouvons en définitive formuler l'hypothèse n°1 comme suit : ***« un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit*** ».

2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2 relatif au manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit.

Ce problème nous inspire deux causes possibles que sont :

- **Absence d'Analyste expérimenté dans l'Unité des Etudes du Service Crédit** : En effet des Analystes Expérimentés auront souvent de bons reflexes face aux différentes situations qui leurs seront présentées dans les dossiers de crédit.
- **Absence de formations professionnelles appropriées à l'endroit des Analystes Juniors disponibles** : Tout comme nous l'avons souligné au niveau du problème spécifique n°1, l'absence de formations professionnelles peut bien se manifester par le manque de pertinence dans les analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit.

Nous en déduisons l'hypothèse n°2 que nous formulons comme suit *: « **les analyses de l'unité d'étude du Service Crédit manquent de pertinence en raison d'une part de l'inexistence d'Analystes Expérimentés dans cette unité,***

et d'autre part du manque de formations professionnelles adéquates à l'endroit des analystes juniors disponibles ».

3. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3 relatif à l'absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit.

Ici également, nous avons identifié deux causes possibles que sont :

- **<u>Un choix stratégique de la banque de ne pas investir dans l'acquisition d'un outil de cotation de risque de crédit</u> :** Tout comme la banque a choisi librement son système d'exploitation DELTA BANK, elle est libre également d'opter ou non pour un système informatisé de cotation des risques de crédit compte tenu de son budget et ses aspirations.
- **<u>L'élaboration en interne d'un outil de cotation du risque de crédit ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion de ce risque</u>** : En effet si cela retenait l'attention, des équipes se seraient constituées en collaboration avec la Direction Informatique, en vue de la réalisation de cet outil.

Au regard de ces développements, nous formulons l'hypothèse n°3 comme suit : **« La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil, et d'autre part parce que l'élaboration en interne de cet outil ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion du risque de crédit ».**

II- Tableau de bord de l'étude

Il s'agit du premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permettent de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et d'actions de recherche menées jusqu'à la formulation des hypothèses de recherche.

Tableau n°04: Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		L'inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie	Rendre plus performant le système de mesure du risque de contrepartie.		
Niveau spécifique	1	Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	Renforcer la compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	• Processus biaisé de recrutement ; • Absence de formations professionnelles adéquates.	Un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.
	2	Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité des Etudes du Service Crédit.	Rendre plus pertinentes les analyses de l'Unité des Etudes du Service Crédit.	• Absence d'Analyste expérimenté dans l'Unité des Etudes du Service Crédit ; • Absence de formations professionnelles appropriées à l'endroit des Analystes Juniors disponibles ;	Les analyses de l'unité d'étude du Service Crédit manquent de pertinence en raison d'une part de l'inexistence d'Analystes Expérimentés dans cette unité, et d'autre part du manque de formation professionnelles adéquates à l'endroit des analystes juniors disponibles.
	3	Absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit.	Mettre en place un outil efficace de cotation du risque de crédit.	• Choix stratégique de la banque de ne pas investir dans l'acquisition d'un outil de cotation de risque de	La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil, et d'autre part parce que l'élaboration

				crédit ; • L'élaboration en interne d'un outil de cotation du risque de crédit ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion de ce risque	en interne de cet outil ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion du risque de crédit.

Source *: Nous-mêmes*

Paragraphe n°2 : Revue de littérature sur la mesure du risque de contrepartie

Dans le cadre de toute recherche ou écrit scientifique, une revue de littérature est indispensable et permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur la problématique et de situer l'orientation du travail.

Notre revue de littérature sera structurée en deux parties à savoir les exigences réglementaires en matière du risque de contrepartie puis la gestion de ce risque par la notation.

I- Les exigences réglementaires en matière du risque de contrepartie.

A. Les exigences de la BCEAO et la Commission Bancaire de l'UEMOA

Conformément aux dispositions de la Lettre Circulaire N° 10-2000/CB du 23 Juin 2000 de la Commission Bancaire de l'UEMOA relative a la Réorganisation du Contrôle Interne, rappelées par la Circulaire N° 01-2001/CB du 03 Avril 2001 portant recommandations pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise dans les banques et établissements financiers de l'UMOA, les crédits doivent faire l'objet d'une révision au moins semestrielle. Pour ce faire, les établissements de crédit doivent se doter de procédures ou de modèles d'évaluation ou de cotation de leurs risques. A cette occasion, une cote, liée à sa situation financière, doit être attribuée à chaque signature. Les établissements sont libres de choisir leur système d'évaluation, dans la mesure où il n'est pas en désaccord avec celui de la Banque Centrale sur les accords de classement. Ils doivent ainsi classer leurs encours par cotes suffisamment différenciées, déterminer la qualité de leur portefeuille et prendre, le cas échéant, les mesures destinées au respect du ratio de structure du portefeuille.

Par ailleurs, Le Dispositif Prudentiel Applicable aux banques et Etablissements Financiers de l'UMOA, stipule que les établissements de crédit assujettis sont

tenus de respecter en permanence un ratio de couverture des risques, rapport entre le montant de leurs fonds propres nets et celui de l'ensemble des risques de crédit qu'ils encourent du fait de leurs opérations, au moins égal à 8%... ».

Le dispositif prévoit également le mode de calcul des risques de crédit encourus, ainsi que celui des fonds propres effectifs.

Par ailleurs, dans les normes de gestion, certains ratios sont à respecter :

- **La règle de couverture des emplois à moyen et long terme :** En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques doivent financer leurs emplois à moyen terme et long terme par des ressources de même terme à **50%** minimum ;
- **Un ratio de division des risques** : le montant total des risques sur une seule et même signature, est limité à **75%** des fonds propres effectifs d'une banque ; de même la somme des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs est limitée à 8 fois ces fonds propres effectives.
- **Un seuil de liquidité et d'illiquidité** : le ratio de liquidité s'exprime sous la forme du rapport des actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (3mois maximum) sur le passif exigible à court terme ou engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (3 mois maximum). La norme est de **75%** et doit être respectée à tout moment par l'établissement ;
- **Un ratio de structure de portefeuille** qui est le rapport entre les encours de crédits bénéficiant des accords de classement par le total des crédits bruts distribués qui doit être égal ou supérieur à 60%. Mais à partir de janvier 2013, ce ratio n’est plus obligatoire.

Enfin le Dispositif Prudentiel Applicable aux Banques et Etablissements Financiers de l'UMOA a énuméré les règles de provisionnement des créances en souffrance que doivent respecter scrupuleusement tout établissement de crédit agréé.

B. Les Accords de Bâle

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (en anglais Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) est un forum où sont traités de manière régulière les sujets relatifs à la supervision bancaire. Ce Comité a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix » (G10) et hébergé par la Banque des Règlements Internationaux à Bâle (ville en Suisse). Le Comité se réunit quatre fois par an et se compose actuellement de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles de 13 pays. Son premier président était **Peter Cooke**, un directeur de la Banque d'Angleterre d'où elle tient son ancien nom « Comité Cooke », actuellement le président de ce comité est le gouverneur de la banque des Pays-Bas.

Le principal objectif du comité de Bâle est d'améliorer la stabilité du système financier international par l'introduction d'exigences de fonds propres applicables à toutes les banques.

Les exigences de ce comité ont beaucoup évolué depuis 1994 et on regroupe ces évolutions au travers des accords de Bâle I, Bâle II.

En 1988, le comité de Bâle a mis en place le premier accord (Bâle I) appelé également ratio Cooke. Basé sur une méthodologie simple, ce ratio établissait un minimum d'exigence de couverture des risques de crédit par des fonds propres.

$$\frac{\boldsymbol{Fonds\ propres\ réglementaires}}{\boldsymbol{ensemble\ des\ engagements\ de\ crédit}} > \mathbf{8}\%$$

Le ratio Cooke a été suivi d'un amendement introduisant la couverture des risques de marché.

Le but du comité a été atteint. Bâle I a été intégré à la législation de plus d'une centaine de pays après avoir subi des adaptations aux besoins nationaux et peut être considéré comme un succès. Mais malgré ce succès, Bâle I relève certaines faiblesses qui ont conduit le Comité de Bâle a proposé en 2004 un nouvel ensemble de recommandations dénommées Accords de Bâle II qui s'appuient sur trois piliers:

Le principe du Pilier I est d'améliorer le calcul des risques et moduler leur couverture par les fonds propres. C'est alors que la ratio de Cooke est modifié et remplacé par le ratio de McDonough qui devient :

$$\frac{\textbf{FONDS PROPRES}}{\textbf{RISQUE DE CREDIT} + \textbf{RISQUE DE MARCHE} + \textbf{RISQUE OPERATIONNEL}} > 8\%$$

Ce ratio propose une approche réellement nouvelle, avec plusieurs options :

- **Une option standard**: dans laquelle les 8% du ratio se décomposeraient en 6% affectés aux risques de crédit, 1,6% aux risques opérationnels et 0,4% aux risques de marché. Cette approche reprendra les notations externes des agences et des banques centrales;
- **Une approche dite « foundation »**: qui permettra aux banques d'avoir recours, en partie, à leurs modèles internes d'évaluation du risque de crédit, dès lors qu'ils seront avalisés par des autorités de régulation nationale.
- **Une option « advanced »:** qui prendra en compte exclusivement les modèles des banques, encore une fois après qu'ils ont été certifiés par la banque centrale.

Les deux autres piliers se rapportent respectivement à la nécessité d'une surveillance prudentielle des banques, et le renforcement de la communication financière.

II- La gestion du risque de contrepartie par la notation

A. Agences de notation externe et modèles experts de notation du crédit

L'évaluation du risque de crédit s'est traduite par une notation individuelle des entreprises en sus de l'analyse financière. Cette notation apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers sur la base de critères :

- quantitatif comme le taux de croissance du chiffre d'affaires, le résultat net, etc.
- qualitatif comme le management, la situation du marché, le cycle de vie de l'entreprise,...

Ces évaluations faites par des agences externes ont rendu la mesure du risque de crédit universelle mais présentent l'inconvénient d'une appréciation globale de l'entreprise. Pour contourner cet élément, les banques vont envoyer leurs portefeuilles de crédit auprès des agences qui donnent une notation toujours individuelle à chaque entreprise sur la base de ses états financiers.
Parallèlement, certains modèles de notation qui permettent tout aussi bien d'apprécier la contrepartie se sont développés grâce à leur simplicité, leur efficacité et même leur rapidité. Ils sont aujourd'hui très répandus et très souvent usités en interne par les banques et institutions financières.

Nous présentons ici les agences de notations externes ainsi que certains modèles experts de notation de la contrepartie. Ces deux recours ont en commun qu'ils ont été mis sur pied par les professionnels indépendants.

1. Les agences de notation externe

A l'origine, la notation financière était le passage obligé de toute émission obligataire, tant sur le marché des capitaux traditionnels que sur les marchés émergents. Cette notation consiste en une appréciation, par une agence

indépendante, du risque de défaillance de l'emprunteur. Aujourd'hui, grâce au développement des modèles financiers et mathématiques ainsi qu'à la vulgarisation des performances des agences de notation, la notation financière est entrée au sein même du processus d'octroi du crédit. Les banques ont souvent recours à ces agences afin d'évaluer en amont les risques auxquels elles s'exposent en matière de crédit.

Les principales agences des notations sont **Moody's**, **Standard and Poor's**, **Dull & Phillip et Fitch**. Ces notations offrent une information rapide permettant d'évaluer le degré du risque de contrepartie pour le crédit à octroyer.

La notation, concerne à la fois des émetteurs (entreprises, établissements de crédit, sociétés financières, Etats souverains...), les véhicules de titrisation et tous les types de dette financière (certificats de dépôts, billets de trésorerie, obligations de premier rang ou subordonnées, prêts bancaires, ainsi que certains titres hybrides).

Les agences de notation s'efforcent d'évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements et apprécier les risques de crédit. Pour ce faire, elles doivent estimer sa capacité de crédit à partir des comptes publiés, analyser les opérations de marché figurant en hors bilan, suivre des créances douteuses et provisions. Elles doivent également considérer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ainsi que les facteurs internes de celle-ci.

Le travail nécessite à la fois un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion, et une répartition des informations entre annexes et rapport de gestion. Une ventilation des encours par secteur économique, géographique et les catégories de contreparties est également nécessaire. L'apport des agences de notation dans la détection du risque du crédit, de défaut est incontestable, à en juger par la reconnaissance des utilisateurs, et particulièrement les établissements de crédit.

Chaque agence de notation utilise un système de notation qui lui est propre. Toutefois, chacune des agences s'attache à déterminer une probabilité de défaut à

la contrepartie et en fonction de celle-ci, lui attribue une note. Par convention, l'échelle des agences de rating est graduée en Probabilité de défaut. L'échelle comporte une vingtaine de notes, allant du « triple A » désignant une qualité maximale, jusqu'à « D », « C »... selon les cas.

L'annexe n°02 donne une représentation détaillée des grilles de notations à court et long terme fournie par chacune des trois agences de notation.

2. **Modèles experts de notation du crédit**

Nous présentons brièvement la V.A.R et le RAROC

2.1. La méthode VALUE AT RISK (VAR) :

Elle est une mesure de la perte maximale encourue sur un horizon donné (fixé à 10 jours de façon règlementaire), assortie d'une probabilité.

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

$P [V_t > VaR_q] = 1-q$ ou $P [V_t<VaR_q] = q$

(La probabilité pour que la variation des montants des pertes dépasse est 1- q)

Où :

- V_t : Différentes pertes attribuées aux crédits et les échéances liées à ces pertes.
- VaRq : Perte encourue durant la même période

Ces pertes sont mesurées sur un horizon pertinent par l'évolution de la valeur de marché des composants du portefeuille pendant un intervalle de temps pertinent. L'évolution est fonction de mouvements de diverses sources appelées facteurs de risque.

Le calcul de la Var permet de disposer d'une représentation agrégée et instantanée des risques, et de confronter en temps réels le risque ainsi mesuré à une limite globale ou perte de confiance donnée. La VaR permet une gestion et un contrôle intégré des risques de la banque fondée sur la perte maximale. Le management doit mettre en place ou repenser la procédure d'allocation du capital pour les différents types de crédit.
Cette méthode est complétée par le RAROC qui intervient en réponse au problème de performance ajustée pour le risque de crédit non réglée par la VAR.

2.2. La méthode RAROC

Encore appelée Risk Adjusted Return On Capital ou la rentabilité ajustée du risque, rapportée au capital réglementaire, cette méthode est lancée dans les années 80 par la Bankers Trust (absorbée depuis par la Deutsche Bank). Le modèle RAROC est une méthode d'analyse utilisée maintenant par la plupart des grands établissements de crédit du monde entier.
L'idée derrière le modèle RAROC consiste à rapporter un rendement net à un capital économique alloué et éventuellement comparer cette performance au coût du capital de la banque. Il s'agira de calculer le ratio du produit financier sur une mesure du risque.

$$\mathbf{RAROC} = \frac{\mathbf{Revenus} - \mathbf{Couts} - \mathbf{Perte\ moyenne}}{\mathbf{Fonds\ propres\ en\ risques}} = \frac{\mathbf{Revenus\ nets}}{\mathbf{Fonds\ propres\ en\ risques}}$$

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

Des illustrations de ces deux méthodes sont présentées aux **annexes n°3 et 4**.

B. L'analyse quantitative du risque de contrepartie par la notation interne

L'analyse traditionnelle a une faiblesse liée à l'appréciation de chaque crédit au cas par cas, transaction par transaction. Cette analyse voudrait que chaque crédit soit évalué fondamentalement par un comité ad hoc pour son acceptation ou son rejet. Et une fois que le prêt est accordé, il s'ajoute aux autres crédits déjà consentis qui suivent le cours normal à savoir un amortissement naturel. Or il existe un lien étroit entre tous les crédits plus précisément entre les emprunteurs, les secteurs, etc. Ceci fait qu'à la défaillance d'un emprunteur ou d'un secteur donné, tous les autres crédits deviennent fragiles d'où le développement d'une analyse moderne basée sur le portefeuille.

Dans le but de renforcer l'appréciation du risque crédit, les banques vont compléter l'analyse financière et les systèmes de notation externe par des bases de données et ratios par secteur pour plus tard adopter un système interne de notation ou rating interne.

Il existe actuellement trois types de modèles pour considérer le risque de crédit : **les modèles structurels** (ou "structural models") également appelés les modèles de valeur de la firme, **les modèles à forme réduite** (ou "reduced form models") également appelés modèles à intensité et **les modèles économétriques.**

Les modèles structurels se basent sur la théorie des options et la structure de capital de l'entreprise. Dans les modèles structurels, la faillite de l'entreprise survient quand la valeur de ses actifs se situe en deçà de la valeur de sa dette (modèle de Merton (1974)) tandis que dans les modèles à intensité, le motif de défaut n'est pas expliqué (le défaut n'est pas forcément lié à la valeur de la firme). De plus, dans les modèles à intensité, la probabilité de défaut varie dans le temps. Concernant les modèles économétriques, ils relient la probabilité de défaut de

l'entreprise à l'état de l'économie. La probabilité de défaillance dépend dans ces modèles des facteurs macroéconomiques tels que le taux de chômage, le taux d'accroissement du PIB, le taux d'intérêt à long terme, etc.
Dans la pratique, les modèles structurels les plus utilisés sont : le CreditMetrics de JPMorgan et Les modèles de KMV (Kealhofer, McQuown et Vasicek) de Moody's. Pour les modèles à intensité les plus utilisés, nous avons : CreditRisk et le Crédit Suisse First Boston. Parmi les modèles économétriques les plus usités, nous avons : le CreditPorfolioView de McKinsey.

Nous ne présentons dans ce point que deux modèles de rating assez simple à savoir : le Credit Metrics, le modèle KMV.

1. **Le modèle KMV de Moody's**

Faisant partie de la famille des modèles structurels, il se base sur l'approche de Merton (1974) dans laquelle il y a défaillance de l'entreprise lorsque la valeur de marché de ses actifs est inférieure à un certain seuil de ses dettes.

Ce modèle se base sur la recherche d'explication de l'événement de défaut. Il repose sur la notion de "distance au défaut" ("distance to default") qui est calculée en regard de la barrière qui enclenche le défaut. Une fois la distance au défaut calculée, elle est convertie en probabilité de défaillance (appelée aussi "fréquence de défaut espérée" ou "Expected Default Frequency" ou EDF).
L'explication repose par exemple sur une modélisation de la valeur de firme. En effet, KMV a émis l'hypothèse qu'une entreprise s'approche du défaut lorsque la valeur de ses actifs descend en dessous de la valeur comptable de la dette. La détermination de la probabilité de défaut s'appuie donc sur une modélisation de la valeur des actifs, et permet ainsi d'établir une distribution, à chaque instant futur, de l'écart entre la valeur des actifs et la valeur de dette.

La distance au défaut est définie de la façon suivante : $\mathbf{DD} = \frac{\mathbf{VA} - \mathbf{X}}{\acute{o}\mathbf{A} \,.\, \mathbf{VA}}$

Où : **VA** correspond à la valeur de marché des actifs de l'entreprise, **óA** la volatilité des actifs et **X** est le point de défaut qui correspond à la somme de la dette à long terme et de la moitié de la dette à court terme.

Plus la DD est grande, moins il y a de chance que l'entreprise soit en défaut.
Les auteurs du modèle estiment que sur la base d'une observation historique, le défaut ne survient que dès que la valeur des actifs franchit à la baisse le seuil de la valeur comptable de la dette mais à un niveau plus bas, appelé « seuil de défaut ».

2. Credit Metrics de JP MORGAN

Credit Metrics, lancé en 1997 par la banque JP Morgan, est un outil destiné à évaluer, pour un portefeuille, ses variations de valeur provoquées, d'une part, par les changements de la qualité de crédit de l'émetteur des obligations (migration du crédit) et d'autre part, par le défaut de la contrepartie. Cette variations de valeur est notée CreditVaR et est déterminée en 04 étapes résumées comme suit :

- **Détermination du risque isolé de chaque actif du portefeuille** (prise en compte d'un système de notation). Il s'agit d'une attribution d'une notation à chaque crédit en fonction de sa solvabilité présumée. Cette notation peut être par exemple celle des agences de notation spécialisées (Standard & Poors, Moody s.....) ou une notation interne ;

- **Construction de la matrice des probabilités de transition d'une notation à une autre** (CreditMetrics utilise les matrices fournies par les agences de rating : Standard & Poor's ou Moody's). Cette matrice consiste à donner pour un crédit auquel on a attribué un rating actuel, les différents ratings potentiels de ce crédit à un horizon donné, ainsi que les probabilités associées de se trouver dans cet état. Cette matrice peut être obtenue à

partir des matrices historiques des agences ou peut être établie par estimation statistique ;

- **Valorisation des actifs du portefeuille selon les scénarios de transition d'une notation à une autre**. A chaque rating, on attribue une courbe des taux en prenant en compte le risque spécifique de cette catégorie de rating par rapport à un crédit sans risque de crédit. Cette courbe des taux peut être déterminée à partir d'un panel de crédit ayant ce rating ;

- **Calcul de la CreditVaR.** Il faut attribuer à chaque crédit un taux de recouvrement en cas faillite. Pour un portefeuille à une obligation par exemple, Le CreditVaR à 1% (c'est-à-dire perte maximale attendue pour une probabilité de 1%) ou en d'autres termes pour un niveau de confiance de 99% est obtenue en prenant le premier percentile de la distribution des variations de prix de l'obligation.

A la différence de l'approche KMV, les probabilités de défauts sont données ici par les agences de notation externe (Moody’s et Standard and Poors) concernant les entreprises importantes et par les méthodes de scoring et de mapping (notation interne) pour les petites et moyennes entreprises.

Credit Metrics fait partie des modèles structurels car, à l'instar du modèle KMV, Il repose sur le modèle de Merton (1974) pour définir les seuils de migration du crédit.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Nous avons adopté une méthodologie bidimensionnelle. Elle comporte en effet une dimension empirique et une dimension théorique.

Paragraphe n°1 : Approche empirique

Une approche empirique par définition est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cadre de notre recherche, l'étude empirique sera construite à travers des enquêtes de terrain dont les résultats seront analysés.

I- Objectifs, cadre, nature et échantillonnage des enquêtes

A. Objectifs des enquêtes

L'objectif poursuivi par ces enquêtes est de mobiliser les données pouvant nous permettre d'expliquer les causes réelles des problèmes identifiés. Il s'agira concrètement pour nous, de vérifier si :

- Un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.
- Les analyses de l'unité d'étude du Service Crédit manquent de pertinence en raison d'une part de l'inexistence d'Analystes Expérimentés dans cette unité, et d'autre part du manque de formation professionnelles adéquates à l'endroit des analystes juniors disponibles.
- La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil, et d'autre parce que l'élaboration en interne de

cet outil ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion du risque de crédit

B. Cadre, nature et échantillon de l'enquête

1. Cadre et nature de l'enquête

En vue d'atteindre les objectifs fixés, nous avons mené différentes enquêtes de terrain.

Une première enquête a consisté en un entretien avec un agent du Département des Ressources Humaines de la banque au sujet du profil de 17 agents de la banque à savoir tous les 14 gestionnaires de comptes puis les 03 Analystes de Crédit de la banque.

Une seconde enquête a consisté en l'examen de quelques dossiers de crédit existants en portefeuille. **Le sondage raisonné** est utilisée comme procédé de collecte de données dans cette enquête. En effet, le choix des dossiers examiné est motivé par le montant des encours de crédit ainsi que le statut de ses crédits.

2. Echantillonnage

Pour ce qui concerne l'examen des dossiers de crédit, deux sous-échantillons ont été fondamentalement enquêtés :

- Un sous-échantillon de trente (30) dossiers de crédit en cours mais performants de la banque ;
- Un sous-échantillon de trente (30) dossiers de crédit en cours mais non performants de la banque.

Enfin un sous-échantillon de 30 agents de la banque a été interviewé en vue de collecter des données d'ordre général se rapportant à la gestion du risque

de contrepartie dans la banque. Ce sous-échantillon comporte un agent du Département des Ressources Humaines de la banque auprès de qui nous avons recueilli des informations se rapportant au profil de 17 agents de la banque à savoir tous les 14 gestionnaires de comptes puis les 03 Analystes de Crédit de la banque.

II- Spécification des données à mobiliser, conception du questionnaire, technique de dépouillement et outils de présentation des données.

A. Spécification des données à mobiliser et conception du questionnaire

1. Spécification des données à mobiliser

Dans le cadre des différentes enquêtes, les données à mobiliser sont essentiellement d'ordre quantitatif et se rapportent aussi bien à des déclarations des personnes interviewées qu'à des informations recueillies des différents dossiers consultés (dossiers de recrutement et dossiers de crédit).

2. Conception du questionnaire

Afin de garantir une meilleure compréhension pour les personnes interviewées, un questionnaire est conçu et est fait de questions simples regroupées sur la base des problèmes spécifiques identifiés au cours de cette étude. Des réponses multiples sont proposées par question afin de permettre aux personnes interviewées de cocher leurs choix. Les questions ouvertes sont évitées au maximum.

B. Technique de dépouillement et outil de traitement des données

Les données recueillies au terme de ces enquêtes sont dépouillées manuellement.

Quant-à leur traitement, nous avons eu recours au tableur Excel 2007.

Paragraphe n°2 : Approche théorique

De notre revue de littérature, nous n'avons pas pu identifier un outil théorique d'analyse des données. Nous avons retenu une approche simple basée sur les seuils de décision liés aux problèmes spécifiques.

CHAPITRE 3 :
DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR UNE MESURE PLUS EFFICACE DU RISQUE DE CONTREPARTIE

A ce niveau, nous allons présenter les étapes de réalisation des enquêtes, faire l'analyse des résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail énumérées (Section 1), puis proposer des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre (Section 2).

Section n°1: Collecte, présentation et analyse des données

Paragraphe n°1 : Collecte et limites des données

I- Collecte des données

Les données ont été collectées de trois manières :

- Remplissage direct du questionnaire par certains agents de la banque enquêtés;
- Interview d'agents de la banque et remplissage du questionnaire par nos soins ;
- Saisie par nos soins des données recueillies après examen des dossiers de crédit consultés.

II- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

A. Difficultés rencontrées

La réalisation des enquêtes ne s'est pas faite sans obstacles. Quelques difficultés ont été rencontrées et ont constitué un frein à son bon déroulement.

D'abord, nous n'avons pas pu accéder aux dossiers de recrutement des agents de la banque en raison du caractère confidentiel des informations qu'ils contiennent. Et un seul agent du Département des Ressources Humaines a accepté de nous fournir de façon informelle quelques informations se rapportant au profil des 17 agents de la banque que nous avons étudié.

Par ailleurs, nous avons été confrontés à l'indisponibilité de certains cadres de la banque en raison de la charge de leur travail quotidien. A côté de cette indisponibilité, nous avons noté la réticence de certains agents à répondre aux questions et d'autres qui ont abordé de façon superficielle les questions qui leur sont posées.

B. Limites des données recueillies

Si les données de crédit collectées et saisies directement par nos soins nous semblent fiables, nous ne saurons garantir à 100% la fiabilité des données collectées auprès des agents interviewés compte tenu des difficultés énumérées ci-dessus.
Néanmoins, la récurrence de certaines déclarations des enquêtés nous rassure d'une fiabilité acceptable.

Paragraphe n°2 : Présentation, analyse des données et établissement du diagnostic

Les résultats des enquêtes seront présentés et analysés au regard de chaque problème spécifique en résolution.

I- Présentation des données

A. Données d'enquête relatives au problème spécifique n°1

Les résultats issus de l'enquête réalisée auprès de 30 agents de la banque dont un agent des ressources humaines sont présentés dans les tableaux ci-après.

Tableau n°05: Formation de base des Agents de crédit

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives (%)
Agents titulaires d'un Master en Finances – Banques – Comptabilité.	10	58.82%
Agents titulaires d'une License en Finances – Banques – Comptabilité	1	5.88%
Agents titulaires diplômé dans un domaine autre que les finances.	6	35,3%
Total	**17**	**100%**

Source : Entretien avec un Agent des Ressources Humaines de BGFIBank Bénin

Les données recueillies et présentées dans le tableau ci-dessus nous renseignent que :

- **64,7%** des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont une formation de base en finances et devraient donc pouvoir bien conduire l'analyse financière des entreprises ;
- **35,3%** ont une formation de base dans un domaine autre que les finances et pourraient donc éprouver des difficultés dans la conduite de l'analyse financière des entreprises ;

Tableau n°06 : Expériences des Agents de crédit avant leur recrutement

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives (%)
Agents disposant de plus de 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté.	0	0%
Agents disposant de plus de 02 à 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté.	12	70.58%
Agents disposant d'une expérience bancaire de 0 à 2 ans avant d'être recruté.	5	29.42%
Total	**17**	**100%**

Source : Entretien avec un Agent des Ressources Humaines de BGFIBank Bénin

Les données recueillies et présentées dans le tableau ci-dessus nous renseignent que :

- Qu'aucun des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit n'a plus de 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté par BGFIBank Bénin.
- 70.58% des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont entre 02 et 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté par BGFIBank Bénin;
- 29.42% des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont entre 0 et 02 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté par BGFIBank Bénin;

Tableau n°07 : Moyen de sélection des Agents de crédit

Modalités	**Fréquences absolues**	**Fréquences relatives (%)**
Agents ayant subit des tests de sélection de masse organisés par des Cabinets de recrutement.	04	23,52%
Agents recrutés après juste un entretien avec la Direction Générale	10	58,82%
Stagiaires convertis en employé sans aucun test de recrutement	3	17,66%
Total	**17**	**100%**

Source : Entretien avec un Agent des Ressources Humaines de BGFIBank Bénin

Les données recueillies et présentées dans le tableau ci-dessus nous indiquent :

- 23,52% des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont été recrutés par BGFIBank Bénin après des tests de sélection de masse organisés par des Cabinets de recrutement ;
- 58,82% des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont été recrutés par BGFIBank Bénin après juste un entretien avec la Direction Générale de la banque;

- 17,66% des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit étaient des stagiaires convertis en employés par BGFIBank Bénin sans aucun test.

Tableau n°08 : Avis d'autres agents de la banque sur le processus de recrutement et la formation professionnelle des agents de crédit.

Modalités	**Fréquences absolues**	**Fréquences relatives (%)**
Le processus de recrutement des agents de crédit a été relativement correct	05	17,24%
Le processus de recrutement des agents de crédit a été biaisé	20	68,96%
Sans commentaire sur le processus de recrutement des agents de crédit	4	13,80%
La banque fait former régulièrement les agents à la gestion des crédits	0	0%
Les quelques formations organisées se rapportent à des termes autre que le crédit	29	100%

Source : Enquête auprès de 29 agents de la banque.

Les données recueillies et présentées dans le tableau ci-dessus nous renseignent que :

- 68,96% des agents interviewés pensent que le processus de recrutement des agents de crédit a été biaisé;
- 17,24% des agents interviewés trouvent que le processus de recrutement des agents de crédit a été assez correct;
- 13,80% des agents interviewés ont joué à la prudence et sont restés sans commentaire sur le processus de recrutement des agents de crédit.
- Toutes les personnes interviewées pensent que les quelques formations organisées par la banque à l'endroit des agents de crédit se rapportent à des termes autre que le crédit.

B. Données d'enquête relatives aux problèmes spécifiques n°2

L'Agent des ressources humaines interviewé nous a précisé que :

- Tous les 03 Analystes de Crédit ont une formation de base en finance ;
- Un seul d'entre eux (le Responsable Crédit) dispose de plus de Cinq (05) ans d'expériences professionnelles et a été recruté à l'issu d'un test de recrutement de masse organisé par un cabinet de recrutement;
- Les deux autres Analystes sont des stagiaires convertis en employés et disposent de moins de deux (02) ans d'expériences professionnelles.
- Depuis qu'ils sont au poste, les Analystes de Crédit de la banque n'ont reçu aucune formation professionnelle spécialisée en crédit.

En plus de ces informations, nous avons consulté soixante (60) gros dossiers de crédit de la banque. Les données qui en résultent sont présentées dans les tableaux ci-après :

Tableau n°09 : Données issues de l'examen de trente (30) gros dossiers de crédit performants en cours au 31 décembre 2013

Modalités	Fréquences Absolues	Fréquences Relatives
Engagements à court terme	25	83,33%
Engagements à moyen et long terme	5	16,67%
Secteur commerce (achat & vente)	27	90%
Secteur industriel (production & vente)	3	10%
Dossiers approuvés en comité des engagements	30	100%
Dossiers garantis à 100% par une hypothèque sur Titre Foncier	6	20%
Dossiers garantis à 100% par une hypothèque	24	80%

en cours (Permis d'Habiter à transformer en Titre Foncier)		
Dossiers avec analyse financière basée essentiellement sur les flux de trésorerie	0	0%
Dossiers avec analyse financière basée sur autres indicateurs (fonds propres, taux d'endettement, fonds de roulement etc.)	30	100%
Dossiers à flux de trésorerie d'exploitation reconstitué[(1)] continuellement positif et croissant	30	100%
Dossiers comportant une notation interne	0	0%
Dossiers sans notation interne	30	100%

Source : Résultat d'examen des gros dossiers de crédit

Tableau n°10 : Données issue de l'examen de trente (30) gros dossiers de crédit non performants en cours au 31 décembre 2013

Modalités	Fréquences Absolues	Fréquences Relatives
Engagements à court terme	9	30%
Engagements à moyen et long terme	21	70%
Secteur commerce (achat & vente)	5	16,67%
Financement de projets	25	83,33%
Dossiers approuvés en comité des engagements	30	100%
Dossiers garantis à 100% par une hypothèque sur Titre Foncier	0	0%
Dossiers garantis à 100% par une hypothèque	30	100%

[1] *Nous avons reconstitué les flux de trésorerie d'exploitation pour chacun des dossiers consultés*

en cours (Permis d'Habiter à transformer en Titre Foncier)		
Dossiers avec analyse financière basée essentiellement sur les flux de trésorerie	0	0%
Dossiers avec analyse financière basée sur autres indicateurs (fonds propres, taux d'endettement, fonds de roulement etc.)	30	100%
Dossiers à flux de trésorerie d'exploitation reconstitué continuellement positif et croissant	4	13,33%
Dossiers à flux de trésorerie d'exploitation reconstitué continuellement négatif et décroissant	26	86,67%
Dossiers comportant une notation interne	0	0%
Dossiers sans notation interne	30	100%

Source : Résultat d'examen des gros dossiers de crédit

C. Données d'enquête relatives aux problèmes spécifiques n°3

L'entretien avec 30 agents de la banque au sujet du système de notation interne a permis de collecter les données ci-après :

Tableau n°11 : Données d'enquête sur le système de notation interne de la banque

Modalités	Fréquences Absolues	Fréquences Relatives
Agents ayant une idée claire du système de notation interne des risques de crédit	9	30%
Agents n'ayant pas une idée claire du système de notation interne des risques de crédit	21	70%
Agents qui pensent que la banque a un système efficace de notation interne	18	60%

Agents qui pensent que la banque n'a pas un système efficace de notation interne	12	40%
La banque a fait un choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un outil efficace de notation de risque de crédit	12	40%
La banque a tout prévu pour une cotation efficace du risque de crédit	18	60%
Il n'y a pas de compétence en interne pour l'élaboration d'un outil efficace de notation des risques de crédit	9	30%
Il y a de compétence en interne pour l'élaboration d'un outil efficace de notation des risques de crédit mais cela ne représente pas un grand centre d'intérêt	21	70%
La Direction Informatique peut bien élaborer un outil efficace de notation des risques de crédit	19	63,33%
La Direction des risques peut bien élaborer un outil efficace de notation des risques de crédit	2	6,67%

Source : **Enquête auprès de 30 agents de la banque**

II- Analyse des données et degré de vérification des hypothèses

A. Analyse des données

1. Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°1

L'analyse des données présentées ci-dessus montre que la majorité des agents impliqués dans la préparation des dossiers de crédit ont :

- Une formation de base en finance et devraient donc pouvoir bien conduire l'analyse financière des entreprises ;
- Entre 02 et 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté par BGFIBank Bénin;

- Eté recrutés par BGFIBank Bénin après juste un entretien avec la Direction Générale de la banque;

Par ailleurs, le processus de recrutement des agents de crédit s'est avéré biaisé et aucune formation professionnelle adéquate n'est organisée à leur endroit.

Il en ressort que l'hypothèse relative au problème spécifique n°1 est définitivement confirmée.

2. **Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°2**

L'analyse des résultats d'enquête révèle que la banque dispose d'un Analyste de Crédit expérimenté mais qui du fait de sa position de superviseur pourrait ne pas trop s'impliquer dans les travaux d'analyse des dossiers. En effet il coordonne les autres unités du service crédit et joue le rôle d'adjoint au Directeur des Engagements et du Juridique.

Par ailleurs, le système de formation professionnelle qui pourrait remettre les autres analystes au pas est défaillant.

La conséquence de cet état de chose est bien le manque de pertinence des analyses de crédit comme l'ont reflété les 60 dossiers de crédit que nous avons examinés. En effet, plusieurs milliards de francs CFA ont été décaissés à des entreprises sans que la banque ne se soit rassurée de leur réelle capacité à générer de la trésorerie d'exploitation, gage du remboursement de tout crédit. Par chance, certaines entreprises financées avaient des flux de trésorerie d'exploitation continuellement positif et croissants mais que la banque n'avait pas détecté. Nous avons constaté qu'elle performent dans le remboursement de leurs crédits. Mais au contraire, celles ayant des flux de trésorerie d'exploitation continuellement négatifs et décroissants ne performent pas. Même si la mauvaise fois des emprunteurs peut être aussi à l'origine de ces impayés, la banque aurait pu détecter ces flux de trésorerie négatifs et s'abstenir de les financer.

Il en ressort que l'hypothèse relative au problème spécifique n°2 est partiellement confirmée.

3. Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°3

Les données d'enquête révèlent l'ignorance du système de notation interne des risques de crédit par la majorité des personnes interviewées. Elles pensent que la banque dispose d'un système efficace de notation des risques et que dans le cas contraire, la Direction Informatique pourrait bien l'élaborer. Mais toujours est-il que nous avons pu recenser soixante (60) gros dossiers de crédit qui n'ont pas fait l'objet d'une notation interne par la banque.

Toutefois, une minorité non moins importante a une idée claire du système de notation interne et pense que la banque a fait un choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un outil efficace de notation de risque de crédit.

Il en ressort que l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est partiellement confirmée, et qu'une autre cause réelle s'est révélée : il s'agit de l'ignorance du système de notation interne du risque de crédit par la majorité des agents de la banque.

B. Eléments de diagnostic

1. Elément de diagnostic du problème spécifique n°1

Suite à la vérification de l'hypothèse n°1, nous formulons le diagnostic suivant : « Un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.».

2. Elément de diagnostic du problème spécifique n°2

Suite à la vérification partielle de l'hypothèse n°2, nous formulons le diagnostic suivant : « le manque d'Analystes Expérimentés consacrés exclusivement à l'étude des dossiers de crédit couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées justifie le manque de pertinence des analyses effectuées à l'unité d'étude du Service Crédit».

3. Elément de diagnostic du problème spécifique n°3

Il peut être formulé comme suit : « La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de l'ignorance d'un tel outil par la majeure partie du personnel et d'autre part du fait de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil».

Une fois les causes réelles aux problèmes spécifiques sont identifiées, nous pouvons suggérer quelques approches de solutions.

Section n°2 : Approches de solutions, conditions de mise en Œuvre et tableau de synthèse de l'étude

Paragraphe n°1 : Les approches de solutions pour une mesure plus efficace du risque de contrepartie par BGFIBank Bénin.

Résoudre un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à sa base. Dans cette optique, nous proposerons des solutions d'éradication des différentes causes se trouvant à la base de chaque problème identifié.

I- Approche de solution aux problèmes spécifiques n°1 et n°2

Il ressort de notre diagnostic qu'un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.

Par ailleurs, le manque d'Analystes Expérimentés dans l'unité d'étude du Service Crédit ajouté à l'absence de formations professionnelles spécialisées à l'endroit des analystes juniors disponibles, expliquent le manque de pertinence des analyses de crédit conduites dans la banque.

Pour éradiquer donc ces problèmes, nous suggérons :

i. Le renforcement du processus de recrutement des agents de la banque en général et de ceux impliqués dans le processus crédit en particulier. A ce titre, le processus de recrutement peut comporter les grandes phases ci-après :

- ✓ Publication d'avis de recrutement dans les médias nationaux ou internationaux (presse écrite, radios, télévisions et Internet) ;
- ✓ Recueil des candidatures en ligne ou dans les locaux de la banque ;
- ✓ Présélection des candidats sur dossier ;
- ✓ Organisation de test écrits et affichage de la première délibération ;
- ✓ Premiers entretiens avec un Comité Technique de Recrutement suivi de l'affichage de la deuxième délibération;
- ✓ Deuxièmes entretiens avec le Comité de Direction suivi de la délibération finale.

ii. Formation de tous les agents de crédit aux notions basiques de crédit et la gestion du risque de crédit. Les Institutions de formation professionnelle comme EURO MONEY, LNRO ASSOCIATE, peuvent bien organiser avec succès cette formation, et aborder entre autre les termes classiques ci-après :

- ✓ Les principes du crédit ;
- ✓ La négociation de crédit avec les clients ;
- ✓ La documentation constitutive d'un dossier de crédit ;
- ✓ Les formats de présentation d'un dossier de crédit ;
- ✓ L'analyse financière moderne d'un dossier de crédit ;
- ✓ Le guide d'analyse d'un dossier de crédit ;
- ✓ Le rôle du control de crédit après approbation d'un dossier de crédit ;
- ✓ La gestion du risque de crédit après décaissement ;
- ✓ La gestion des garanties ;

- ✓ Le financement du commerce international ;
- ✓ Le financement du commerce local (achat – vente) ;
- ✓ Le financement des projets ;
- ✓ La gestion du précontentieux ;
- ✓ L'organisation du recouvrement des créances en souffrance.

iii. La formation devra aussi s'étendre aux contrôleurs et auditeurs de la banque afin de leur permettre de se familiariser réellement avec le processus crédit qu'ils sont appelés à auditer.

iv. Recruter au moins un Analyste de Crédit expérimenté pour suppléer les Analystes Juniors existants afin de permettre au Chef Service Crédit (le seul Analyste Expérimenté disponible) de se consacrer effectivement à son activité traditionnelle de coordination et de développement de stratégies modernes de gestion du risque de crédit au sein de la Direction des Engagements.

II- Approche de solution au problème spécifique n°3

Comme l'a reflété notre diagnostic, la banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de l'ignorance d'un tel outil par la majeure partie du personnel et d'autre part du fait de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil.

Compte tenu de l'importance que revêt cet outil de décision, nous nous sommes proposé d'en élaborer un que nous dénommons **TAKA RATING**.

A. Description de TAKA RATING

TAKA RATING est un outil de notation de risque de crédit que nous élaborons avec le tableur Excel 2007. Il s'étend sur 05 feuilles d'un classeur :

- Dans la première feuille, le bilan comptable de l'entreprise est saisi sous une liasse fiscale du système normal du SYSCOHADA, ainsi que quelques informations annexes ;
- Dans la deuxième feuille, le compte de résultat de l'entreprise est reproduit toujours sous une liasse fiscale du système normal du SYSCOHADA ;
- La troisième feuille est une première feuille de résultat où le bilan et le compte de résultat sont retraités, et où sont générés quelques ratios et soldes financiers de décisions ;
- La quatrième feuille est une deuxième feuille de résultat où sont générés quelques autres ratios et soldes financiers de décisions ;
- La cinquième feuille est la troisième feuille de résultat qui génère la note de l'entreprise compte tenu des informations saisies. Un score numérique ainsi qu'un code alphabétique sont attribués automatiquement à l'entreprise notée correspondant à un message de crédit dans la grille de notation.

B. Présentation du model de calcul de TAKA RATING

Le modèle que nous avons adopté pour l'élaboration de TAKA RATING s'appuie sur les méthodes de notation des maisons internationales Moody's et Standard & Poors. Il combine six (06) groupes de variables qui contribuent à la définition de la note de l'entreprise à noter.

1. Les variables de notre modèle

1.1. Le secteur d'activité de l'entreprise

Deux paramètres sont pris en compte ici : la conjoncture qui règne dans le secteur d'activité, puis la position qu'occupe l'entreprise dans ce secteur.
En effet, le risque de défaut d'une entreprise est grand lorsqu'elle évolue dans un secteur d'activité en récession ou en crise.

Par ailleurs, la position de l'entreprise dans son secteur d'activité peut déterminer sa capacité à supporter la concurrence, et partant son risque de défaut.
A l'instar des grandes maisons de notation Moody's et Standard & Poors, nous avons considéré que le secteur d'activé déterminera au maximum **15%** de la note de l'entreprise à raison de **10%** dû à la conjoncture économique qui règne dans le secteur, et **5%** attribué à la position de l'entreprise dans son secteur d'activité.

1.2. Croissance de l'activité et profitabilité de l'entreprise

La croissance de l'activité mesurée par le chiffre d'affaires ainsi que la rentabilité de l'entreprise déterminent quelque peu son risque de défaut. Tout comme le secteur d'activité, ces paramètres sont considérés pour déterminer au maximum **15%** de la note de l'entreprise.

1.3. Les flux de trésorerie d'exploitation de l'entreprise

La trésorerie d'exploitation est l'élément fondamental qui traduit la richesse de l'entreprise. En effet, elle ne dépend pas des méthodes de comptabilisation (évaluation de stock, amortissement d'immobilisations, principes comptables etc.). Si la trésorerie disponible dans l'entreprise à la fin de sa journée, de son mois ou de l'année après remboursement des différents créanciers, augmente, c'est qu'elle s'enrichit indubitablement. Et sans trésorerie, aucune dette ne saurait être remboursée même si le débiteur en a la volonté. Compte tenu de son importance, nous lui avons attribué un poids de **20%** au maximum dans la note de l'entreprise à l'instar des grandes maisons de notation Moody's et S&P.

1.4. Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement

Ces deux indicateurs renseignent aussi sur la croissance de l'entreprise mais aussi sur son équilibre financier. En effet le fonds de roulement de l'entreprise doit pouvoir financer une certaine proportion de son besoin en fonds de roulement. La

norme est de 60% pour les entreprises commerciales et 40% pour les entreprises industrielles. Pour tenir compte de cet équilibre financier, ces deux indicateurs pèseront pour **15%** au maximum dans la note de l'entreprise.

1.5. Endettement et capacité de remboursement de l'entreprise

La capacité actuelle de l'entreprise à faire face au remboursement de ses dettes actuelles est déterminante pour tout prêteur qui désire la financer. Si l'Excédent Brute d'Exploitation d'une société n'arrive pas à couvrir ses frais financiers, la financer davantage constituerait du soutien abusif que la jurisprudence française punit.

Ces paramètres pèseront pour **15%** au maximum dans notre modèle.

1.6. Structure de capital, management et stabilité d'emplois dans l'entreprise

Ce dernier groupe de paramètres renseigne sur l'intérêt que portent les actionnaires et les principaux dirigeants à l'entreprise. En effet si l'entreprise leur représente un centre d'intérêt (payement régulier de dividende), ils veilleront normalement à son bien-être, et par ricochet la réduction du risque de défaut.

Ces paramètres pèseront pour **20%** au maximum dans notre modèle.

2. Le modèle

Il s'agit d'un modèle algébrique simple qui vise à attribuer à une entreprise une note sur un total de 1000. L'évaluation est faite suivant les six (06) groupes de variable présentés ci-dessus avec la répartition ci-après.

Tableau 12 : les variables du modèle

VARIABLES	POIDS MAXIMAL	NOTE MAXIMALE SUR 1000
Le secteur d'activité de l'entreprise	15%	150
Croissance de l'activité et profitabilité de l'entreprise	15%	150

Les flux de trésorerie d'exploitation de l'entreprise	20%	200
Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement	15%	150
Endettement et capacité de remboursement de l'entreprise	15%	150
Structure de capital, management et stabilité d'emplois dans l'entreprise	20%	200
TOTAL	**100%**	**1000**

Source : nous-mêmes

La note intrinsèque de chaque variable pour une entreprise donnée est obtenue par interpolation linéaire.

Plus précisément, la note maximale de **20** est attribuée à l'entreprise lorsqu'elle a enregistré sur les trois dernières années un taux de croissance moyen de 6% au moins.

Par contre la note sera zéro lorsque le taux de croissance moyen est négatif ou nul.

Compte tenu de ces bornes, la note **X** d'une entreprise qui affiche un certain taux moyen de croissance **E** compris entre 0% et 6% sera obtenue par interpolation linéaire. De toute façon, cette note sera comprise entre 0 et 20 pour cette variable spécifique.

$6\% ====> \ 20$

$E ====> \ X$

$0\% ====> \ 0$

Par interpolation linéaire, on obtient

$\frac{\mathbf{6\%-E}}{\mathbf{6\%-0\%}} = \frac{\mathbf{20-X}}{\mathbf{20-0}}$ Ce qui donne $\boldsymbol{X = 20 - (20 - 0) * (\frac{6\%-E}{6\%-0\%})}$

Ce calcul est répété pour toutes les variables retenues dans le modèle.

La note globale de l'entreprise sera la somme des notes obtenues pour chaque variable. Cette note sera quant à elle comprise entre **0** et **1000**. Elle sera aussi exprimée en pourcentage.

A partir de cette note obtenue, un code alphabétique est attribué à l'entreprise correspondant à un message de crédit dans la grille de notation ci-après :

Tableau 1 3 : Grille de notation du modèle

DESCRIPTION	SCORE	RATING
Impeccable situation financière et très bonne capacité à respecter ses engagements à bonne date.	**90% - 100%**	**AAA**
Très bonne situation financière et très faible probabilité de défaut.	**80% - 89%**	**AA**
Bonne situation financière et faible probabilité de défaut.	**70% - 79%**	**A**
Situation financière satisfaisante et capacité adéquate de remboursement.	**60% - 69%**	**BBB**
Situation financière non satisfaisante et le recouvrement du crédit peut nécessiter une restructuration.	**50% -59%**	**BB**
Situation financière non satisfaisante et faible capacité de remboursement.	**40% -49%**	**B**
Situation financière non satisfaisante et doute sur sa capacité de remboursement.	**30% - 39%**	**CCC**
Situation financière non satisfaisante et doute sur sa capacité de remboursement.	**20% - 29%**	**CC**
Déjà en défaut	**0% -19%**	**C**

Source : nous-mêmes

C. Présentation du résultat d'analyse sous TAKA RATING

Comme précisé précédemment, TAKA RATING s'étend sur 05 feuilles d'un classeur EXCEL 2007. Le résultat d'analyse figure à la cinquième feuille.

Sur cette feuille, sont résumés les six (06) groupes de variables, la note maximale attribuable à chaque variable (en valeur nominale comme en pourcentage), la note obtenue par l'entreprise pour chaque variable, la note totale de l'entreprise, le code correspondant puis le message de crédit associé au code. Le résultat d'analyse d'une entreprise imaginaire dénommée ENEAM se présente comme suit :

Tableau n°14 : Présentation du résultat d'analyse sous TAKA RATING

TAKA RATING SYSTEM

ENTREPRISE NOTEE	**ENEAM**
RATING DE ENEAM	**BBB**

ANNEE CLOSE AU **31/12/2013**

ENTREPRISES INDUSTRIELLE & COMMERCIALE

RISK RATING MODEL

	ANALYSE DU SECTEUR	**PERIOD**		**PIRE**	**MEILLEUR**	**CETTE SOCIETE**	**MAX SCORE**	**CETTE STE SCORE**	**MAX SCORE**	**CETTE STE SCORE**
1	Cotation de risque du secteur	Dernière année	100	9	1	2	100	87,5		
2	Position de l'entreprise dans le secteur	Dernière année	50	5	1	3	50	25		
			150				150	112,50	**15%**	11%
	PROFITABILITE DE L'ENTREPRISE									
3	Croissance réelle du chiffre d'affaires	Moyenne des trois dernières années	20	5	1	5787%	20	20,00		

4	Taux de rentabilité commerciale	Moyenne des trois dernières années	40	5	1		3%		40	0,00			
5	Taux de rentabilité d'exploitation (sans surplus de réévaluation)	Moyenne des trois dernières années	40	5	1		22%		40	40,00			
6	Taux de rentabilité financière (sans surplus de réévaluation)	Moyenne des trois dernières années	50	5	1		42%		50	50,00			
			150						150	90,00		**15%**	9%
	FLUX DE TRESORERIE												
7	Résultat d'exploitation en % du chiffre d'affaires	Moyenne des trois dernières années	50	5	1		5%		50	0,00			
8	Désintéressement des apporteurs de capitaux à partir du flux de trésorerie d'exploitation	Moyenne des trois dernières années	70	5	1		619%		70	70,00			
9	Remboursement des principaux		40	5	1		0		40	40,00			
10	Flux de trésorerie d'exploitation en % du chiffre d'affaires	Moyenne des trois dernières années	40	5	1		-7%		40	0,00			
			200						200	110,00		**20%**	11%
	FONDS DE ROULEMENT												
11	BFR (en jours)	Dernière année	70	5	1		0		70	70,00			
12	Insuffisance de fonds de roulement (en jours)	Dernière année	80	5	1		11		80	80,00			
			150						150	150,00		**15%**	15%
	ENDETTEMENT												
13	Couverture des intérêts	Cumule des trois dernières années	40	5	1		23		40	0,00			
14	Endettements nets	Dernière année	50	5	1		81%		50	27,47			

	rémunérés en % des fonds propres											
15	Part de l'endettement net dans le total actif sans réévaluation	Dernière année	30	5	1	73%	30	2,38				
16	Charges d'intérêt en % du chiffre d'affaires	Dernière année	30	5	1	-1,5%	30	30,00				
			150				150	59,85	**15%**	6%		
	TOUR DE TABLE, MANAGEMENT & STAFF											
17	Présence de l'Etat dans l'actionnariat	Dernière année	50	5	1	0%	50	50,00				
18	Dividende payé en % de flux de trésorerie d'exploitation	Moyenne des trois dernières années	50	5	1	0%	50	50,00				
19	Stabilité des Dirigeants clés	Dernière année	50	5	1	5	50	0,00				
20	Résultat Avant Impôt / Résultat avant impôt et charges d'intérêts (poids de l'endettement)	Moyenne des trois dernières années	50	5	1	71%	50	34,91				
			200				200	134,91	**20%**	13%		
			1 000				**1 000**	**657**	**100%**	**65,7%**		

RATING SUGERE A L'ENTREPRISE

BBB

Conditions financières satisfaisantes et adéquate capacité de remboursement..

Source : Nous-mêmes

Paragraphe n°2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et Tableau de synthèse de l'étude

I- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les approches de solution ci-dessus ne pourront être utiles sans l'action conjointe des autorités de la banque et des autres autorités de tutelle que sont la Banque Centrale et l'Etat à travers le Ministère de l'Economie et des Finances.

A. Suggestions à l'endroit de la Direction Générale de BGFIBank Bénin.

Il s'agira pour la Direction Générale de BGFIBank Bénin :

- ✓ De faire rédiger et adopter une procédure de recrutement du personnel. La procédure pourrait comporter les phases de recrutement que nous avons suggérées ci-dessus dans approches de solutions;
- ✓ Vulgariser la procédure à l'endroit de tout le personnel ;
- ✓ Attacher du prix à la formation du personnel et définir dans le budget de chaque année une ligne y affectée ;
- ✓ Accepter d'expérimenter notre outil de cotation des risques de crédit TAKA RATING et nous permettre de former les agents de crédit à son utilisation;
- ✓ Accepter de financer nos futures recherches pour l'amélioration de l'outil TAKA RATING.

B. Suggestions à l'endroit de la Banque Centrale

Nous suggérons à la banque centrale de :

- ✓ Réviser et d'actualiser les dispositions de la Circulaire N° 01-2001/CB du 03 avril 2001 qui stipule entre autre que les établissements de crédit sont libres de choisir leur système d'évaluation de risque, tant qu'il n'est pas en désaccord avec celui de la Banque Centrale sur les accords de classement.
- ✓ Faire déployer dans toutes les banques de son système bancaire, un même système de cotation des risques.

- ✓ Prendre des dispositions interdisant aux banques de financer les entreprises ayant un rating inférieur à la note **BB** (c'est-à-dire à situation financière non satisfaisante et dont le recouvrement du crédit peut nécessiter une restructuration), à moins qu'elles soient prêtes à provisionner immédiatement les créances qui vont en découler.

C. Suggestions à l'endroit de l'Etat Béninois

En cas d'inaction de la Banque Centrale, nous suggérons à l'Etat Béninois d'intervenir en introduisant dans la loi bancaire nationale adoptée en 2012, des dispositions pour :

- ✓ Contraindre les banques du pays à déployer des systèmes de cotation des risques ;
- ✓ Dissuader les banques du pays à financer les entreprises ayant de mauvais ratings, sous peine de provisionner immédiatement les créances qui vont en découler, où même de retrait d'agrément en cas de récidive.

II- Tableau de synthèse de l'étude :

Tableau n° 15 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostics	Solutions proposées
Niveau général		L'inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie	Rendre plus performant le système de mesure du risque de contrepartie.				
Niveau spécifique	1	Manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	Renforcer la compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	• Processus biaisé de recrutement ; • Absence de formations professionnelles adéquates.	Un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	Un processus biaisé de recrutement couplé à l'absence de formations professionnelles appropriées, est à la base du manque de compétence de certains gestionnaires de compte en Analyse Financière et Montage de dossier de Crédit.	• Le renforcement du processus de recrutement des agents de la banque en général et de ceux impliqués dans le processus crédit en particulier. • Formation de tous les agents de crédit et des contrôleurs et auditeurs aux notions basiques de crédit et la gestion du risque de crédit.
	2	Manque de pertinence dans les Analyses effectuées au niveau de l'Unité	Rendre plus pertinentes les analyses de l'Unité des Etudes du Service Crédit.	• Absence d'Analyste expérimenté dans l'Unité des Etudes du Service Crédit ; • Absence de formations	Les analyses de l'unité d'étude du Service Crédit manquent de pertinence en raison d'une part de	Le manque d'Analystes Expérimentés consacrés exclusivement à l'étude des dossiers de crédit couplé à l'absence de	• Le recrutement d'au moins un Analyste de Crédit expérimenté pour suppléer les Analystes Juniors existants

		des Etudes du Service Crédit.		professionnelles appropriées à l'endroit des Analystes Juniors disponibles ;	l'inexistence d'Analystes Expérimentés dans cette unité, et d'autre part du manque de formation professionnelles adéquates à l'endroit des analystes juniors disponibles.	formations professionnelles appropriées justifie le manque de pertinence des analyses effectuées à l'unité d'étude du Service Crédit	
	3	Absence d'un outil efficace de cotation de risque de crédit.	Mettre en place un outil efficace de cotation du risque de crédit.	• Choix stratégique de la banque de ne pas investir dans l'acquisition d'un outil de cotation de risque de crédit ; • L'élaboration en interne d'un outil de cotation du risque de crédit ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion de ce risque	La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil, et d'autre parce que l'élaboration en interne de cet outil ne constitue pas un centre d'intérêt pour le personnel impliqué dans la gestion du risque de crédit.	La banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit en raison d'une part de l'ignorance d'un tel outil par la majeure partie du personnel et d'autre part du fait de son choix stratégique de ne pas investir dans l'acquisition d'un tel outil	Acceptation par la banque d'expérimenter notre outil de cotation des risques de crédit TAKA RATING et nous permettre de former les agents de crédit à son utilisation

CONCLUSION

Cette étude a permis d'apprécier quelques facteurs qui entravent la mesure efficace du risque de contrepartie à BGFIBank Bénin. L'étude s'est appuyée sur l'enquête réalisée auprès de 30 agents de la banque et l'examen de soixante (60) gros dossiers de crédit de la banque.

Il ressort globalement de l'étude que le manque de qualité des ressources humaines impliquées dans le processus crédit explique en grande partie l'inefficacité du système de mesure du risque de contrepartie dans cette banque.

Par ailleurs la banque ne dispose pas d'un outil efficace de cotation du risque de crédit qui pourrait attirer l'attention des décideurs leur des prises de risque.

Dès lors, il est apparu nécessaire de formuler quelques recommandations qui s'articulent autour :

- Du renforcement du processus de recrutement des agents de la banque en général et de ceux impliqués dans le processus crédit en particulier ;
- De la formation de tous les agents de crédit et des contrôleurs et auditeurs aux notions basiques de crédit et la gestion du risque de crédit ;
- Du recrutement d'au moins un Analyste de Crédit expérimenté pour suppléer les Analystes Juniors existants.

Dans la même verve, nous avons conçu un outil de cotation des risques de crédit que nous avons dénommé **TAKA RATING**, et invitons la banque à l'expérimenter.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES:

1. **Blythe M. (2011),** «*La banquière de la JP Morgan à l'origine de la crise mondiale* », Ed. Le Jardin des Livres, 272p.
2. **Desclos, D. (1999), «** Analyse-Crédit des PME », Economica, Paris, 104 p.

REVUES SCIENTIFIQUES

1. **Altman, E.I., et A Saunders. (1997),** «*Credit risk measurement: Developments over the last 20 years*» Journal of Banking & Finance, Vol 21, n° 11-12, p.1721-1742.
2. **Carey, et M. Hrycay, (2001),** «*Parameterizing of credit risk models with rating data*», Journal of Banking & Finance, Vol 25. n°1, p.197-270.
3. **Grunert, J., L Norden et M. Weber, (2005),** « *The role of non-financial factors in internal credit ratings* », Journal of Banking and Finance, Vol 29, n02, p.509-531.
4. **Kisgen, D.J. (2006), «***Credit ratings and Capital Structure***».** The Journal of Finance, Vol 61, n03, p1035-1072

MEMOIRES

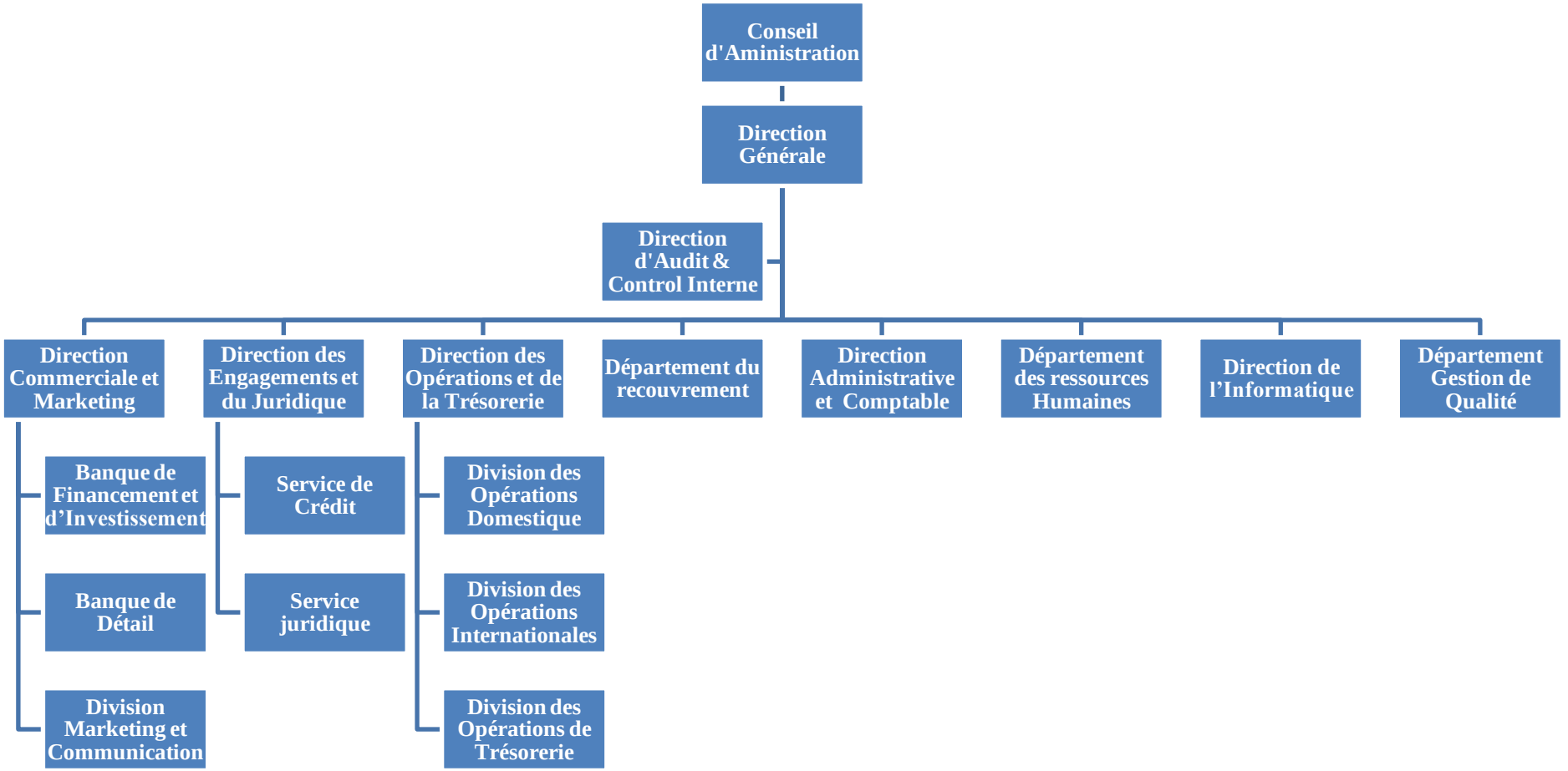
1. **Chembou, R. (2010),** *« Mesure du risque de contrepartie et outils pertinents d'analyse: cas du STARWEB à la SGBC*», mémoire de fin de formation, Master Comptabilité Finance, Université Catholique d'Afrique Centrale.
2. **HARINIVO R. B. (2008),** « *Le rôle du risque dans l'explication de la structure de financement des entreprises Malgaches* », mémoire de fin de formation de Maîtrise en Sciences Comptables, Université du Québec à Montréal.

TEXTES DE LOIS ET AUTRES DOCUMENTS

1. **BCBS, Basel Committee on Banking Supervision, (2000),** « *Credit ratings and complementary sources of credit quality information*» Working Paper, 186p.
2. **BCBS, Basel Committee On Banking Supervision (2001),** «*The New Basel Capital Accord*», Consultative Document. 139p.
3. **BCEAO, Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2003),** « *Recueil des textes légaux et règlementaires régissant l'activité bancaire et financière dans l'Union Monétaire Ouest Africaine*», http://www.bceao.int.
4. **Oyima, H. (2014),** *« Le Group BGFIBank en bref*», http://www.bgfi.com.

ANNEXES :

<u>Annexe n°1</u> : Organigramme de BGFIBank Bénin au 31 décembre 2014



<u>Annexe n°2</u> : **Tableau de correspondance des notes des agences de notation externe de référence.**

Probabilité de défaut						
				Horizon d'1 an		Horizon de 5 ans avec transition
Echelle Moody's	Echelle S&P	Echelle Fitch	Commentaire	Intervalle	Moyenne	Moyenne
Aaa	AAA	AAA	Sécurité maximale	[0% ; 0,0112%]	0,0090%	0,0753%
Aa1	AA+	AA+	Qualité haute.	[0,0112% ; 0,0165%]	0,0140%	0,1607%
Aa2	AA	AA		[0,0165% ; 0,0225%]	0,0195%	0,2403%
Aa3	AA-	AA-		[0,0225% ; 0,0287%]	0,0259%	0,3270%
A1	A+	A+	Qualité moyenne	[0,0287% ; 0,0339%]	0,0317%	04566%
A2	A	A		[0,0339% ; 0,0472%]	0,0363%	0,6110%
A3	A-	A-		[0,0472% ; 0,0894%]	0,0614%	0,9112%
Baa1	BBB+	BBB+	Qualité moyenne inférieure	[0,0894% ; 0,1827%]	0,13000%	1,6102%
Baa2	BBB	BBB		[0,1827% ; 0,3589%]	0,25,68%	2,3567%
Baa3	BBB-	BBB-		[0,3589% ; 0,7427%]	0,5015%	4,6993%
Ba1	BB+	BB+	Spéculatif.	[0,7427% ; 1,5288%]	1,1000%	8,1652%
Ba2	BB	BB		[1,5288% ; 2,6317%]	2,1248%	12,8395%
Ba3	BB-	BB-		[2,6317% ;	3,2596%	17,8983%

				3,8774%]		
B1	B+	B+	Hautement spéculatif.	[3,8774% ; 5,9829%]	4,6123%	22,7878%
B2	B	B		[5,9829% ; 9,4143%]	7,7608%	32,3675%
B3	B-	B-		[9,4143% ; 12,7916%]	11,4202%	42,6087%
Caa1	CCC+	CCC+	En mauvaise condition.	[12,7916% ; 17,1134%]	14,3278%	48,1784%
Caa2	CCC	CCC	Extrêmement spéculatif	[17,1134% ; 23,5996%]	20,4405%	58,1082%
Caa3	CCC-	CCC-	Peut-être en défaut	[23,5996% ; ...]	27,2469%	67,8133%
Ca	D	D	En défaut	100%	100%	100%
C						

Source : wikipedia.com_14/02/2014

Annexe n°3 : Illustrations de la V.A.R

Pour un portefeuille donné, le montant des variations des pertes moyennes est de 10000 F par période avec un écart type de 20000F. Calculons la VaR absolue et relative à 95%.

Solution :

V suit une loi normale N (0,1) ; $VaR_{95\%}$

Or $\mathbf{P}[\frac{Vt - \mathbf{E}(Vt)}{ó(Vt)} < \frac{VaRq - \mathbf{E}(Vt)}{ó(Vt)} = Zp] = q$, alors $\mathbf{P}[\frac{Vt - \mathbf{0}}{\mathbf{1}} < Zp] = \mathbf{95\%}$

D'après la table on peut lire pour une probabilité égale à 0,95, **Zp = - 1,65**

La valeur relative :

$VaR_{95\%} = 10000 + Z_p * 20000$ (VaR relative)

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

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

La valeur absolue :

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

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

<u>Annexe n°4</u> : Illustration du RAROC

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

$P = - D_p \times P \times (R / 1+t)$

AN : $P = - (2{,}7) (1\ 000\ 000) \times [0{,}011 / (1+10\%)] = - 27000$ F

Avec ce prêt à un montant nominal de 1 000 000, on peut s'attendre à une perte de 27000 Francs en cas de chute de la qualité de crédit de l'emprunteur. Maintenant, pour savoir si ce prêt doit être accordé ou rejeté, il faut estimer les revenus à percevoir. Supposons que :

- Marge actualisée sur le prêt = 0,2%
- Commissions actualisées = 0,1%.

On a : **Revenus nets du prêt = Marge actualisée + Commissions actualisée**.

Revenus nets = (0,2%×1 000 000) + (0,1%×1 000 000) ; soit, Revenus nets = 3000

$$\textbf{RAROC} = \frac{\textbf{Revenus} - \textbf{Couts} - \textbf{Perte moyenne}}{\textbf{Fonds propres en risques}} = \frac{\textbf{Revenus nets}}{\textbf{Fonds propres en risques}}$$

$\textbf{RAROC} = \frac{3000}{27000}$ **D'où le RAROC = 11,1%.**

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

Annexe n°5 : Guide d'entretien

Bonjour Madame, ou Monsieur.

Je suis étudiant en fin de formation en Master de Banque et Finances des Marchés à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM ex-INE).

Dans le cadre de mes recherches pour la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis intéressé par la gestion du risque de contrepartie à BGFIBank Bénin.

Nous vous prions de nous consacrer quelques de vos précieuses minutes pour répondre aux questions ci-après:

- Les agents de crédit de la banque ont-ils des formations académiques bien adaptées à leurs postes?
- Combien sont les agents de crédit de la banque titulaires d'un Master en Banque, Finances et ou comptabilité ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque titulaires d'une License en Banque, Finances et ou comptabilité ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque diplômés dans des domaines autres que la banque ?

- Les agents de crédit de la banque sont-ils bien expérimentés ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque disposant de plus de 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque disposant de plus de 02 à 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté. ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque disposant d'une expérience bancaire de 0 à 2 ans avant d'être recruté ?
- Quelles sont les formations de base des Analystes de Crédit de BGFIBank Bénin ?
- Les Analystes de Crédit de la banque sont-ils bien expérimentés ?
- Combien sont les Analystes de Crédit de la banque disposant de plus de 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté ?
- Combien sont les Analystes de Crédit de la banque disposant de plus de 02 à 05 ans d'expérience bancaire avant d'être recruté. ?
- Combien sont les Analystes de Crédit de la banque disposant d'une expérience bancaire de 0 à 2 ans avant d'être recruté ?
- Le processus de recrutement des agents de crédit a-t-il été relativement correct à ce jour ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque ayant subit des tests de sélection de masse organisés par des Cabinets de recrutement ?
- Combien sont les agents de crédit de la banque recrutés après juste un entretien avec la Direction Générale ?

- Y-a-t-il un autre mode de recrutement d'gents de crédit à BGFIBank Bénin ? Si oui, parlez-nous-en s'il vous plait.
- Y-a-t-il un mode de recrutement particulier aux Analystes de Crédit ?
- La banque forme-t-elle régulièrement ses agents de crédit ?
- La banque fait-elle former régulièrement ses agents à la gestion des crédits ?
- Avez-vous une idée du système de notation interne des risques de crédit ?
- La banque dispose-t-elle d'un système efficace de notation interne ?
- Y-a-t-il de compétence en interne pour l'élaboration d'un outil efficace de notation des risques de crédit ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION…… 1

CHAPPITRE PREMIER : BGFIBANK BENIN ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE…….. 3

Section1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage…..... 4

Paragraphe1 : Présentation de la structure d'accueil du stage……..... 4

I. Présentation du Group BGFIBank……... 4

A. Historique et composition du Groupe BGFIBank…… 4

B. Organisation du Group BGFIBank……... 5

1. La Holding du Group BGFIBank……... 5

2. Les filiales du Group BGFIBank……... 6

II. Présentation de BGFIBank Benin……..... 6

A. Historique et activités de la BGFIBank Benin…….. 6

1. Historique et réseau d'agences de la BGFIBank Bénin……... 6

2. Les activités de la banque……. 7

2.1. Les produits commercialisés par BGFIBank……. 7

2.2. Les risques encourus par la banque…….. 8

B. Structure organisationnelle et environnement de BGFIBank Bénin. 8

1. Structure organisationnelle de BGFIBank Bénin…… 8

1.1. Organes décisionnels…… 8

1.2. Organes d'exécution……. 10

2. Environnement de BGFIBank Bénin…….. 12

2.1. Le microenvironnement…… 12

2.2. Le macro-environnement……. 13

Paragraphe2 : Observations de stage…… 16

I. Etat des lieux de la gestion des risques de contrepartie à BGFIBank… 16

A. Procédure de prise de décision de financement à BGFIBank Bénin 16

1. Au niveau de la Direction Commerciale et Marketing (DCM)…. 17

2. Au niveau de la Direction des Engagements et du Juridique……. 17

3. Le Comité des Engagements…… 18

B. Gestion du risque de contrepartie après prise de la décision de financement…… 18

1. Les Services de la DEJ……. 18

2. L'agence ou la Banque de Financement et d'Investissement... 18

3. Le Service du Recouvrement……... 19

II. Le portefeuille des engagements de la banque…….. 19

A. Chiffres clés de 2011 à 2013…… 19

B. Analyse des chiffres clés de la banque…… 20

Section2 : Ciblage de la problématique de mesure du risque de contrepartie par BGFIBank 23

Paragraphe1 : Choix de la problématique……..... 23

I. Détermination des problématiques possibles…….. 23
A. Inventaire des atouts de BGFIBank Bénin en matière de gestion du risque de contrepartie…….. 23
B. Inventaire des problèmes de BGFIBank Bénin en matière de gestion du risque de contrepartie…….. 23
II. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts et choix proprement dit de la problématique……. 24
A. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts…. 24
B. Choix proprement dit de la problématique…….. 26
Paragraphe2 : Formulation du sujet, spécification et séquences de résolution de la problématique……. 27
I. Formulation du sujet, et spécification de la problématique……. 27
A. Formulation du sujet…….. 27
B. Justification de la problématique…… 27
II. Séquences de résolution de la problématique……. 28
A. Cadre théorique et méthodologique de l'étude…… 28
B. Diagnostic et approches de solutions…… 28
CHAPPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE SUR LE SYSTEME DE MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE……..... 29
Section1 : Cadre théorique de l'étude……. 30
Paragraphe1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude……. 30
I. Objectifs et hypothèses…… 30
A. Objectifs de l'étude…….. 30
1. Objectif général……. 30
2. Les objectifs spécifiques……... 31
B. Hypothèses de l'étude…….. 31
1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1……. 31
2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2……. 32
3. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3……. 33
II. Tableau de bord de l'étude…….. 32
Paragraphe2 : Revue de littérature sur la mesure du risque de contrepartie. 32
I. Les exigences réglementaires en matière du risque de contrepartie…… 35
A. Les exigences de la BCEAO et la Commission Bancaire de l'UEMOA……. 35
B. Les Accords de Bâle……. 37
II. La gestion du risque de contrepartie par la notation…….. 39
A. Agences de notation externe et modèles experts de notation du Crédit……..... 39
1. Les agences de notation externe…… 39
2. Modèles experts de notation du crédit…….. 41

2.1. La méthode VALUE AT RISK (VAR)…… 41
2.2. La méthode RAROC…….. 42
B. L'analyse quantitative du risque de contrepartie par la notation Interne…….. 43
1. Le modèle KMV de Moody's…… 44
2. Credit Metrics de JP MORGAN……... 45
Section2 : Cadre méthodologique de l'étude…….. 47
Paragraphe1 : Approche empirique…….. 47
I. Objectifs, cadre, nature et échantillonnage des enquêtes……. 47
A. Objectifs des enquêtes…….. 47
B. Cadre, nature et échantillon de l'enquête……. 48
1. Cadre et nature de l'enquête…….. 48
2. Echantillonnage……. 48
II. Spécification des données à mobiliser, conception du questionnaire, technique de dépouillement et outils de présentation des données……. 49
A. Spécification des données à mobiliser et conception du Questionnaire…… 49
1. Spécification des données à mobiliser…… 49
2. Conception du questionnaire……. 49
B. Technique de dépouillement et outils de présentation des données…. 49
Paragraphe2 : Approche théorique……... 50
CHAPPITRE III : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR UNE MESURE PLUS EFFICACE DU RISQUE DE CONTREPARTIE……. 51
Section1 : Collecte, présentation et analyse des données…… 52
Paragraphe1 : Collecte et limites des données……. 52
I. Collecte des données…… 52
II. Difficultés rencontrées et limites des données recueillies……... 52
A. Difficultés rencontrées……. 52
B. Limites des données recueillies…… 53
Paragraphe2 : Présentation, analyse des données et établissement du Diagnostic…….. 53
I. Présentation des données……. 53
A. Données d'enquête relatives au problème spécifique n°1…… 53
B. Données d'enquête relatives aux problèmes spécifiques n°2…….. 56
C. Données d'enquête relatives aux problèmes spécifiques n°3……... 58
II. Analyse des données et degré de vérification des hypothèses…… 59
A. Analyse des données…… 59
1. Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°1… 59

2. Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°2… 60
3. Analyse des données et degré de vérification de l'hypothèse n°3… 60
B. Eléments de diagnostic…… 61
1. Elément de diagnostic du problème spécifique n°1…… 61
2. Elément de diagnostic du problème spécifique n°2…… 61
3. Elément de diagnostic du problème spécifique n°3…… 61
Section2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude…… 62
Paragraphe1 : Les approches de solutions pour une mesure efficace du risque de contrepartie par BGFIBank Bénin…… 62
I. Approche de solution aux problèmes spécifiques n°1 et n°2…….. 62
II. Approche de solution au problème spécifique n°3…….. 64
A. Description de TAKA RATING…….. 64
B. Présentation du model de calcul de TAKA RATING…….. 65
1. Les variables de notre modèle…….. 65
1.1. Le secteur d'activité de l'entreprise…….. 65
1.2. Croissance de l'activité et profitabilité de l'entreprise……. 66
1.3. Les flux de trésorerie d'exploitation de l'entreprise……. 66
1.4. Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement……. 66
1.5. Endettement et capacité de remboursement de l'entreprise….. 67
1.6. Structure de capital, management et stabilité d'emplois dans l'entreprise…… 67
2. Le modèle…….. 67
B. Présentation du résultat d'analyse sous TAKA RATING…… 69
Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et Tableau de synthèse de l'étude…… 74
I. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées…… 74
A. Suggestions à l'endroit de la Direction Générale de BGFIBank……. 74
B. Suggestions à l'endroit de la Banque Centrale…… 74
C. Suggestions à l'endroit de l'Etat Béninois…… 75
II. Tableau de synthèse de l'étude ……... 76
CONCLUSION…….....78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES…….....79
ANNEXES. …….....80