Introduction

Dans le cadre de la validation des acquis pédagogiques et de l'obtention du diplôme en Master 2 Banque-Finances à l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (SUP DE CO), nous avons élaboré un mémoire portant sur la gestion du risque de crédit au sein des banques. Pour mieux étayer notre sujet de réflexion nous allons prendre l'exemple d'Ecobank Sénégal. Cet exercice nous permettra d'éveiller notre sens de l'entreprenariat, de développer nos capacités en matière de recherche et de nous initier aux différents domaines de l'activité bancaire.

L'octroi de crédit constitue une des principales activités de la banque et constitue un point essentiel dans la définition de cette institution. En effet, les banques ont pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédits ou de placement. Elles transforment les dépôts qu'elles reçoivent des agents à capacité de financement en crédits pour les agents à besoin de financement afin d'en tirer une marge bénéficiaire. Néanmoins, cette activité est hautement risquée du fait de sa complexité et de son caractère hasardeux. A ce titre, les banques sont confrontées à un certain nombre de risques notamment le risque de crédit. Elles s'exposent donc au non remboursement des crédits octroyés aux clients. Ce risque est d'autant plus réel avec la conjoncture économique qui fait que certains agents économiques ne sont plus en mesure d'honorer leurs engagements.

Par ailleurs, les agents économiques ont adopté une nouvelle attitude consistant à contracter beaucoup plus de prêts. On pourrait même dire que les agents ont tendance à vivre de crédits. Pour éviter une perte sèche de la banque, celle-ci doit donc mettre en place une bonne politique de gestion des risques de crédit. Cette stratégie est maintenant maitrisée par le fait que les banques bénéficient d'une centrale de risques mis en place par la BCEAO pour contrecarrer ce genre d'initiatives de la part des emprunteurs. Cette politique serait une manière pour la banque de protéger ses intérêts mais également celui de ses déposants. Notre mémoire sera donc l'occasion de ressortir les causes de l'exposition de la banque au risque de crédit et les méthodes utilisées pour atténuer sensiblement ou éliminer ce risque. En d'autres termes il sera question de voir comment identifier et mesurer le risque de crédit. Mais aussi comment le maitriser s'il venait à se réaliser.

Le dossier que nous avons élaboré présente un travail de recherche effectué en trois grandes étapes:

- La première comprenant la partie théorique du mémoire

- La seconde quant à elle portera sur la partie méthodologique qui sera axée sur la gestion des risques de crédit bancaire proprement dite avec comme exemple Ecobank Sénégal
- La dernière étape sera consacrée à l'analyse des résultats et à la formulation de recommandations.

Première partie : partie théorique du mémoire

Le mémoire étant une étude approfondie d'un thème précis il convient de rédiger une partie théorique permettant de circonscrire le sujet choisi. Cette partie doit donc faire ressortir tous les aspects de l'étude tels que la problématique, les études préalables sur le thème, les objectifs ainsi que les hypothèses de recherche.

I. Problématique de l'étude

Parce que les banques jouent un rôle important en canalisant les fonds vers les emprunteurs auxquels s'offrent des occasions d'investissement productifs, il est nécessaire que cette activité financière soit régie par des règles et normes lui permettant de faire face à un certain nombre de risques. En effet, les banques réalisent leur profit principalement en accordant des prêts, et ces dernières années ils ont fourni plus de la moitié des revenus bancaires. Cependant, les prêts sont par nature moins rémunératrices que d'autres actifs, car ils sont moins garantis que les actifs qui sont complètement pris en charge par la BCEAO. Si la banque fait un prêt in fine à un an par exemple, elle ne peut être remboursée que lorsque le prêt arrive à maturité au bout d'une année. Les prêts ont aussi une plus grande probabilité de défaut que les autres actifs. A cause de ce manque de liquidité et d'un grand risque de défaut, les banques exigent des rendements plus importants sur les prêts et sont obligées de se prémunir contre le risque de crédit. **Dans cette optique, dans quelle mesure la banque pourrait parvenir à gérer le risque de crédit et l'impact de la réalisation du risque de crédit sur son fonctionnement ?**

II. Revue critique de la littérature

Le risque est inhérent à toute activité humaine, notamment lorsqu'on fait des affaires. Dans les métiers de la banque, le risque est un élément que l'on vit au quotidien en raison même de la nature de l'activité bancaire qui consiste à collecter des dépôts et à les redistribuer sous forme de crédits. C'est la raison pour laquelle plusieurs études ont été faites pour une bonne gestion des risques bancaires et plus particulièrement le risque de crédit. Ainsi, nous avons les dispositifs prudentiels de gestion de l'UMOA qui élaborent un certain nombre de ratios que la banque doit respecter pour une gestion optimale de son activité. Parmi ces ratios nous avons le ratio de couverture des risques définie par un rapport minimum à respecter dit « rapport fonds propres sur risques » dont la norme est fixée à 8%. Le ratio de division des risques quant à lui impose aux banques de limiter dans une certaine proportion leurs risques

sur un même bénéficiaire ou sur une même signature. Le montant total des risques pris sur une même signature ne peut excéder 25% des fonds propres effectifs d'une banque. La qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits, a également été régulé par un système des accords de classement.

En outre, nous avons le livre « monnaie, banque et marchés financiers » écrit par Christian Bordes, Pierre Cyrille Hautcoeur et Dominique Lacoue-Labarthe qui, dans sa huitième édition publiée en Mai 2007 traite de la gestion du risque de crédit. Dans cet ouvrage les concepts d'anti sélection et de risque moral expliquent l'essentiel des principes de gestion du risque de crédit concernant les activités de prêts : sélection et surveillance, mise en place d'une relation de long terme avec les clients et de convention de crédits, garantie financière et dépôts de garantie et rationnement de crédit.

L'ouvrage intitulé « la gestion du risque de crédit face à la crise » écrit par Arnaud de Servigny et Ivan Zelenko, propose une analyse profonde du risque de crédit dans un contexte particulier de crise économique. Ce livre passe en revue les notions de risque de crédit et les différents moyens permettant de l'évaluer et de le maitriser. Il apporte également un diagnostic clair en matière de nouvelles approches de « management » des risques de crédit et met l'accent sur la microéconomie, les théories financières et bancaires et l'organisation bancaire. A ce titre, la première partie de l'ouvrage est consacrée aux méthodologies, théories et outils pour la maitrise des risques de crédit. La seconde partie quant à elle traite des nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit.

Par ailleurs les accords de Bâle 2 entrés en vigueur en 2007 sont destinés à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie. Bâle 2 a pour piliers l'exigence minimale de fonds propres, l'amélioration du processus de surveillance prudentielle et enfin la discipline de marché, la transparence et l'exhaustivité de l'information. Dans ces accords le risque de crédit est appréhendé suivant deux approches que sont l'approche standard et l'approche IRB. Ces accords préconisent également une pondération des risques en vue d'obtenir une estimation des risques beaucoup plus précise. Les accords de bale 3 publiés le 16 décembre 2011 et qui doivent entrer en vigueur sous peu permettront de mieux gérer les risques de crédit car ils préconisent une révision de la couverture de certains risques bancaires.

En plus de ces œuvres, beaucoup de mémoires ont été rédigés sur la gestion des risques de crédit. En atteste les nombreux travaux de recherche sur le thème postés sur le site memoireonline.com

III. Cadre conceptuel ou théorique

Le cadre théorique constitue le fondement sur lequel nous nous basons pour développer un ensemble d'outils conceptuels mettant en exergue l'axe de notre étude, afin de favoriser une meilleure compréhension des éléments constitutifs de notre thème. Ainsi, Michel crouhy dira que : « Le risque de crédit et la codification des relations entre prêteurs et emprunteurs étaient déjà au cœur des préoccupations des rois des premières civilisations. Il y a 3800 ans, Hammourabi, roi de Babylone, au paragraphe 48 de son Code des lois, énonçait que, dans l'éventualité d'une récolte désastreuse, ceux qui avaient des dettes étaient autorisés à ne pas payer d'intérêt pendant un an. En fait, ce paragraphe 48, qui est souvent attribué par erreur au philosophe grec Thalès, qui a vécu 1200 ans après Hammourabi, est le premier, contrat d'option qui n'ait jamais été écrit. Le risque d'une mauvaise récolte était transféré de l'emprunteur au prêteur, créant ainsi un risque de crédit pour le prêteur ». Dans toutes les nations et ce depuis toujours l'activité économique est au cœur de la croissance. La banque occupe une place primordiale dans cette activité économique car servant d'intermédiaires entre les différents agents économiques. L'octroi de crédit est la fonction principale de la banque. C'est une opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client, une somme d'argent moyennant des intérêts et frais, pour un durée déterminée ou indéterminée. Le crédit peut également être considéré comme une opération récurrente surtout dans notre environnement où la liquidité est presque chose inexistante chez les clients (entreprise, particulier). En effet, ceux-ci ont toujours des besoins à satisfaire comme le financement de leur exploitation ; de leur consommation le paiement des salaires et impôts etc.

Par conséquent la relation banque client s'exprime mieux dans les facilités accordées aux clients c'est pourquoi la banque doit fixer des limites pour contrecarrer les excès et le défaut pouvant survenir durant la relation. En général, le principal défaut supporté par la banque est le risque de crédit qu'il doit circonscrire par une bonne définition et une bonne analyse afin d'en avoir une mesure assez correcte lorsqu'elle prête à tel ou tel autre client (particulier ou entreprise).

Selon le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), la gestion des risques « est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. »

Le risque de crédit est défini également comme étant le risque que la partie contractante ne respecte pas ses engagements au dénouement de l'opération. Il est lié à une grande incertitude car l'établissement préteur n'est jamais certain qu'il pourra recouvrer intégralement sa créance et dans les délais fixés à l'avance. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui est dû au fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent évaluer les demandes de crédit pour minimiser le risque de crédit ou même l'éviter.

Le risque de crédit est une préoccupation majeure pour les banques, les émetteurs d'obligation et les investisseurs économiques. Il peut être, certes dû à une conjoncture économique, mettant ainsi les emprunteurs dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements, mais aussi à la défaillance de l'emprunteur lui-même. Il est d'autant plus important pour le banquier de trouver des méthodes efficaces afin de se prémunir, sinon maitriser ce risque de non remboursement du client, synonyme de perte pour la banque.

IV. Objectifs de la recherche

a) Objectif général

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'optimisation du système de gestion de crédit aux fins d'augmenter de manière sensible la rentabilité et la performance financière d'Ecobank Sénégal.

b) Objectifs spécifiques

Outre cet objectif général, plusieurs objectifs spécifiques peuvent être déclinés ainsi qu'il suit :

- Identifier le système de gestion du risque de crédit;
- analyser les méthodes et techniques de gestion du risque de crédit;
- évaluer le système de gestion du risque de crédit

- proposer des recommandations pour l'amélioration du portefeuille de crédit et améliorer l'existant par les nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit.

V. Les hypothèses de recherche

Nous pouvons formuler les hypothèses suivantes qui nous permettront de mieux asseoir notre étude et qui pourront être vérifiées tout au long de celle ci :

- **Hypothèse principale :** une gestion du risque de crédit efficace et efficiente serait un gage de performance financière pour Ecobank Sénégal.
- **Hypothèse 1 :** une procédure de détection précoce du risque de crédit mis à jour régulièrement permettrait une gestion du risque efficace et efficiente.
- **Hypothèse 2 :** la bonne maitrise du risque de crédit contribuerait à une bonne performance financière d'Ecobank Sénégal

Processus méthodologique

La méthode de recherche utilisée pour la réalisation de ce travail est la recherche action. La recherche action est une méthode de recherche participative qui établit un rapport entre la théorie et la pratique. La théorie du fait qu'on ne peut traiter un sujet sans en connaitre les fondements et la pratique du fait que cette méthode permet d'impliquer les acteurs du secteur pour une meilleure gestion du risque de crédit.

Dans le cadre de notre étude nous étudierons d'abord les concepts et définitions de la gestion du risque de crédit. Il sera également question de voir les différentes approches utilisées pour évaluer le risque de crédit. En effet, dans le nouvel accord Bâle II, chaque établissement aura le choix entre trois méthodes :

Ø La méthode Standard (notation externe) ;

Ø La méthode IRB Fondation (notation interne simple) ;

Ø La méthode IRB Avancée (notation interne complexe).

Le comité de Bâle pousse les banques à abandonner la méthode standard au profit de la méthode IRB. Les établissements de crédit auront donc globalement deux grandes options : soit laisser la responsabilité de la notation de leurs portefeuilles à des organismes de notation

externes, soit chercher à élaborer en interne des systèmes de gestion des risques des contreparties pleinement adaptées à la nature de leur activité.

En outre, il serait pertinent de présenter les méthodes d'investigation utilisées et les outils d'analyse. Il sera donc question de faire des enquêtes auprès des banques de la place et particulièrement au niveau de Ecobank pour voir la manière dont elles évaluent et gèrent le risque de crédit. A ce titre un questionnaire pertinent leur sera adressé. Ce questionnaire comportera entre autres questions : comment les banques perçoivent elles le risque de crédit ? Quelle méthode utilisent-elles pour se prémunir contre le risque de crédit ? Une fois le risque réalisé, comment parviennent-ils à maitriser la situation ? Malgré le risque omniprésent au sein des banques comment arrivent-elles à être rentables ?

Intégrer les emprunteurs dans la gestion du risque de crédit serait également utile. En effet, les sensibiliser et leur demander les conditions dans lesquelles ils pourraient rembourser sans grande difficulté serait bénéfique aux établissements de crédits. Cette approche pourrait être une meilleure manière de gérer le portefeuille client des banques et les aider à mieux atténuer le risque de crédit. Cela se fera par des enquêtes de terrain auprès des clients particuliers et clients entreprises.

Une fois la théorie consolidée par la pratique, il sera beaucoup plus facile de trouver des solutions adaptées pour maitriser le risque de crédit et améliorer ainsi la rentabilité des banques. En définitive, le processus méthodologique utilisé est le suivant:

1. La rencontre avec l'encadreur et Sup de Co
2. La revue documentaire
3. La rencontre avec la direction d'Ecobank
4. La rencontre avec le département du risque
5. Elaboration du guide d'entretien
6. Administration du guide d'entretien aux agents d'Ecobank et aux emprunteurs
7. Analyse générale des données et élaboration du mémoire
8. Les difficultés rencontrées

Deuxième partie : la gestion des risques de crédit au sein des banques : cas d'Ecobank Sénégal

Chapitre1 : Présentation d'Ecobank Sénégal

Le système bancaire sénégalais est organisé suivant un système composé d'un institut d'émission (BCEAO) et des banques de second rang.

L'institut d'émission jouit d'une autonomie vis-à-vis des autorités publiques et définit la politique monétaire du pays. En tant qu'autorité suprême, il fixe les conditions d'exercice de la profession bancaire (règles prudentielles de gestion, conditions d'agrément…) et dont le non respect entraîne des sanctions.

Les banques de second rang quant à elles jouent un rôle important en canalisant les fonds reçus vers les emprunteurs auxquels s'offrent des occasions d'investissements productifs. Cette activité financière est fondamentale pour assurer que le système financier et l'économie fonctionne sans contrainte.

Les banques financent l'économie par des prêts, la prise en charge des études, l'acquisition de logements, ou de voitures et elles fournissent des services comme les comptes chèques et les livrets d'épargne. Néanmoins, du fait de la concurrence, celles-ci tendent vers une plus grande diversification. C'est ainsi que certaines cherchent à conquérir le réseau national tandis que d'autres visent le réseau africain ou même mondial.

Dans notre étude, nous nous intéressons à Ecobank Sénégal qui est une banque générale à financement universel qui cherche à devenir une banque de référence en Afrique de l'Ouest.

Il convient donc de procéder à une présentation de cette banque (section 1 : historique et organigramme) et à l'étude de son marché plus précisément sa politique commerciale (section 2).

Section1 : présentation d'Ecobank : historique et organigramme

Paragraphe1 : historique

A- historique du groupe

Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'ouest était dominée par des banques étrangères et des banques appartenant aux Etats. Cette situation découlait de la colonisation et de la situation économique des pays africains. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. Afin de changer cet état de fait et de participer au développement du secteur financier africain, Ecobank a été créée en 1985 sous la dénomination d'Ecobank Transnational Incorporated (ETI) qui est la société mère du groupe. ETI est une société anonyme créée comme holding bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privé menée par la fédération des chambres de commerce et d'industrie de l'Afrique de l'Ouest et de la CEDEAO.

Les actionnaires fondateurs de la fédération des chambres de commerce et d'industrie d'Afrique de l'Ouest, le fonds de la CEDEAO, d'autres institutions et mille deux cent (1200) particuliers contribuèrent au capital de départ nécessaire pour la réalisation des études de faisabilité et aux actions de promotion qui permirent la création d'Ecobank.

En Octobre 1985, ETI était immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest avec un capital social autorisé de cent (100) millions de dollars US.

Par la suite, un accord de siège fut signé avec le Togo, conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale avec un statut de non résidant.

En 1986, un contrat d'assistance avait été signé avec Citibank d'où viennent les premiers managers d'Ecobank notamment l'équipe de David Ansell premier directeur général du groupe.

Deux ans plus tard, en Mars 1988, la première filiale du groupe ouvre ses portes à Lomé au Togo.

En 1989, le groupe s'étendra avec l'ouverture de deux autres filiales c'est-à-dire celles du Nigeria et de la Cote d'Ivoire ; s'en suivront Ecobank Benin et Ecobank Ghana en 1990.

Très rapidement, ETI parvient à établir un bon réseau d'agences dans la sous région et devient la banque du secteur privé Ouest africain. Ce fut le tour du Burkina Faso en 1997, du Mali en 1998, du Niger et du Sénégal en 1999. Cette année marque également une étape dans le processus de création d'ETI avec notamment l'ouverture du capital de ce dernier à la Société Financière Internationale (SFI).

En 2000, ETI a mis sur pieds Ecobank Developement Corporation (EDC) qui s'occupe exclusivement des financements à longs termes. EDC a pour mission de développer les activités de banque d'investissement et de marché de capitaux à travers les pays d'implantation du groupe. EDC gère des sociétés de courtage sur les trois bourses d'Afrique de l'ouest et a obtenu un agrément pour intervenir sur la bourse de Douala et de Libreville en Afrique centrale.

La première filiale hors CDEAO a été ouverte au Cameroun en 2001. En 2002, on assiste à la création d'E-process, la filiale spécialisée en technologies et système intégrés. E-process a pour objectif de centraliser les services opérationnels du groupe afin d'améliorer l'efficacité des opérations et de réduire les coûts.

En 2004, Ecobank ouvre au Cap vert. En 2006, ETI lance une cotation à la BRVM, à la Ghana stock exchange d'accra et au Nigeria stock exchange de Lagos. Ce qui a augmenté considérablement le nombre de ses actionnaires privés et institutionnels à travers le monde.

ETI dispose également d'une fondation axée sur l'éducation, la santé, la recherche scientifique ainsi que les activités socioculturelles.

Aujourd'hui, le groupe Ecobank est présent dans 33 pays avec 15 monnaies différentes, 4 fuseaux horaires, un effectif de plus de 11000 agents de 29 nationalités différentes et un réseau de prés de 700 agences.

Ecobank est aujourd'hui un fournisseur régional de services financiers dans le domaine de la banque de détail, de la banque commerciale, de la monétique, de la banque d'investissement, de la gestion de patrimoine et de la gestion de produits financiers. Elle est la première institution régionale bancaire en Afrique en termes de présence sur le continent.

Par souci de décentralisation et de flexibilité, le Groupe Ecobank est décomposé en plusieurs régions : le Nigeria, la Zone Cemac, la zone Est et Afrique du Sud, la Zone WAMZ et la Zone UEMOA.

B- historique d'Ecobank Sénégal

Ecobank Sénégal a démarré ses activités en 1999. A cette période, elle était la 12e banque sur la place, mais elle a connu une évolution très positive au fil de ses années de présence au Sénégal.

En 2001, le niveau des emplois clientèle était estimé à 29 milliards de FCFA avec 25 milliards de FCFA de dépôts et un total bilan de 44 milliards. Elle s'est également installée sur le territoire national avec un réseau d'agences considérable. En 2003, 3 agences ; 11 en 2006 ; 23 en 2007 et 34 en 2008. Aujourd'hui elle dispose de 38 agences à travers tout le territoire sénégalais.

A Dakar, la banque panafricaine dispose du deuxième réseau le plus dense d'agences de proximités. Cette stratégie du toujours plus proche des clients est sans doute l'une des clés du succès d'Ecobank en 2008 avec le niveau de l'effectif clientèle qui a été multiplié par 10 en 3 ans.

En 2010, la banque a alloué 168 829 millions de crédits à la clientèle augmentant ainsi la taille du bilan de la banque. Le volume des ressources clientèle ont augmenté de FCFA 1813 millions, en passant de FCFA 167 016 millions en décembre 2009 à FCFA 168 829 millions au 31 décembre 2010, soit une hausse de 1%.

Le produit net bancaire a progressé de 7%, avec une marge d'intérêt qui représente 47% du montant du PNB. Ce qui montre que la banque est très agressive dans l'activité primaire de banque, c'est-à-dire, collecter des dépôts et faire du crédit.

Le total bilan au 31 décembre 2010 s'élève à FCFA 313 835 millions en hausse de 20% par rapport au 31 décembre 2009 où il s'établissait à FCFA 261 351 millions, soit plus FCFA 52 484 millions sur la période.

De 12e banque en 1999, présentement Ecobank se positionne à la 3e place du classement bancaire.

Paragraphe 2: Organigramme

Comme toute entreprise, Ecobank dispose d'un organigramme qui réglemente l'ordre hiérarchique au sein de la banque. Ainsi, à la tête du groupe nous avons le conseil d'administration composé des actionnaires. S'en suit le président du groupe.

Le groupe étant présent dans plusieurs pays, il est normal qu'il y ait un directeur général à la tête de chacune de ses filiales. La direction générale est l'autorité suprême de la banque qui a sous sa responsabilité l'ensemble des autres directions à savoir la direction de l'audit ; la direction du contrôle financier; la direction de la banque de détail ou « domestic » ; la direction de la gestion des risques ; la direction de la trésorerie et des institutions financières ; la direction des opérations et de la technologie; la direction des grandes entreprises ou « corporate »; la direction juridique ; le « compliance » ou conformité ; le contrôle interne et la direction des ressources humaines.

Les directions ont un rôle stratégique, fonctionnel ou commercial et regroupent deux ou trois fonctions élevées au rang de division et ou service. Elles sont l'expression d'une nouvelle orientation à donner au business et qui est définie par le groupe. Nous allons donc procéder à une explication sommaire de l'organigramme.

(L'organigramme du groupe est présenté en annexe).

A- La direction de l'audit

Elle est chargée du contrôle interne, du respect des normes et règles et de la qualité de l'information. Elle doit donc vérifier et apprécier la fiabilité et l'application des principes comptables, financiers, et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût. Elle assiste également les dirigeants sur le fonctionnement des activités de la banque ; organise le comité d'audit et fait le reporting semestriel.

B- La direction du contrôle financier (FINCON)

Elle s'occupe de la gestion des comptes, des immobilisations, de la fiscalité ainsi que du suivi financier. A ce titre, elle analyse les états comptables, légaux et réglementaires, met en place le budget et assure son suivi. Elle veille aux écarts et évolutions et doit les justifier.

C- La direction du contrôle interne

Cette direction a pour objectif général d'assister les dirigeants dans leur fonction en leurs fournissant à travers des analyses objectives et indépendantes, les commentaires, les évaluations et les recommandations pertinents sur les secteurs contrôlés. Ainsi, elle met en place des dispositifs de gestion de contrôle adaptés basés sur des systèmes d'information performants. Son principal rôle est de prévenir et de découvrir à temps les fraudes et les erreurs.

D- La direction de la gestion des risques

Elle a pour mission d'évaluer et de gérer les risques inhérents à l'activité bancaire. Elle comprend cinq divisions :

- La division risk management wholesale bank
- La division risk management retail bank

Ces deux divisions gèrent le suivi du portefeuille.

- La division OPS risk management qui concerne la gestion des risques de perte pouvant résulter des procédures internes inadéquates ou non appliquées des personnes, des systèmes d'événements externes
- Le crédit administration : qui gère les dossiers de crédit ainsi que leur suivi c'est-à-dire leur remboursement.
- La division recouvrement qui s'occupe de la gestion du recouvrement.

E- La direction de la trésorerie et des institutions financières

La direction de la trésorerie s'assure de la disponibilité à tout moment des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de la banque. Elle supervise les opérations en devises ainsi que les relations de la banque avec les institutions financières.

F- La direction des opérations et de la technologie

Elle est chargée de la gestion des transactions, de l'informatique et de la technologie. Elle s'occupe également du traitement des virements internes et interbancaires, des transferts

de fonds, de la mise en place des dossiers de crédit, des opérations concernant le marché monétaire et le commerce international. Pour plus d'efficacité au sein de cette direction, elle a été scindé en deux divisions à savoir la division de la technologie qui gère tout ce qui est technologie en particulier le système informatique et la direction des opérations chargée de l'exécution des transactions.

G- La direction de la banque de détail ou domestic Bank

Le domestic Bank est chargé des relations avec la clientèle, de la gestion des particuliers, des petites et moyennes entreprises et des groupements d'intérêt économique. Il est donc composé de gestionnaires de compte chargés de suivre les comptes des particuliers et de guider ces derniers dans leurs choix.

H- La direction corporate Bank

C'est la direction de la banque chargée de gérer les relations avec les grandes entreprises, les multinationales, l'Etat et ses démembrements. Elle comprend trois divisions :

- La division « public sector »
- La division « regional corporates »
- La division « local corporates »

I- La direction juridique (LEGAL)

Elle a pour rôle de défendre les intérêts de la banque mais elle s'assure également de la conformité des procédures de la banque avec les règles et normes en vigueur dans le pays d'implantation (Sénégal). Elle met en place les conventions, actes et contrats de la banque avec les tiers.

J- La direction des ressources humaines

Elle est chargée du recrutement du personnel et de la gestion des carrières de ces derniers. Elle s'occupe également de la prise en charge des salariés. Elle constitue une direction fondamentale car elle est considérée comme un sous système organisationnel qui doit prendre en compte les préoccupations des salariés afin de développer la banque.

K- La direction compliance

La direction compliance ou conformité est chargée de vérifier le respect des dispositions propres aux activités bancaires et financières. Elle traite donc de l'application au sein de la banque de l'ensemble des règles qui régissent la profession et à ce titre met en place les procédures visant leur respect par l'ensemble du personnel. Elle a un rôle d'information, de formation et de conseil tant vis-à-vis des collaborateurs que de la direction.

Après avoir procédé à une présentation de la banque, nous allons étudier sa politique commerciale qui est un moyen essentiel lui permettant d'atteindre ses objectifs.

SECTION 2: Politique commerciale d'Ecobank Sénégal

Les banques sont de plus en plus nombreuses sur le marché sénégalais. Ainsi, Ecobank a pour principaux concurrents la SGBS, la BICIS, le groupe CBAO Attijari Bank, la BHS sans oublier l'United Bank of Africa qui a débauché bon nombre de ses employés. De ce fait, les banques se livrent à des guerres de positionnement sans précédent chacune voulant être la plus performante et obtenir le plus de clients possibles.

Pour faire face à une telle concurrence, Ecobank a pour stratégie d'accroitre son réseau. La stratégie géographique c'est de mailler le territoire national, et le but c'est d'être présent là où les parts de marché de la banque sont en deçà de la moyenne. Cette stratégie lui permet de fournir à ses clients une large gamme de produits financiers de proximité.

Une autre stratégie, économique, est de conquérir de nouveaux marchés comme celui de la clientèle haut de gamme, celle de rajeunir les portefeuilles en prenant en charge le plus tôt possible les jeunes, de diversifier les activités, d'innover les offres visant ainsi à intensifier les relations avec les clients.

La banque mise également sur une large politique de communication toujours entrant dans le cadre de se rapprocher le plus possible de sa clientèle. Divers moyens sont utilisés tels que les pancartes et panneaux publicitaires ainsi que les publicités au niveau des organes de presse. Ces outils sont conçus pour faciliter la vie de la clientèle et la guider dans chaque agence. Il y a également une vaste campagne de mobilisation des ressources qui a été lancée.

L'environnement esthétique des agences d'Ecobank n'est pas à négliger. Cette politique dénommée « rebranding » vise à établir une cohérence entre tous les éléments constitutifs de la marque Ecobank, vitale pour son image. Elle survient suite à de nombreuses disparités constatées entre les agences des 28 pays où Ecobank est présente. Le groupe cherche donc à démontrer sa volonté de faire preuve de professionnalisme au niveau de toutes ses agences. Les attitudes et les actions du personnel envers les clients contribuent à façonner l'image de la banque auprès du public. C'est la raison pour laquelle les employés de la banque s'évertuent à faire preuve de courtoisie à l'endroit des clients.

Pour atteindre l'objectif principal qu'elle s'est fixée de devenir une banque « panafricaine de renommée mondiale », le groupe a adopté pour sa marque une personnalité fondée sur le concept d'une équipe de professionnels engagés.

Ecobank en tant que banque citoyenne, intervient également dans le cadre de la responsabilité sociale auprès des communautés. Ses actions sociales sont menées dans le cadre de la Fondation ECOBANK. Cette fondation est principalement financée par le Groupe ECOBANK. D'autres ONG internationales apportent aussi leurs contributions. Elle a pour but de rendre service aux africains qui sont dans les zones d'opération de la Banque. Ces principaux domaines d'intervention sont : l'entreprenariat surtout en zone rurale, l'éducation, la santé, mais aussi le développement communautaire. La Fondation ECOBANK encourage la créativité et la recherche de l'excellence en Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle vise également la promotion de l'intégration régionale.

Parmi ses actions les plus marquantes au Sénégal, on peut retenir un appui pour une valeur de 20 millions de F CFA, dans le cadre de la modernisation du CESTI.

En résumé, nous pouvons dire qu'Ecobank Sénégal est une banque qui a évolué progressivement au fil des années et qui cherche à s'étendre en Afrique mais aussi au niveau international. En effet, il s'est fixé des objectifs non négligeables en vue de son extension mais également dans le but d'améliorer les services qu'elle propose. Et par ricochet se rapprocher des clients. Son organigramme démontre qu'elle est bien structurée et qu'elle s'efforce de respecter les normes établies par la banque centrale. Et, sa politique commerciale montre sa volonté d'acquérir une plus grande part de marché.

Chap2 : La gestion du risque de crédit

Les banques jouent un rôle prépondérant dans les économies nationales de la plupart des pays et des systèmes bancaires sains constituent un aspect fondamental de la stabilité financière mondiale. L'une des fonctions essentielles de la plupart des banques est l'intermédiation financière. Par conséquent, la prise de risque est un élément inhérent à l'activité bancaire. Cependant, un risque mal géré et excessif peut entrainer des pertes financières importantes allant même jusqu'à la faillite de la banque. Les banques étant essentielles à la stabilité nationale et internationale, il est impératif qu'elles opèrent de manière sure et saine pour se protéger contre les risques qui surviennent dans le cadre de leur activité.

Dans ce chapitre nous parlerons de la gestion du risque de crédit en essayant d'abord de faire un exposé des différents types de crédit, puis de définir ce qu'est le risque de crédit, ensuite, nous prendrons l'exemple d'Ecobank Sénégal pour voir comment sont gérés les risques au niveau des banques sénégalaises. Pour terminer nous allons analyser la gestion du risque de crédit suite aux différentes mutations économiques survenues ces dernières années.

Section 1 : les différents types de crédit

Les banques servent d'intermédiaires financiers en mobilisant les dépôts et l'épargne des différents agents économiques pour les redistribuer aux agents déficitaires sous forme de crédits. Ces crédits permettent à la banque de tirer des bénéfices de son exploitation et d'assurer son fonctionnement.

Autrefois, les crédits étaient classifiés selon leur durée (court, moyen et long terme) mais actuellement ils sont de diverses formes et dépendent de la nature des besoins exprimés par les clients.

Un crédit peut se définir comme une opération financière par laquelle le banquier, tenant compte de la solvabilité de son client lui accorde le concours de ses capitaux ou de sa garantie. De cette définition il ressort que le banquier peut consentir des prêts entrainant une remise immédiate de fonds (les engagements directs) et des prêts qui sont l'expression de la confiance qu'il voue à ses clients se matérialisant ainsi par la garantie qu' il leur accorde (les engagements indirects).

L'exposé sur les différents types de crédit nous permettra d'avoir une plus ample connaissance sur l'intermédiation bancaire et sur l'objet du risque de crédit.

Paragraphe 1 : les engagements directs

Les engagements directs représentent l'ensemble des crédits que la banque accorde à ses clients et qui implique un déblocage immédiat des fonds. En effet, la banque s'engage à prêter des fonds aux emprunteurs sous des conditions précises et en fonction de leurs besoins.

Ce type de crédit nécessite une étude rigoureuse des dossiers des emprunteurs et prend en compte les critères d' accord des prêts que sont l'étude de la demande, la confiance et la garantie. En effet, le banquier avant d'accorder un prêt doit s'assurer que son client pourra rembourser son crédit sans grande difficulté et pour ce faire, il doit étudier les ratios essentiels que sont la quotité saisissable, la solvabilité, la capacité d'endettement et la capacité de remboursement. Il lui est également possible de demander une garantie si les ratios lui paraissent insuffisants. Il existe plusieurs catégories d'engagements directs : le découvert, la facilité de caisse, le crédit de campagne, le financement des stocks, les prêts et l'escompte.

A. Le découvert bancaire

C'est la possibilité donnée par la banque à l'entreprise de détenir un compte débiteur. Le solde débiteur que confère le découvert est plafonné par commun accord entre l'entreprise et la banque. Le recours au découvert permet à l'entreprise de surmonter des difficultés temporaires de trésorerie. Ce type de crédit est le plus coûteux des crédits de trésorerie compte tenu de la possibilité donnée à l'entreprise d'honorer ses engagements tant que le découvert plafond n'a pas été atteint. La contrepartie de ce coût est une grande souplesse d'utilisation. Il faut noter également que le découvert est un crédit à court terme et ne fait pas toujours l'objet d'écrit.

B. La facilité de caisse

C'est un crédit non mobilisé destiné à permettre à l'entreprise de faire face aux décalages entre les dépenses et les recettes. L'utilisation de ce crédit n'est pas continue dans le temps, il ne peut être accordé que pour des situations momentanées et passagères de déficit de trésorerie. Le crédit est généralement consenti pour une durée d'une année pendant laquelle le compte de l'entreprise ne doit être débiteur que pendant quelques jours par mois, le temps que les recettes mensuelles prévues se transforment en encaissements. En règle générale, cette

facilité de caisse survient entre le 25 du mois (date de paie des salariés) et la fin du mois (date de paiement des clients).La facilité de caisse est le financement par excellence des besoins en fonds de roulement (BFR).Son montant dépasse très rarement celui du chiffre d'affaire moyen de l'entreprise.

C. Le crédit de campagne

Ce crédit est accordé aux entreprises qui ont une activité saisonnière caractérisée par un besoin de cycle d'exploitation relativement important en début de campagne et une période creuse pour les recettes qui correspond approximativement à la durée du cycle de transformation des dettes et des créances en liquidité. Ce type de crédit est un crédit par caisse, contracté pour financer les achats de matières premières et les dépenses nécessaires à leur transformation en produits finis. Le montant de ce crédit est déterminé par la banque en se basant sur les réalisations de la campagne précédente et les prévisions pour la nouvelle campagne à financer.

D. Le financement des stocks

Ce crédit est destiné à financer principalement un stock de matières premières et de produits semi-finis constitué par les entreprises industrielles. Il finance donc le délai du cycle d'exploitation compte tenu du délai de règlement des fournisseurs. Le montant de ce crédit est estimé par la différence entre les achats consommés pendant trois mois et le montant des dettes fournisseurs.

E. Les prêts

Les revenus des agents économiques sont utilisés pour la consommation, l'impôt et l'épargne. Ces revenus s'avèrent parfois insuffisants pour couvrir tous leurs besoins. C'est ainsi qu'ils contractent des prêts au niveau des banques. Ces prêts sont adaptés aux besoins des particuliers et sont nombreux. Nous pouvons citer le prêt personnel, le prêt équipement, le prêt automobile, le prêt immobilier etc.

- **les prêts personnels :** C'est un contrat de crédit sur quelques mois ou quelques années au terme duquel est mis à la disposition d'une personne physique une somme d'argent qui sera remboursée par des versements périodiques, le plus souvent des mensualités. Ces prêts sont octroyés aux particuliers afin de leur permettre de faire face à toutes dépenses concernant tant des besoins de consommation non précisés que

des services tels que des frais consécutifs à des événements familiaux, des frais médicaux etc.…En clair, les fonds sont versés sur le compte de l'emprunteur qui en dispose comme il le souhaite.

- **Le prêt équipement :** Il est destiné à financer les besoins d'ameublement des clients. Ce contrat lie la banque, le client et le fournisseur d'équipement. Le client doit fournir à la banque une facture pro forma provenant du fournisseur pour que celle-ci puisse connaitre le coût du crédit et financer ainsi son projet. Le client pourra par la suite aller récupérer ses meubles muni de son bon d'enlèvement. Le fournisseur recevra son argent après établissement de la facture définitive soit par chèque soit par virement. Ce type de prêt est remboursable sur douze (12) ou vingt-quatre (24) mois et le client doit verser un apport personnel et domicilier son salaire à la banque.
- **Les prêts automobiles :** Il s'agit d'un contrat entre la banque, le client et le concessionnaire de véhicules. Le client doit verser un apport personnel, domicilier son salaire à la banque et mettre en gage le véhicule. Il a une durée de soixante (60) mois (c'est un crédit à moyen terme). Il faut noter que la banque recevra également une commission du concessionnaire.
- **Les prêts immobiliers :** Ce sont des prêts destinés à financer le projet de construction ou d'acquisition de logement du client. Ce dernier fournit à la banque un plan de construction, un devis estimatif des travaux, un titre de propriété et une autorisation de construire dans le cas d'une construction. Si la demande est acceptée, le montant du crédit sera remis au client en plusieurs tranches correspondant à l'évolution des travaux.

Dans le cadre de l'acquisition de logement, le client déposera une demande, la facture de vente, l'autorisation de construire, le plan de construction et le devis des travaux.

L'octroi des prêts immobiliers nécessite un apport personnel et des garanties tels que la domiciliation du salaire, l'assurance vie ou crédit et une hypothèque.

En résumé, on peut dire que les prêts sont de diverses formes et chaque banque dans le cadre de sa politique de promotion peut mettre en place de nouveaux produits pour fidéliser sa clientèle. En effet, les banques face à la concurrence accrue sont obligées d'innover et proposent à leurs clients des services attrayant de plus en plus adaptés aux besoins de ces derniers.

F. L'escompte

L'escompte est l'opération par laquelle le client remet à la banque un effet de commerce qu'elle tire sur des tiers en demandant la transformation immédiate de cet effet en liquidité. En contrepartie, la banque prélève ses agios (frais financiers) et pourra récupérer ses fonds à l'échéance auprès du tiré. Cette opération est caractérisée par deux types de relations : la relation de prêt entre la banque et son client (le tireur) et la relation commerciale entre le client et le tiré.

Entre le tireur et le tiré il y a une relation contractuelle c'est-à-dire que le tiré doit de l'argent au tireur à la suite d'une prestation fournie par le tireur. Il y a donc au préalable une provision égale au montant de l'effet.

En somme, on peut retenir que les engagements directs permettent à l'entreprise et aux particuliers de disposer des fonds sous forme de crédits de trésorerie. On remarque que certains crédits sont exclusivement destinés aux entreprises tandis que d'autres sont réservés aux particuliers. Les prêts sont dévolus aux particuliers et le découvert, la facilité de caisse, le crédit de campagne et le financement des stocks permettent à l'entreprise de faire face à ses problèmes de fonctionnement. L'escompte quant à lui peut aussi bien concerner une entreprise qu'un particulier.

Outre les engagements directs, nous allons étudier une autre catégorie de crédits à savoir les engagements indirects.

Paragraphe 2 : les engagements indirects

Les engagements indirects sont les concours que la banque apporte à ses clients sous forme d'engagements que l'on appelle des crédits par signature. La banque prête alors simplement sa signature sans supporter en principe de charge de trésorerie. L'étude faite par la banque doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entrainer des décaissements importants.

Dans cette forme de crédit, le banquier s'engage par lettre, auprès des tiers, à satisfaire aux obligations contractées par certains de ses clients, au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes.

Ces crédits peuvent soient différer certains décaissements ou les éviter soit accélérer certaines rentrées de fonds. Les différents types d'engagements par signature sont le crédit documentaire, la caution et les avals et garanties.

A. Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises ou l'acceptation d'une traite contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.

Il existe deux types de crédits documentaires :

- Le crédit documentaire révocable : chacune des parties peut revenir sur son engagement avant expédition des marchandises
- Le crédit documentaire irrévocable: les parties ne peuvent revenir sur leur engagement que d'accord partie. Le crédit documentaire irrévocable peut être **notifié** (dans ce cas le banquier de l'importateur est seul engagé) ou **confirmé** (l'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur).

Le crédit documentaire peut également être **transférable**, **adossé**, ou **red clause**. Il est dit transférable si une partie de la marchandise est transférée à un autre bénéficiaire.

Il est adossé lorsque l'exportateur peut solliciter un crédit en ayant comme garantie le crédit documentaire dont il bénéficie.

Le crédit documentaire red clause permet à l'exportateur de bénéficier d'un crédit auprès d'une autre banque sous l'autorisation et la responsabilité de la banque de l'importateur.

B. les cautions

C'est une opération par laquelle la banque s'engage à garantir l'exécution d'un contrat par l'une des parties au profit de l'autre.

Dans le cadre de l'exécution d'un marché, le maitre d'ouvrage demande à l'entreprise adjudicataire de présenter une caution. Cette caution constitue une assurance pour le maitre d'œuvre compte tenu de l'importance des travaux qui sont souvent estimés à des milliards. Nous pouvons citer quelques types de cautions à savoir la caution d'adjudication et de

soumission, la caution d'avance de démarrage, la caution de bonne fin ou de bonne exécution, la caution de retenue de garantie et la caution de découvert local.

La caution d'adjudication et de soumission est un engagement pris par la banque en vue de permettre la participation d'une entreprise à une compétition d'appel d'offres de marché selon les clauses du cahier de charges.

La caution d'avance ou de démarrage permet d'assurer le démarrage effectif des travaux.

La caution de bonne fin ou de bonne exécution signifie d'une part que le banquier garantit le sérieux de l'entreprise adjudicataire et d'autre part que celle-ci est à même de mener dans de bonnes conditions le chantier à sa fin. D'une manière générale elle garantit l'exécution des obligations contractuelles du client dés la signature du contrat.

La caution de retenue de garantie permet aux exportateurs titulaires d'un marché, d'encaisser par anticipation, le montant de la retenue de garantie qui aurait du être conservé par l'acheteur jusqu'à réception définitive.

La caution de découvert local garantit à un banquier étranger le remboursement d'une avance consentie à une entreprise.

C. L'aval et les garanties

L'aval de traite est une garantie bancaire portée sur un effet de commerce pour un montant donné à une échéance précise.

Pour faciliter à son client l'approvisionnement de marchandises ou l'octroi de crédit par un confrère, la banque peut accepter d'avaliser un effet tiré sur son client en s'engageant ainsi à payer à l'échéance cette dette, le banquier n'a pas en principe à décaisser de fonds sauf pour se substituer à son client si celui-ci n'est pas en mesure d'honorer ses engagements.

En plus de l'aval, la banque peut fournir à ses clients des garanties à première demande et des lettres de crédit stand by.

La garantie à première demande est un engagement de payer dont le contenu est consensuel. Il peut s'agir d'un engagement de payer sur production de documents ou simplement à la demande du client. Dans le cadre des marchés Internationaux, elle regroupe

toutes les autres formes de cautions et constitue une solide garantie pour le bénéficiaire. Ici, le garant est contrairement à la caution, débiteur principal et non accessoire.

La lettre de crédit stand by est un engagement irrévocable pris par la banque de payer un bénéficiaire en cas de défaillance du donneur d'ordre. Elle est payable sur présentation des documents désignés par exemple la déclaration du bénéficiaire attestant la défaillance du donneur d'ordre.

En somme, les crédits par signature présentent des avantages mais également des inconvénients pour le banquier comme pour son client. Ce type de crédit évite toute sortie de fonds pour le banquier et évite les contraintes en cas d'encadrement du crédit. Néanmoins, le risque est difficile à évaluer et il y a souvent décalage des engagements dans le temps. De plus, le banquier ne peut revenir sur son engagement quelque soit l'évolution de la situation du client. Le client quant à lui bénéficie d'un abaissement des coûts financiers et son image de marque est valorisée. Toutefois, il paie les intérêts même en cas de non utilisation des fonds et ces types de concours sont mis en place contre blocage des fonds.

L'étude des différents types de crédits nous a permis de voir les risques que peuvent courir les banques et l'impact de la réalisation de ceux-ci dans l'économie d'un pays. En effet, les banques créent de la monnaie en octroyant des crédits. Cette création monétaire entraine une croissance de la masse monétaire. La monnaie ainsi créée est réintroduite dans le circuit économique.

De plus, les banques aident les entreprises à gérer leurs problèmes de trésorerie et de fonctionnement. Elles s'impliquent également dans leurs besoins d'investissement.

Les particuliers, quant à eux, bénéficient de meilleures conditions de vie grâce aux crédits bancaires. Ils peuvent solliciter des prêts d'équipement, automobile et même des avances sur salaire et dépassements.

Les exportateurs, les entreprises intervenant dans le domaine international tout comme les entreprises locales disposent de beaucoup de facilités notamment les garanties leur permettant de mener à bien leurs activités.

Nous pouvons donc dire que les banques de par les crédits qu'elles octroient jouent un rôle primordial dans l'économie et par conséquent dans le développement des pays et à ce

titre la réalisation du risque de crédit pourrait avoir un impact néfaste sur la situation économique d'un pays.

Section2 : Définition du risque de crédit

Le risque de crédit peut être défini comme la possibilité qu'une contrepartie n'honore pas ses obligations conformément aux termes convenus. Il est généralement considéré comme le risque le plus significatif auquel les banques sont confrontées et contre lequel elles détiennent le capital réglementaire le plus élevé. Pour cette raison, c'est aussi le risque qui attire le plus l'attention des organismes de régulation financière. Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise: toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier.

D'un autre point de vue le risque de crédit peut être assimilé au risque "historique" de la banque dont les métiers de base sont le prêt et le financement. Une banque qui prête à un Etat risqué ou à une entreprise risquée prend le risque de ne pas récupérer l'intégralité du principal de son prêt. Ce risque est lié à la qualité de signature de l'emprunteur. Le risque de crédit peut se subdiviser en quatre catégories : le risque de défaut du client, le risque de dégradation de la qualité de sa signature (risque de transition de rating), le risque de marché sur la qualité de sa signature (ou risque de spread) et le risque de contrepartie sur les contrats dérivés avec une contrepartie risquée.

Définir le risque de crédit revient à analyser tous les éléments contribuant à sa réalisation. A ce titre, il est impératif de voir l'évaluation du risque mais également les différents moyens permettant de se prémunir contre le risque de crédit.

Paragraphe1 : Evaluation du risque de crédit

Pour se prémunir contre le risque de crédit, la banque doit d'abord évaluer les risques auxquels elle peut être confrontée. C'est la raison pour laquelle il existe principalement trois méthodes d'évaluation du risque : l'approche par les ratings ou notation de crédit ; l'approche par les modèles structurels et l'approche par les spreads de crédit.

A. L'approche par les ratings ou notation de crédit

La banque peut recourir soit à des ratings externes faits par des agences spécialisées (approche standard) soit à des ratings internes produits par la banque elle même (approche IRB). Les ratings font partie des méthodologies qualitatives qui reposent sur des jugements formulés par un expert sur la base d'informations ayant trait à la nature de l'activité, de la stratégie suivie et du risque financier de l'emprunteur.

1) Les ratings externes

Les ratings externes sont délivrés par les agences de notation sur la base d'opinion indépendantes, objectives, crédibles et transparentes. Ainsi, ces agences mettent en place des échelles de notation qui sont présentées sous la forme d'une ou de plusieurs lettres symbolisant la qualité de crédit de l'émetteur. Ces échelles, qui s'appliquent aussi bien à l'émetteur qu'à un instrument de dette émis par ce dernier, varient selon l'horizon auquel le rating s'applique. Nous distinguerons à cet égard les ratings courts terme (portant sur une durée égale ou inférieure à un an) et les ratings long terme. Si nous prenons l'exemple des ratings long terme, on voit qu'ils sont subdivisés en plusieurs catégories (de AAA à D par exemple pour Standard and Poor's). Les échelles de notation peuvent être divisées en deux catégories : une première dite « investment grade » qui rassemble des entreprises disposant d'une relative stabilité dans leur modèle de développement et un niveau de risque de crédit modéré ; la seconde dénommée « sub investment grade » quant à elle inclut des émetteurs aux caractéristiques financières incertaines dont la probabilité de défaut est assez élevée. A ces échelles de notations viennent se rajouter des signes « + » et « - » de façon à affiner une catégorie de notation.

Les critères amenant l'analyste à proposer une note sont étroitement définis et surveillés sur une base régulière. Typiquement, un changement dans ces critères est discuté et négocié au niveau mondial. L'analyse des entreprises tourne non seulement autour de l'étude de l'activité propre c'est à dire la compétitivité, la qualité du management et de la politique suivie, la situation du marché dans lequel l'entreprise évolue ; mais également une étude davantage quantitative basée sur une analyse des ratios financiers.

L'agence de notation après avoir passé en revue les différentes études quantitatives et qualitatives, compare l'entreprise avec ses pairs. Un comité de notation est alors organisé

durant lequel l'analyste expose les différents éléments permettant au comité de formuler une note finale qui résulte d'un vote collectif.

Les ratings font ensuite l'objet d'un suivi régulier afin de refléter au mieux l'évolution du client. La notation peut donc faire l'objet d'une modification à la hausse, à la baisse ou peut demeurer inchangée.

2. Les ratings internes

Depuis ces dernières années, les banques essaient de mettre en place des méthodologies reproduisant au plus près les outils qualitatifs et quantitatifs développés par les agences externes de notation. Dans la mesure où le cœur de métier de la banque est de prêter de l'argent, il y a évidemment une incitation très forte à rendre effectif en interne de tels processus. D'une approche conduisant simplement à considérer si l'emprunteur était bon ou mauvais, les systèmes internes se sont peu à peu structurés. En effet, Bale 2 incite les banques à se doter d'un système interne mieux structuré en vue de juger de la qualité crédit de ses clients et contreparties. La volonté de se doter d'un système de ratings internes est aussi motivée par les défauts qui surviennent généralement à la suite de dégradations successives de notation.

La banque reproduit au plus près les méthodologies sur lesquels se basent les agences externes de notation. Ceci peut être particulièrement crucial pour certains secteurs où les données de défaut sont assez rares rendant tout travail d'estimation assez délicat. Des grilles d'analyses basées sur une liste de critères définis au niveau général de la banque doivent être établies. En recourant à une telle grille, l'analyste doit compléter les différents champs à travers l'analyse financière préalablement faite. Le choix des différentes pondérations est crucial et devrait faire l'objet de calibrage minutieux reposant sur un historique de données suffisamment profond et régulièrement mis à jour. Une fois cette grille d'analyse suffisamment testée, la banque peut s'employer à mettre en parallèle les résultats produits par ce processus interne et les ratings externes attribués pour un échantillon d'entreprises.

L'idée de pouvoir estimer le niveau de probabilité de défaut par une méthode qualitative, comme celle des ratings, offre bien évidemment de nombreux attraits, en particulier celui de la simplicité. Si la fiabilité des résultats obtenus concernant les entreprises investment grade peut être jugée satisfaisante, les résultats concernant les entreprises sub

investment grade doivent généralement être accueillis avec plus de précaution en raison de leur dépendance avec les cycles d'activité.

B. L'approche par les modèles structurels

Les modèles structurels permettent de dégager une estimation de la probabilité de défaut des entreprises cotées à l'aide de nombreuses approximations empiriques. Ce type de modèle présente l'avantage d'une vision dynamique. Plusieurs chercheurs ont eu à proposer des modèles permettant de mieux appréhender la probabilité de défaut. A titre d'exemple nous verrons le modèle de Merton et celui de Longstaff et Schwartz.

1. Le modèle de Merton

Le modèle de Merton ou modèle de la firme (1974) décrit le risque de crédit en se fondant sur les principes du pricing d'options proposé par Black et Scholes. Il fonctionne à partir de la valeur de l'entreprise ou firme emprunteuse et de l'échange d'option sur cette valeur qui intervient entre le prêteur et l'actionnaire à l'occasion d'un prêt. En effet, l'actionnaire d'une entreprise endettée ne détient rien d'autre qu'une option d'achat de la situation nette de cette entreprise, de prix d'exercice B et de même maturité que la dette. Le prêteur a vendu quant à lui une option de vente de prix d'exercice B. Le défaut intervient lorsqu'à l'échéance de la dette, la valeur de l'entreprise est inférieure à B. L'entreprise revient dans ce cas au prêteur. Ce modèle relie directement le risque de crédit à la structure financière de l'entreprise ou firme.

Dans le modèle de Merton, les spread de crédit s'accroissent avec le temps pour des titres de bonne qualité par contre pour les titres de dettes de faible qualité les spread sont décroissants avec le temps.

Les points faibles de ce modèle sont :

- l'entreprise ne peut faire défaut qu'à l'échéance de la dette
- une spécification des priorités des différentes dettes doit être apportée
- la valeur de l'entreprise est une donnée difficile à identifier avec certitude (valeur de marché = valeur de marché des actions + valeur de marché de la dette)

2. Le modèle de Longstaff et Schwartz

Le modèle de Longstaff et Schwartz (1995) fait partie des modèles structurels à frontière exogène. Dans ce type de modèle le défaut peut intervenir à n'importe quel moment, lorsque la valeur des actifs de la firme passe en dessous d'un plancher convenu, éventuellement exogène.

Ce modèle fait l'hypothèse d'une variable seuil K en dessous de laquelle l'entreprise se trouve en situation de détresse financière. Tous les contrats de dettes sont supposés alors faire défaut simultanément. Les créanciers vont récupérer une fraction de leur dette (taux de recouvrement connu à priori). Cela permet de corriger les limites du modèle de Merton. La valeur de K est fixée.

Le problème de ce modèle reste l'évaluation de la dette de la firme. En l'absence d'informations de marché seul un pricing implicite peut être obtenu, à l'aide d'obligations de maturité comparable, situées dans des classes de risque et des secteurs d'activité comparables.

Outre l'approche par les ratings et celle des modèles structurels, nous avons une autre approche basée sur les transactions de produits dérivés sur les marchés de crédit.

C. L'approche par les spreads de crédit

Avec l'arrivée des produits dérivés une nouvelle approche a vu le jour. En effet, le spread incorpore plusieurs informations sur la qualité de l'emprunteur, la liquidité de la transaction sous jacente ou plus globalement du marché. Le spread provient de la décomposition du taux d'intérêt retenu pour le financement d'une contrepartie entre taux sans risque et une prime de risque (spread). Il permet d'avoir une mesure continue de l'évolution de la qualité de crédit d'un emprunteur dont la transaction de crédit est cotée. Pour que le spread soit un indicateur performent de la qualité des crédits il faudrait que le marché soit complet, c'est-à-dire qu'il existe des transactions pour tous les crédits à toutes les échéances, sans possibilité d'arbitrage entre elles.

En définitive, nous pouvons dire que toutes ces approches présentent une orientation commune qui est une vision dynamique du risque de défaut c'est à dire une anticipation de ce risque. Mais plus l'horizon d'anticipation s'éloigne, plus l'exercice devient difficile. En effet, il se pose le problème du niveau approximatif de l'information disponible. La banque doit

donc explorer toutes les pistes permettant d'apporter une solution définitive à ce problème d'information et améliorer ainsi le niveau de fiabilité de ces approches.

Après avoir vu les différents modèles permettant d'évaluer le risque de crédit nous allons voir les moyens dont dispose la banque pour se protéger contre le risque de défaut.

Paragraphe2 : Les moyens de protection pour minimiser le risque de crédit

Le risque de crédit est le principal risque contenu dans le bilan d'une banque universelle. En effet, il consomme une part importante des fonds propres réglementaires. D'où l'importance de sa gestion et de son suivi. Pour ce faire, les banques disposent de plusieurs outils et produits financiers pour diversifier et gérer ce risque. Il existe deux grandes familles de techniques de réduction du risque : les techniques « classiques » et les techniques « récentes ».

A. Les techniques classiques

Elles regroupent les prises de garanties personnelles (exemple : garantie d'une filiale emprunteuse par la société mère), les garanties réelles (exemple : nantissement par l'emprunteur de titres côtés) et les covenants qui sont des clauses incluses par le créancier dans le contrat de crédit. Ces clauses introduisent une souplesse supplémentaire et permettent de rendre le prêt exigible en cas de déclenchement d'indicateurs tels que la détérioration d'un ou plusieurs ratios (ratio d'endettement par exemple).

Généralement, les banques exigent des dépôts de garantie qui correspondent aux actifs promis au prêteur pour compenser la défaillance de l'emprunteur. Ils atténuent les conséquences de l'anti sélection car réduisent les risques de perte du prêteur dans le cas d'un incident de paiement sur le prêt. Si un emprunteur fait défaut sur un prêt, la banque peut vendre la garantie et utiliser le produit sur la vente pour se rembourser des pertes subies. Une forme particulière de garantie requise lorsqu'une banque accorde un prêt est la garantie financière qui est une pratique courante aux Etats unis mais peu utilisée en Europe et dans les pays africains. Une entreprise qui reçoit des fonds doit conserver un montant minimal réglementaire de ces fonds sur un compte chèque à la banque. Par exemple, une entreprise recevant dix millions de francs CFA peut être contrainte de conserver un dépôt de garantie d'au moins un million sur son compte chèque. Cet argent peut ensuite être repris par la banque pour se rembourser des pertes subies sur le prêt si l'emprunteur fait faillite.

Le dépôt de garantie accroit également la probabilité que le prêt sera remboursé et aide la banque à surveiller l'emprunteur et réduit par conséquent le risque moral. Plus particulièrement, en demandant à l'emprunteur d'utiliser son compte chèques auprès de la banque, celle-ci peut observer les paiements par chèque de l'entreprise, ce qui conduit à un meilleur partage de l'information sur les conditions financières de l'emprunteur. Par exemple, une chute brutale du solde du compte chèques de l'emprunteur signale que celui ci a des difficultés financières ou une activité inhabituelle sur le compte peut suggérer que l'emprunteur s'engage dans des activités risquées. Tout changement significatif dans les paiements de l'emprunteur est un signal indiquant à la banque qu'elle doit enquêter.

B. Les techniques récentes

Apparues aux Etats-Unis, les techniques "récentes" regroupent une panoplie d'instruments et de montages financiers qui ont été développés relativement récemment par les banques. Elles permettent une couverture du risque soit au niveau du client ou sous portefeuille de la banque. Elles incluent les achats de protection à travers les dérivés de crédit et les techniques de cession de créances de gré à gré. Quelquefois, ces techniques sont combinées avec des montages de titrisation afin d'atteindre plusieurs objectifs : amélioration du ratio Cooke par exemple.
L'intérêt des techniques récentes réside dans le fait qu'elles permettent à la banque de gérer le risque de manière dynamique. Ainsi, le risque peut être cédé en cours de vie des contrats sans nuire à la relation commerciale (transparence pour le client). D'autre part la réforme du ratio Cooke permettra de prendre en compte ces techniques dans le calcul du ratio Mc Donough. Les banques qui sauront utiliser ces techniques en tireront des avantages évidents.

La cession de créances est une transaction de gré à gré dont l'objectif pour le cédant peut être : d'ordre stratégique : recentrage sur un métier donné en cédant la partie du portefeuille sur lequel celui-ci souhaite se dégager ou d'ordre tactique : limitation de la concentration sur un secteur donné (exemple : télécommunications) ou sur un type de crédit (exemple : immobilier). La cession se fait sur le marché secondaire au prix convenu entre le cédant et l'acquéreur.

Un dérivé de crédit est un produit financier à terme visant à transférer le risque de crédit d'un actif d'une contrepartie « acheteuse de protection » vers une contrepartie « vendeuse de protection » en échange d'une rétribution financière. La protection pourra être exercée lors de

l'occurrence d'un événement de crédit sur l'actif sous-jacent du dérivé de crédit. Le Marché des dérivés de crédit est un marché non organisé (OTC ou de gré à gré) dominé par un nombre restreint d'acteurs. Les principaux intervenants du marché (dealers) ont été rassemblés dans un groupe (G15) par la FED.

En fonction de la complexité du crédit et de la liquidité du marché nous avons les produits vanilles qui sont les produits relativement simples pouvant disposer d'une importante liquidité sur le marché et les produits exotiques qui sont des produits complexes le plus souvent issus de la titrisation.

Il existe de nombreux produits dérivés de crédit, du plus simple (CDS Single Name) au plus complexe (CDO Of CDO : obligations adossées à des dettes). Quand la nature du risque est effectivement transférée, le dérivé de crédit peut assurer le risque de signature d'une entreprise ou d'un Etat. Dans ce cas le dérivé pourra être déclenché par l'occurrence d'un événement de crédit sur l'ensemble des dettes émises par l'entité de référence. Les CDS single name ne protègent que contre le risque de crédit d'une seule entité de référence ; on parle alors de sous-jacent unique. Les produits à paniers quant à eux protègent contre le risque de crédit d'un ensemble d'entités de références (sous-jacent multiple).

En somme, nous pouvons dire qu'il est extrêmement important de pouvoir définir et évaluer le risque de crédit. Cette évaluation n'est pas chose aisée car elle peut évoluer au fil du temps et exposer la banque si celle-ci ne fait pas un suivi régulier de son portefeuille crédit clients. Toutefois, ceci n'est pas suffisant pour une étude approfondie du risque de crédit. En effet, il faut savoir prévenir et prendre les mesures appropriées s'il venait à se réaliser d'où l'impérieuse nécessité pour les banques de procéder à une gestion rigoureuse et efficace du risque de crédit.

Section3 : gestion du risque de crédit au sein d'Ecobank Sénégal

Le management de la gestion du risque d'Ecobank s'évertue à prévenir le risque de crédit ou lorsqu'il se réalise à le gérer de sorte qu'il n'ait pas un impact trop important pour la banque. La politique d'Ecobank est basée sur la mise en place de moyens techniques, humains et organisationnels destinés à éviter la survenance du risque. La banque n'accepte un risque que lorsqu'elle estime que les chances de réalisation de celui-ci sont inexistantes ou minimes.

Pour une gestion efficace du risque de crédit, Ecobank Sénégal opte donc pour une gestion des risques de crédit qui débute avant l'octroi et qui se poursuit après mise en place à travers un suivi régulier. Ainsi, nous allons voir l'étude de marché, l'identification des problèmes et le suivi des crédits octroyés.

Paragraphe 1 : De l'étude de marché à l'identification des problèmes

La gestion des risques n'est pas seulement le suivi des crédits octroyés, elle implique une prise en charge de tous les aspects relatifs au crédit et aux clients. Ainsi, avant même l'octroi du crédit le gestionnaire de compte va donc procéder à une étude du marché et établir des programmes de produits ce qui lui permettra d'identifier un potentiel d'affaires c'est-à-dire qu'il fait une sélection du marché et des secteurs économiques pour détecter les clients clés et les affaires potentielles pour la banque. Pour effectuer une sélection efficace, la banque collecte une information fiable sur les emprunteurs potentiels. Une sélection efficace et une collecte d'information constituent des impératifs essentiels pour la gestion du risque de crédit. Par exemple quand un client personne physique sollicite un prêt personnel ou un prêt hypothécaire pour l'acquisition d'une maison, la première chose que la banque demande est de remplir les formulaires qui renseignent sur l'état de la situation financière du client. Les questions portent sur le salaire, l'employeur, les engagements pris auprès des autres banques, les questions personnelles etc. la banque utilise cette information pour évaluer le risque de crédit de l'emprunteur en calculant un score de crédit appelé ORR. Ce score est une notation qui va de 1à 10 et elle est meilleure lorsqu'elle tend vers 1. Ce score permet également d'avoir une meilleure appréciation du risque et de voir si le client est susceptible de poser des problèmes pour le remboursement de son prêt. Après cette sélection, une analyse de chacune des industries s'impose. Il faut évaluer l'importance de chaque secteur : le pourcentage du PIB, les opérateurs clés etc. il s'agit de définir les facteurs critiques de succès et les

paramètres quantitatifs et qualitatifs d'acceptation pour l'industrie. En somme c'est faire le rapport entre le risque et la rentabilité.

L'étude de marché permet également aux gestionnaires de comptes d'élaborer avec la direction commerciale des programmes de crédits mieux adaptés aux clients.

En plus des programmes de produits, il y a l'élaboration d'une liste des potentiels clients. Cela signifie que la banque fait une sélection sur le marché en faisant un tri des bons risques de crédit des mauvais. Cette liste comprend des catégories suivant la qualité des clients. Nous avons une première catégorie pour les clients prioritaires ; une seconde pour les clients acceptables ; une troisième pour les clients jugés acceptables s'ils présentent des garanties appropriées et une quatrième et dernière catégorie pour les mauvais clients et les clients classifiés. Ces derniers peuvent faire l'objet d'une dérogation au marché cible.

A la réception de la demande d'octroi du crédit, le gestionnaire de compte initie le dossier en vérifiant si son client est éligible aux différents programmes de crédits élaborés par la banque. Ensuite il recueille du client toute la documentation nécessaire et transmet le dossier au comité de crédit pour approbation. Ce comité en collaboration et sur la base des travaux effectués par les analystes de crédit vont accepter ou rejeter le dossier. Les analystes de crédit procèdent d'abord à une évaluation et une identification du risque. Le processus d'évaluation du risque comprend :

- Une analyse financière afin d'évaluer la performance opérationnelle passée, la création de flux de trésorerie et la structure du capital ;
- Une analyse sectorielle, afin de comprendre les risques d'exploitation qui sont liés à la concurrence ainsi que les principaux facteurs de succès du secteur ;
- L'adéquation de la structure du capital par rapport aux risques d'exploitation et économiques ;
- Une évaluation de la stratégie commerciale et de la gestion des affaires ;
- Des prévisions de flux de trésorerie afin de déterminer la capacité d'endettement.

Une fois toute cette analyse sur le risque de crédit du client faite, le dossier est transmis au service juridique pour le recueil et la vérification de la conformité des garanties nécessaires. Si le service juridique juge que les garanties sont suffisantes, le dossier est retourné à l'administration du crédit qui se chargera d'établir le ticket d'octroi du crédit qui

sera transmis à la direction des opérations pour saisie dans le système. La banque peut octroyer le crédit au client et continuer à assurer un suivi de ce crédit.

La banque doit identifier les problèmes cela revient à dire que la banque doit être apte à anticiper, détecter et faire le point sur les problèmes essentiels qui peuvent affecter les affaires du client. En effet, le client peut être confronté à des situations qui ne favorisent pas le respect de ses engagements vis à vis de la banque. Ce qui compromet sa relation avec la banque qui est dans l'impossibilité de recouvrer sa créance. Des mesures correctives doivent être prises en plus d'une révision de la stratégie d'affaires avec le client. Un contrôle régulier du portefeuille client est nécessaire. Cela se fait par un contact continu, par l'obtention de plus d'informations possibles sur le client et le marché et par l'enregistrement des signaux négatifs et en discuter avec le comité de crédit et la direction.

Paragraphe2 : Le suivi des crédits octroyés

Octroyer un crédit sans suivre son dénouement final c'est opter pour une mauvaise politique de gestion du crédit. C'est ainsi que la banque effectue une surveillance constante des clients et applique des clauses protectrices. Cette surveillance s'illustre par un système de classification des clients qui prend en considération leur situation. A cela s'ajoutent les créances impayées ou encore les créances douteuses et litigieuses qui peuvent se transformer en créances en souffrance.

Une fois que le prêt est accordé, l'emprunteur est incité à s'engager dans des activités plus risquées, ce qui entraine une probabilité plus faible de remboursement du prêt. Pour réduire ce risque, la banque adopte un dispositif de gestion de risque de crédit qui prévoit des dispositions protectrices. A ce titre la banque prend des garanties et effectue une autre notation du crédit appelée FRR qui est déterminée en fonction des garanties et de l'exposition de la banque au risque. Parmi ces garanties nous avons le gage, l'aval, le nantissement, l'hypothèque et la garantie financière.

La surveillance constante des clients se fait par le gestionnaire de compte. Ce dernier doit participer au suivi des crédits en effectuant des visites de chantier lorsqu'il s'agit de financement des marchés. Pour les cautions d'avance de démarrage, de bonne fin et définitive il doit visiter le site au démarrage des travaux et obtenir le planning de visite de chantier du maitre d'ouvrage pour pouvoir assister à toutes les réunions de chantiers.

Concernant les avances sur décompte le suivi est fonction du bénéficiaire. Pour les avances accordées à l'administration, le gestionnaire doit prendre contact avec le ou les signataires des actes de domiciliation pour suivi des règlements une fois par mois et avec la paierie générale du trésor ou avec le percepteur municipal pour suivi du règlement une fois par quinzaine.

Pour les sociétés privées, il rencontre le ou les signataires des actes de domiciliation pour suivi des règlements (le DAF ou le trésorier) une fois par mois.

En plus de la surveillance constante il faut voir la classification des crédits. Cela suppose des examens périodiques et le classement des risques de crédit en fonction des directives internes établies. S'il y a une détérioration de la situation du client, il faut classer le prêt et déclencher le réexamen du prêt à un niveau d'approbation supérieur de la direction.

Nous avons les classes suivantes :

- Classe 1 : « sans critique », pour cette classe le gestionnaire est sûr que le remboursement sera régulier ;
- Classe 1A : « autres crédits avec mention spéciale », la situation financière du client est faible, le programme de remboursement est irréalisable, les garanties sont inadéquates et la documentation est incomplète.
- Classe 2 : « en dessous du standard », le remboursement du principal et des intérêts peut être anormalement compromis. Aucune perte n'est prévue mais un processus de recouvrement prolongé est possible ;
- Classe 3 : « crédits douteux », le remboursement total semble problématique compte tenu des informations obtenues et qui suggèrent éventuellement un niveau de perte non encore déterminé pour ce qui concerne le délai et le montant
- Classe 4 : « perte », les délais sont considérés comme des pertes. Le montant ainsi classé doit être provisionné en totalité et les intérêts déjà comptabilisés et non payés doivent être extournés.

Cette classification amène l'agent du risque à constituer une provision. La constitution de provision doit être prise en considération chaque fois qu'un crédit est classé 1A ou pire. La méthode suivante est recommandée par le manuel de procédure pour la constitution de provision :

Classe 1A : 5% classe 2 : 20%

Classe 3 : 50% classe 4 : 100%

En plus de cette classification qui se fait périodiquement, l'administration du crédit doit faire le suivi des prêts accordés à chaque échéance. Elle doit avoir une bonne visibilité du remboursement du principal et des intérêts. Tous les 25 du mois, elle vérifie la position des comptes des clients bénéficiant de prêts afin de pouvoir débiter ces comptes du montant du principal et des intérêts. Le débit du compte est automatiquement fait par le système. Au delà de 30 jours si les intérêts sont impayés le crédit va en « impayé ». A partir de ce moment la banque peut commencer à relancer par écrit le client pour qu'il régularise sa situation. S'il s'agit d'un prêt à un particulier, le retail banking doit mettre au courant l'employeur car le salaire est l'unique source de remboursement et ce dernier s'est engagé lors de la rédaction de la convention de crédit. Au bout de 90 jours le crédit impayé est considéré comme une créance en souffrance. Pendant ce temps aucune transaction ne pourra être effectuée sur le compte du client sans l'autorisation de l'administration du crédit. Elle met un posting sur le compte (72 : pour tout mouvement débit crédit aviser CAD) pour que tous les agents de la banque sachent qu'ils doivent demander son accord avant toute transaction.

Section4 : gestion du risque de crédit suite aux mutations économiques et financières

La gestion des risques de crédit consiste à identifier le degré de risque associé à un débiteur qui sera en mesure de satisfaire ou non une obligation de crédit. Les fournisseurs de crédit s'attendent à être remboursés intégralement à temps et à réaliser un rendement du capital investi à la mesure du risque encouru. Et ceci est valable pour tous les types de crédit. Précédemment, nous avons vu qu'une mauvaise gestion des risques pouvait avoir une conséquence néfaste sur l'économie nationale et même mondiale. Par conséquent, la gestion du risque de crédit doit être permanente et dynamique afin de faire face à tous les aléas de l'environnement financier.

En effet, le système financier a connu de nombreuses crises économiques et financières qui ont bouleversé son fonctionnement et conduit à des réformes particulières. La dernière en vue est celle de 2008 qui continue de déferler la chronique. Dans cette section nous allons d'abord passer en revue les différentes crises économiques, puis exposer les principales causes de la crise de 2008 et ensuite voir la nouvelle réglementation suite à ces mutations économiques et financières. Enfin, nous allons voir en quoi consiste une bonne gestion du risque de crédit.

Paragraphe1 : les différentes crises économiques et financières

Différentes crises ont atteint durablement le monde économique et financier. Ces crises ont débuté au 17e siècle et continuent aujourd'hui de secouer le monde. Vu leur nombre assez important et leur complexité nous allons voir quelques-unes qui sont jugées plus redoutables. Pour plus de clairvoyance nous allons les subdiviser en deux parties : les crises survenues avant les années 1970 et celles après 1970.

A. Les crises survenues avant 1970

- **La panique de 1792 :** La Panic of 1792 (mars et avril) suit la création en 1791 de la The First Bank of the United States, première banque centrale américaine. Sa cause est le lancement d'une politique massive de prêts à taux réduits causant une flambée hystérique d'emprunts, suivie d'une brusque remontée des taux, rendant incapable les emprunteurs de tenir leurs engagements et causant leur faillite en chaine.

- **La crise monétaire de 1797 :** Le 26 février 1797, la Banque d'Angleterre, à court de réserves, décide de suspendre les paiements en espèces devant l'afflux des demandes de conversion auxquelles les banques du pays sont confrontées. Des bruits d'invasion ont en effet conduit une foule de particuliers, fermiers et petits commerçants à retirer leurs avoirs auprès des banques de province. La banqueroute de plusieurs d'entre elles renforcera le mouvement et il en résultera ce qui est considéré comme la première panique bancaire.
- **La crise de 1819 :** La crise de 1819 est la première crise financière de grande ampleur aux États-Unis. Elle marque la fin de l'expansion qui a suivi la Guerre de 1812, dont le financement avait asséché les réserves bancaires et conduit à une suspension des paiements en espèces en 1814. Il en a résulté une inflation des émissions monétaires privées qui se sont investies dans des placements fonciers spéculatifs avant que la Banque centrale (Second Bank of the United States) n'engage une politique restrictive qui provoquera une vague de faillites et une profonde récession agricole et industrielle.
- **Le krach de 1836 et panique de 1837 :** En 1836, l'Angleterre connaît un nouveau krach boursier à la suite de la décision du président américain Andrew Jackson de subordonner la vente de terres d'État à un paiement en métaux précieux. Cette décision donne un brusque coup d'arrêt à la spéculation foncière en Amérique. Les banques américaines ayant contracté des emprunts à Londres, la crise financière touche durement le Royaume-Uni et aura des répercussions jusqu'en Allemagne. Peu après, le 10 mai 1837, la bulle spéculative éclate aux États-Unis lorsque les banques américaines suspendront leurs paiements en espèces.
- **Le krach de 1929 :** Le Krach du New York Stock Exchange entre le 24 octobre et le 29 octobre entraîne une crise bancaire qui précipite les États-Unis dans la Grande dépression. Les événements de ces journées déclenchent la plus grave crise économique mondiale du XXe siècle. Les bulles spéculatives et leur éclatement sont une calamité pour l'économie parce qu'elles n'impliquent pas seulement le transfert de richesses d'un groupe de personnes vers un autre mais il y avait aussi un gaspillage physique et matériel énorme qui est engendré, une mauvaise allocation de capital qui affecte négativement la richesse du pays. En plus plusieurs agents économiques décident de retirer leurs avoirs des banques

plutôt que de tout perdre. Pour satisfaire cette vague de retraits, les banques durent rappeler leurs prêts afin de soutenir la demande en liquidités. Des dizaines de milliers d'entreprises qui dépendaient du crédit pour leur survie furent poussées vers la faillite.

- **La crise américaine du crédit de 1966 :** Après plusieurs années de forte croissance de l'économie, les banques américaines se trouvent à court de réserves dans un contexte où la Réserve Fédérale conduit une politique restrictive afin de contenir l'inflation. La crise se traduira par une chute des cours boursiers, une baisse des liquidités et une hausse des taux d'intérêts provoquant un fort ralentissement de l'activité économique. Elle est considérée comme la première crise moderne, des épisodes similaires de resserrement du crédit se reproduisant en 1969 et 1974.

B. Les crises après les années 1970

Les marchés financiers modernes apparaissent à la suite des évènements majeurs de 1971, 1973 et 1976 qui manifestent la double nécessité d'établir un marché des changes pour gérer le nouveau système des changes flottants et de financer les déficits budgétaires des États-Unis, désormais libérés de la contrainte de change.

- **Les crises pétrolières de 1973 à 1979** : On parle de « premier choc pétrolier » pour identifier l'augmentation massive du prix du pétrole due en particulier au fait que les Etats-Unis ont passé leur pic de production en 1971, cela suivi de l'abandon de Bretton Woods et la dévaluation du dollar, ajoutant à la pression haussière sur le baril et provoquant par ricochet l'instabilité monétaire des années 1975-1985. L'épisode "embargo Arabe" est un épiphénomène dans le contexte du premier choc.
  Le deuxième choc pétrolier s'est produit en 1979. On parle de « second choc pétrolier » pour qualifier le second cycle de hausses des prix. Sous les effets conjugués de la révolution iranienne, de la fuite du Shah et de la guerre Iran-Irak, le prix du pétrole est multiplié par 2,7 entre la mi-1978 et 1981, ce qui déclenche aux Etats-Unis la crise monétaire de 1980.
- **La dette bancaire des PVD** : À la suite du choc pétrolier de 1973, les pays en voie de développement s'étaient lourdement endettés, et ce d'autant plus facilement que les

banques de dépôt cherchaient à utiliser les énormes dépôts de pétrodollars dont elles disposaient. Mais cet endettement servait principalement à couvrir des déficits budgétaires, pas à financer l'investissement, ce qui a encore aggravé le deuxième choc pétrolier, alors que les banques étaient encore plus enclines à prêter. Une partie importante de la dette des PVD était à taux variable et à court terme. La hausse des taux courts américains décidée fin 1979 a donc considérablement alourdi la charge de la dette. Le pays où la situation de la balance des paiements s'est dégradée le plus rapidement a été le Mexique, qui a fait défaut brusquement en août 1982. Cela a eu un effet de raréfaction générale du crédit et provoqué une crise bancaire mondiale. La banque centrale américaine dut baisser ses taux en catastrophe, tandis que le FMI accordait des lignes de crédit d'urgence aux PVD. Le stock de dettes en suspens demeura un problème majeur du système financier mondial jusqu'à l'adoption du plan Brady en 1989.

- **Le krach d'octobre 1987 du marché obligataire puis des marchés d'actions** : À partir de janvier 1987, à cause du déséquilibre causé sur le marché des changes par les accords du Louvre, qui ont enrayé de force la baisse du dollar, les taux d'intérêt à long terme américains remontent considérablement, tandis que les marchés d'actions continuent, eux, de progresser. À la fin de l'été, les taux à 10 ans ont ainsi remonté de 300 points de base, rendant illogique la valorisation des actions, qui amorcent un important mouvement de repli. Le 19 octobre, la hausse de taux à 10 ans sur l'année atteint même brièvement 400 points de base et provoque finalement le krach le plus spectaculaire jamais enregistré en une journée sur un marché d'actions. La banque centrale américaine décide d'intervenir massivement comme prêteur en dernier ressort pour éviter des faillites en chaîne de maisons de titres et banques d'investissement.
- **La crise économique asiatique de 1997** : suite à la parité fixe au dollar US, le système bancaire local s'endette considérablement à court terme et en devises sans se préoccuper du risque de change, notamment pour financer les deux gigantesques vagues de spéculation qui ont lieu dans toute la région : immobilière et boursière. Les banques locales se livrent donc à une double transformation : elles empruntent à court terme, en devises, pour prêter à long terme, en monnaie locale. Quant aux garanties des prêts, elles sont constituées par des immeubles surévalués ou par des actions également surévaluées… L'afflux de capitaux étrangers est, de son côté, facilité par la politique monétaire expansive que mène la banque centrale japonaise pour lutter contre la déflation. Mais les créanciers étrangers réduisent progressivement leur exposition au

cours de l'année 1997 et le 2 juillet 1997, les autorités thaïlandaises doivent laisser flotter leur monnaie (bath). Le piège se referme alors sur les économies de la région : crise des taux de change et crise bancaire.

- **Le krach boursier de 2001 :** Un économiste américain prédisait que grâce à la « nouvelle économie », il n'y aurait plus jamais de crise. L'éclatement de la bulle internet est arrivé peu après, contribuant au Krach boursier de 2001-2002. Crise de surinvestissement dans les télécoms, de surendettement d'une partie des sociétés, et de négligence de certaines contraintes : pour acheter un article par internet, il suffit de quelques clics, mais pour le livrer dans la qualité et les délais prévus, il faut une logistique que nombre de "net-vendeurs" n'avaient pas. Le Krach boursier de 2001-2002 est parfois comparé au Krach de 1847.

L'actualité financière de ces dernières années étant marquée par la crise de 2008 nous avons jugé nécessaire de consacrer un paragraphe pour détecter les véritables causes de cette crise.

Paragraphe2 : les causes de la crise de 2008

Un contexte de tension et d'instabilité s'est installé depuis les années 2000 suite à l'accumulation de déséquilibres macroéconomiques. Des politiques monétaires accommodantes ont injecté dans le système financier mondial une importante quantité de liquidités excessives. De plus, les déficits d'épargne des pays développés se sont accrus avec la convergence vers zéro du taux d'épargne, l'endettement croissant des ménages et l'accumulation des dettes publique et extérieure. Cet immense endettement se reflète en symétrique chez les pays émergents dans une importante accumulation de réserves, investies principalement en dollars. Ainsi, il y avait un état de surabondante liquidité. Les taux d'intérêts se maintiennent à des niveaux bas, tout comme les indicateurs de risque que sont les volatilités implicites. Dans ce contexte, les gérants de fonds d'investissement et de fonds de pension sont incessamment à la recherche d'actifs offrant des rendements élevés mais également d'un risque de contrepartie limité. Pour satisfaire cette demande, les banques s'appuient sur la technologie du risque de crédit et développent de nouvelles classes d'actifs, indexés sur les taux libor, offrant de solides marges en même temps que la notation AAA. Il s'agit des obligations structurées construites à partir de pools de créances titrisées: prêts immobiliers, prêts à la consommation ou prêts émergents. Le plus grand de ces marchés est issu des prêts immobiliers américains. Ces prêts immobiliers à long terme financent l'achat

d'une maison et conduisent à la crise en 2007. Au départ les subprimes sont destinés à promouvoir une politique sociale d'accès à la propriété des communautés pauvres et des minorités. Toutefois, les acteurs du marché n'avaient pas pris en compte le grave risque auquel ils pouvaient être confrontés en cas de baisse des prix immobiliers. En temps normal lorsqu'un emprunteur n'est plus en mesure de rembourser son crédit, la banque récupère le bien mis en hypothèque et le revend mais là avec la baisse des prix de l'immobilier, la banque perd sur la revente. Certaines banques qui avaient eu trop recours à ce type de prêt se sont retrouvés dans une situation financière critique. Et plus de 2 millions de personnes se retrouvent ruinées aux Etats-Unis, faute de pouvoir rembourser les emprunts.

Pour limiter les risques de ces crédits, les banquiers ont eu recours à la titrisation. Ils ont transformé ces emprunts en titres sur les marchés boursiers. Des agents financiers sélectionnent et octroient des prêts hypothécaires, puis les revendent immédiatement à une banque d'investissement. Celle-ci les assemble en pool, les place dans un véhicule dédié (SPV : special purpose vehicle), lequel émet des obligations structurées ou CDO, en fabriquant d'abord des tranches plus risquées vendues à des investisseurs recherchant ce risque et une tranche peu risquée offerte aux investisseurs institutionnels. Or, à partir du moment où celui qui doit rembourser l'emprunt pour l'achat de sa maison ne peut plus payer, le titre n'a plus aucune valeur. Ce sont ces montages financiers complexes qui expliquent la chute de la bourse car toutes les banques étrangères, notamment européennes, se sont aperçues qu'elles possédaient des titres de subprimes qui ne valaient plus rien.

La crise comporte deux dates clés : le 09 aout 2007, jour de la paralysie du marché interbancaire et le 15 septembre 2008 date de la faillite de Lehman Brothers.

Le 09 aout 2007, la nouvelle se répand que BNP Paribas a suspendu les remboursements sur trois de ses fonds d'investissement. Celle-ci parle d'une évaporation de la liquidité sur les obligations structurées, rendant impossible à court terme la valorisation et la vente des titres du fonds. La panique se déclenche sur les marchés de refinancement à court terme des banques. Les banques ne se prêtent plus car elles gardent pour elles même la liquidité dont elles peuvent disposer. Privées de leur source de refinancement, les banques et les autres institutions cessent de se porter acquéreur sur le subprime. Elles tentent au contraire de vendre au plus vite leurs positions mais précipitent alors la chute des prix. Avec des prix de marché très éloignés des valeurs des modèles, les banques et autres institutions cessent leurs transactions et réduisent drastiquement leurs activités de prêt. Ceci transmet directement la

crise de liquidité bancaire à l'économie américaine, qui rentre en récession au dernier trimestre 2007, puis au reste du monde.

A partir de début 2008, au fur et à mesure que les banques publient leurs résultats de 2007, le marché commence à se questionner sur la solvabilité des banques. Des plans anticrises tant au niveau américain qu'au niveau européen sont mis en place. Mais la déstabilisation s'accélère avec les faillites techniques de quelques banques. Merrill se dissout dans Bank of america tandis que Lehman Brothers déclarera faillite le 15 septembre.

Face aux conséquences énormes des crises sur l'économie des pays du monde, plusieurs politiques ont été mise en place par les banques centrales. Ces politiques exceptionnelles dictées par l'urgence se présentent comme des réactions aux effets ou menaces de la crise. Dans un rapport, le FMI montrait que les crises frappant les banques exercent les effets les plus profonds et les plus durables d'où la nécessité de réformer le système financier.

Paragraphe3 : la nouvelle réglementation suite aux mutations économiques

La réglementation bancaire a pour rôle de promouvoir la stabilité et la sécurité du système financier en édictant des normes prudentielles s'appliquant aux banques et par des actions préventives destinées à éviter des crises. Les réglementations nationales poursuivent traditionnellement des objectifs tels que la protection des déposants, la sécurité des systèmes de paiement, la prévention du risque systémique etc. Les instances réglementaires internationales quant à elles cherchent à promouvoir des règles de sécurité s'appliquant au plan international dans le but de prévenir la défaillance du système financier international. De plus, toutes les banques n'appliquent pas les mêmes stratégies et techniques de gestion des risques. Suite aux mutations qui ont secoué le monde économique et financier plusieurs exigences réglementaires ont vu le jour. Parmi celles-ci nous avons les accords de Bâle et les dispositifs prudentiels imposés par les banques centrales.

A. Dispositifs prudentiels De Bâle I vers Bâle III

Dans les années 1980, après la chute du système monétaire de bretton woods en 1973, d'importantes mutations sont intervenues. Elles ont conduit à une plus grande ouverture internationale et à un relâchement des règles encadrant la déréglementation des institutions financières. Mais la déréglementation et les innovations financières, ont également fragilisé

les banques, conduisant à des crises bancaires profondes. De ce fait, le système bancaire était passé d'une gestion conservatrice et encadrée à une concurrence intensive, se traduisant par le développement agressif du crédit, négligeant parfois la véritable rémunération du risque de défaut, conduisant les banques vers des contreparties de qualité plus médiocre tandis que les meilleures contreparties accédaient directement aux marchés. L'insertion des banques dans un nouvel environnement compétitif et ouvert de marchés financiers a conduit à partir des années 1980 à une recrudescence des faillites bancaires.

A la fin des années 1980, les régulateurs ont voulu prévenir le risque de propagation des faillites bancaires. Le capital a été considéré comme l'instrument idéal, permettant de renforcer les banques, de limiter l'aléa moral et ainsi protéger les déposants et leurs assureurs. L'accord de bale de 1988 marque un tournant important et avait un double objectif d'une part renforcer la stabilité et la santé du système bancaire international grâce à l'imposition de critères minimaux de capital et d'autre part consolider la stabilité du système bancaire international en promouvant un degré élevé de cohérence entre banques de différents pays.

L'accord de bale 1 est centré sur le risque de crédit car il impose aux banques internationales un capital réglementaire égal au minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leur risque. Le capital réglementaire comprend les fonds propres de base (capital et réserves) et les fonds propres complémentaires. Les fonds propres de base doivent représenter 4% des risques pondérés. L'accord a été amendé en 1996 pour s'adapter à l'innovation financière et aux risques qui n'étaient pas couverts dans la configuration initiale. Cet amendement définit le principe d'une immobilisation de capital pour faire face aux risques de pertes liés aux opérations sur marchés financiers. Grace à cet amendement, les banques peuvent également recourir à leur propre modèle interne pour calculer le niveau de capital nécessaire. Il faut aussi signaler l'intégration de garanties hors bilan correspondant à la titrisation qui n'étaient pas prises en compte en 1988 et qui laissaient la porte ouverte à un accroissement non maîtrisé du risque de crédit réellement porté par les banques.

Toutefois, le développement de techniques avancées de gestion des portefeuilles de crédits par plusieurs institutions financières ainsi que les faiblesses de cet accord rendaient de plus en plus nécessaire la révision de l'accord de 1988.

Ainsi, bale 2 a été adopté pour mettre en place une mesure économique du risque de crédit. Bale 2 diffère du premier accord à plusieurs égards:

- Par son insistance sur les méthodologies internes aux banques, sur la fonction de supervision, sur la notion de discipline de marché ;
- Par sa flexibilité liée à l'existence d'un menu de règles incitatives en termes de gestion des risques;
- Par sa prise en compte du risque économique

Bale 2 repose sur trois caractéristiques principales que sont le **capital minimum**, le **processus de supervision** et la **discipline de marché**.

- En matière de capital minimum, le niveau de 8% correspond toujours au plancher de sécurité. Mais ce pourcentage est déterminé en incluant risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel. En calculant le ratio de capital réglementaire minimum, l'ensemble des risques pondérés est obtenu en multipliant par un facteur de 12,5, le montant de capital exigé au titre des risques de marché et risques opérationnels, auquel l'on ajoute la somme des engagements de crédit pondérés. Le nouveau ratio réglementaire inclut donc d'une part une exigence en fonds propres supplémentaires à l'égard des risques opérationnels et d'autre part reconsidère le calcul des engagements pondérés de crédit.

  Ratio Mc Donough = capital total requis/ Engagements pondérés pour risque de crédit, de marché et opérationnels ≥ 8%

Engagements pondérés pour le risque de crédit = montant de l'actif * pondération

Pour le risque de crédit trois approches sont proposées pour le calcul : l'approche standard ; l'approche IRB de base et l'approche IRB avancée.

Dans l'approche standard l'estimation du risque de crédit et la détermination des exigences réglementaires en fonds propres reposent sur des ratings externes, émanant d'institutions qualifiées.

Seules les banques ayant rempli les conditions minimales définies par le comité sont autorisées à recourir à l'approche IRB afin de déterminer leurs exigences en capital. La banque utilise alors des estimateurs de risque tels que la probabilité de défaut (PD), la perte conditionnelle au défaut (LGD), l'exposition au moment du défaut(EAD) et la maturité effective. L'approche IRB se décompose en IRB de base et IRB avancée. Dans L'approche IRB de base, la banque concernée utilise ses ratings internes et estime la probabilité pour

chaque emprunteur. Les régulateurs fournissent toutes les autres informations permettant de calculer le niveau de capital réglementaire requis. Quant à l'approche IRB avancée, la banque utilise ses ratings internes, ses estimations de taux de recouvrement par engagement, son calcul d'exposition au moment du défaut. Les maturités réelles sont prises en compte, avec un plancher d'un an et un plafond de sept ans. Pour calculer le capital réglementaire, la banque utilise la formule définie par le comité de Bâle :

RWA = f (PD;LGD) x EAD où f respecte une loi normale.

Ce risque ainsi calculé est le risque inattendu et se complète du calcul d'une perte attendue (expected loss) : EL = PD **x** LGD **x** EAD

PD représente la probabilité de défaut de la contrepartie

LGD est le taux de perte en cas de défaut sur la ligne de crédit

EAD est l'exposition au moment du défaut ou l'encours à un an

Donc RWA = Coefficient de pondération **x** EL **x** EAD

- La fonction de supervision dévolue aux autorités nationales est appelée à jouer un rôle accru. Celles-ci doivent s'assurer que chaque banque met en œuvre un contrôle interne permettant de maintenir le capital réglementaire au niveau voulu quelle que soit l'évolution des activités de la banque. Cette mission de veille et de contrôle repose sur l'engagement de chaque banque à mettre en place des instruments quantitatifs et qualitatifs crédibles d'évaluation des risques de crédit de leur portefeuille d'engagements.
- La discipline de marché a pour objectif de faire jouer pleinement au secteur privé son rôle incitatif, en complément de la réglementation. Les banques doivent disposer d'une politique de communication adoptée par leur conseil d'administration. Cette politique devrait présenter la communication à destination des marchés, en termes de structure et de performances. De plus les banques devront réfléchir à la qualité de leur transparence et leur fréquence de communication.

Face à la crise de 2007, une révision drastique des normes en vigueur a été entreprise. Le conseil de stabilité financière a écrit un rapport en vue d'améliorer la réglementation financière et de veiller à ce qu'une crise majeure ne se reproduise plus. En effet, cette crise a

conduit à douter de l'important bénéfice de diversification accordé aux banques dans la mesure de leurs fonds propres nécessaires. Elle a enfin amené à des questions sur la nature des vrais risques au sein de la banque d'investissement, notamment en raison de la gestion pour compte propre dont les risques sont souvent sous estimés. Ainsi, bale 3 constitue les ajustements nécessaires pour la stabilité du système financier. Les préoccupations des principaux acteurs mondiaux de la réglementation sont de renforcer la qualité et la quantité des fonds propres durs des banques, d'assurer la liquidité de ces mêmes banques, d'en accroitre la transparence et de pénaliser la prise excessive de risques. Les effets pro cycliques associés à la réglementation sont également objet d'analyse et de mesures correctives, de même que le rôle et le traitement de la titrisation. De ce fait, en juillet 2010, le comité de Bâle a adopté une nouvelle définition des fonds propres mettant l'accent sur la composante dure c'est-à-dire l'élément le plus solide des fonds propres d'une banque. Les pertes de crédit et les dépréciations sont couvertes par les bénéfices non distribués qui font partie de cette composante. Désormais les déductions réglementaires sont effectuées sur la composante dure plutôt que sur les fonds propres de base ou complémentaire. Le comité estime aussi que tous les instruments de fonds propres réglementaires doivent pouvoir absorber une perte, au minimum en cas de liquidation.

Concernant le renforcement de la liquidité bancaire, le comité a décidé d'instaurer des exigences minimales de liquidité en vue de renforcer la résilience des banques à d'éventuelles difficultés passagères d'accès aux financements et remédier à la présence d'asymétries de liquidité structurelles à plus long terme dans leur bilan. Le ratio de liquidité à court terme (LCR) impose aux banques de détenir suffisamment d'actifs liquides de qualité pour faire face à de graves difficultés de financement, sur la base d'un scénario défini par les responsables prudentiels. Il est complété par un ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR), conçu pour corriger les asymétries de liquidité. Ce dernier ratio couvre donc l'ensemble du bilan et incite les banques à recourir à des sources de financement stables.

Pour éviter la dégradation de la qualité de crédit des contreparties, le comité recommande de recourir à des scénarii de crise pour déterminer les exigences de fonds propres au regard du risque de défaut et fixe de nouvelles exigences afin de prémunir les banques contre le risque d'une dégradation de qualité de crédit d'une contrepartie.

Pour réduire la pro cyclicité, le comité propose la mise en place d'un volant de fonds propres et la constitution de provisions. Ce volant pourra être mobilisé lorsque la situation se

détériore et s'ajoute au ratio minimal de fonds propres. Il est constitué d'éléments de la composante dure et est fixé à 2.5% des actifs pondérés des risques. A mesure que le niveau de fonds propres d'une banque se rapproche du ratio minimal, le volant de conservation lui imposera de limiter ses versements discrétionnaires ce qui permettra une disponibilité de fonds en période de tensions. Il y a également la mise en place d'un volant contra cyclique exigible qu'en cas d'expansion excessive du crédit susceptible de mettre en danger l'ensemble du système.

En outre, standard and Poor's propose une nouvelle approche du capital, le RAC (risk adjusted capital), produit sur la base de l'étude des bilans bancaires. Il repose sur un certain nombre de critères révisés :

- N'accorder un caractère de capital tiers 1 qu'au vrais fonds propres excluant un certain nombre de titres hybrides acceptés par bale 2 comme tiers1
- Accroitre très fortement le coût du risque sur la banque d'investissement dans ses risques de marché
- Accorder un bénéfice de diversification plus limité. C'est à dire réduire le capital de 15% en moyenne, soit nettement moins que dans le contexte de bale 2 pour les banques avancées.

B. Les dispositifs prudentiels de gestion de la banque centrale

Pour une meilleure prise en compte des innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire, une réglementation prudentielle a été adoptée. Les banques de l'espace UEMOA sont donc tenues de respecter cette réglementation en vue de protéger leurs intérêts mais également celui des déposants. Celle-ci prévoit des normes de gestion à respecter. Parmi ces normes nous avons la couverture des risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la division des risques, les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité et le ratio de structure de portefeuille.

- **La couverture des risques:** Elle est définie par un rapport minimum à respecter « fonds propres/ risques ». Le ratio minimum à respecter est fixé à 8%. Les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

- **Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables :** Les ressources bancaires sont le plus souvent à court terme et les banques utilisent ces ressources à court terme pour octroyer des crédits à moyen et long terme. Le coefficient de transformation est de 75%. Ce coefficient a été mis en place pour éviter une transformation excessive des ressources à court terme par des emplois à moyen et long terme.
- **La division des risques :** Les banques et établissements financiers doivent limiter leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature de même que sur un nombre limité de bénéficiaires. Le montant des risques pouvant être pris sur une seule et même personne est limité à 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. La formule du ratio de division des risques est :

Fonds propres/ ensemble des grandes signatures

- **Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité :** La réglementation sur la liquidité signifie que les banques et établissements financiers ne doivent pas dépenser l'ensemble de leurs ressources afin de faire face à d'éventuels retraits de la clientèle. Ce ratio s'exprime par le rapport entre d'une part les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et d'autre part le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme. La norme est fixée à 75%.
- **Ratio de structure de portefeuille :** Pour contrôler de manière qualitative les créances, des accords de classement ont été mis en place. Le dispositif des accords de classement a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes. Le ratio de structure de portefeuille est défini par un rapport entre l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par la banque centrale et le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Le ratio de structure de portefeuille doit être égal ou supérieur à tout moment à 60%.

La BCEAO impose aux banques de lui fournir les documents financiers d'au moins cinquante (50) de leurs grosses affaires et déterminera pour chaque dossier deux types de ratio que sont les ratios de décisions et les ratios d'observation ou de recommandation. La décision de la BCEAO sera illustrée à travers une grille comportant la cote (qualité de la signature des

principaux dirigeants) ; la classe (système d'information comptable utilisé par l'entreprise) ; la division (la performance commerciale de l'entreprise) et la rubrique (nombre d'incidents connus par l'entreprise).

Paragraphe 4 : Gestion efficace et dynamique du risque de crédit d'un portefeuille

Pour le gestionnaire d'un portefeuille d'un certain nombre d'obligations de crédit, le risque doit être géré de manière à assurer un bon équilibre du portefeuille sur le spectre des risques, sans concentration excessive. Le gestionnaire de portefeuille a la capacité de modifier la nature de son portefeuille par divers outils de gestion du risque qui comprennent la négociation ou la titrisation d'actifs à risque et la souscription d'assurance afin de couvrir le risque de crédit.

Quelque soit le portefeuille détenu, li faut le diversifier pour faire face à toutes les éventualités. En effet, des concentrations excessives des actifs de crédit hypothécaire ont conduit l'effondrement de plusieurs banques. En conséquence, les responsables d'un portefeuille s'efforceront de maintenir un portefeuille de risque diversifié et, en principe à des niveaux de rendement qui reflètent le degré effectif du risque. Une fois que le gestionnaire de portefeuille établit les paramètres de risque du portefeuille qui lui conviennent, son objectif sera de maintenir les actifs de risque de ce portefeuille. S'il a une très faible tolérance au risque, il essaiera de maintenir un portefeuille dont l'exposition au risque est réduite et probablement, le rendement aussi. Le but du gestionnaire de portefeuille de risque de crédit est d'obtenir un rendement du capital adéquat par rapport aux risques encourus. Les économistes et organismes de régulation bancaire l'appellent rendement sur capital ajusté en fonction du risque ou rendement sur capital économique.

Si un gestionnaire de portefeuille estime qu'il est trop exposé par rapport à un débiteur ou à un secteur d'activité particulier, il peut refuser de traiter avec ce débiteur ou ce secteur. Il ne pourra accepter des demandes que lorsque l'exposition existante sera ramenée à un niveau satisfaisant. Le moyen moderne et le plus complexe de gérer le risque de concentration et des portefeuilles consiste à faire appel à des dérivés de crédit ou à la titrisation pour distribuer le risque en dehors du portefeuille. Cela présente l'avantage très substantiel de maintenir les relations avec les clients, répartir le risque et fournir des opportunités d'investissement à des

investisseurs non traditionnels ou à des investisseurs qui ne disposent pas d'un accès facile au risque de crédit de certains débiteurs.

La gestion de portefeuille de risque de crédit ne peut exister sans un système de quantification du degré de risque de crédit associé à un débiteur. Une telle quantification revêt la forme d'une notation des conditions de risque ou de dette pour le débiteur. Les analystes doivent établir le degré de volatilité des flux de trésorerie d'exploitation futurs et le flux de trésorerie disponible du débiteur, reflétant la nature des obligations fixes et le niveau de la dette à rembourser dans la structure du capital. Cela passe par une compréhension approfondie de la gestion et de la stratégie du débiteur, de son secteur d'activité, de sa situation face à la concurrence au sein de son secteur et de la nature de la structure de son capital par rapport à son risque commercial et à sa volatilité. Un système de notation facilite la gestion de portefeuille, fournit la base de fixation du prix approprié et fournit une base de discussion. Une fois que le degré de risque est évalué, le risque de remboursement peut être géré par la structure de facilités de crédit. D'où la nécessité de faire un exposé des options de recouvrement au sein d'Ecobank Sénégal.

Paragraphe 5 : Les options de recouvrement au sein d'Ecobank Sénégal

La banque après avoir octroyé un crédit espère recouvrer sa créance et tirer une marge bénéficiaire de cette opération. Elle doit mettre en place tous les moyens nécessaires pour faciliter ce recouvrement. Tout crédit doit avoir des alternatives pour le plan de recouvrement. Ce plan est fonction de la gravité de la classification. C'est donc par l'étude des risques liés au client et des facteurs aggravants que la banque met en place les mesures de redressement appropriées. Il existe plusieurs stratégies de recouvrement du crédit selon la classification du crédit.

Pour un crédit classé 1A, la banque peut réduire le risque total et améliorer la marge de sécurité par l'apport de garanties supplémentaires.

S'il s'agit d'un crédit classé 2, il est possible de procéder au remboursement par anticipation de certaines des obligations. Si des résultats satisfaisants ne sont pas obtenus la banque peut ester en justice contre le client.

La seule alternative pour le crédit classé 3 est d'intenter une action en justice cependant, la poursuite contre un débiteur doit être recommandée par le conseiller juridique et approuvée par le directeur général.

Tous les plans d'action qui ont été faits auparavant sont appliqués pour le crédit classé 4. Si le recouvrement n'est plus possible l'abandon de tous les efforts de recouvrement doit être sollicité et approuvé.

Pour les clients qui ne connaissent pas d'incident de paiement le problème de recouvrement ne se pose pas. Le recouvrement devient problématique lorsqu'à l'échéance convenue, le client n'est pas en mesure d'honorer ses engagements soit du fait de sa situation personnelle soit d'une situation externe venue compromettre son activité.

Il est important de noter que la banque privilégie les négociations avec le client défectueux. Avant toute action contre le débiteur, le gestionnaire de compte essaie de voir avec son client les raisons de l'inexécution de son engagement et de trouver des arrangements. Le gestionnaire peut procéder à des appels téléphoniques ou trouver un rendez vous avec celui-ci. Il peut également convenir avec le client d'un protocole d'accord par lequel ce dernier s'engage à payer à une date donnée le reliquat augmenté des intérêts. Cet accord est promulgué au niveau des tribunaux et vaut titre exécutoire. Si le client n'honore pas sa promesse, il lui envoie une lettre de notification de débit (mise en demeure) dans laquelle sont précisé des dates cibles.

Si le client ne respecte pas ces dates, le dossier est transmis au service recouvrement (RMU) qui démarre la phase «précontentieux». Cette phase s'explique par le fait que la banque souhaite toujours conserver ses relations avec ses clients et vise à leur accorder une chance de régulariser leur situation. Elle consiste à faire appel à un huissier de justice pour qu'il fasse des sommations interpellatives au client.

Si à l'issue de cette phase aucun règlement n'est intervenu, le dossier est acheminé au service juridique qui dresse un moratoire et un procès verbal de conciliation pour permettre au client de rétablir sa situation. Le service juridique pourra saisir des avocats pour la procédure de recouvrement par contentieux judiciaire. Cette procédure doit être préconisée par le conseiller juridique et autorisée par le directeur général.

Le recouvrement par contentieux judiciaire est exécuté par des avocats qui travaillent en collaboration avec le service juridique et qui sont chargés de défendre les intérêts de la

banque auprès des tribunaux. Le recours aux avocats survient lorsque le service recouvrement n'a pas pu récupérer sa créance après de vaines tentatives auprès du client. Le dossier est transmis aux avocats avec toutes les pièces justificatives du crédit contracté, du montant restant dû ainsi que des garanties attachées au dossier.

La procédure de recouvrement est différente selon qu'il s'agisse d'un prêt avec garanties ou d'un prêt sans garantie.

Lorsqu'il s'agit d'un prêt accompagné de garanties, l'avocat saisit le juge afin d'obtenir la condamnation du client de payer le crédit. Si le juge rend une décision en faveur de la banque, l'avocat fera appel à un huissier qui se chargera d'exécuter la décision rendue. Cela se fera par une procédure de réinsertion de la garantie. Cette réinsertion est facilitée par le principe de la garantie en premier rang toujours appliqué au niveau d'Ecobank Sénégal. L'objet de la garantie devra subir une mutation au niveau de la conservation foncière. La banque pourra alors réaliser la garantie et récupérer sa créance. La réalisation de la garantie se fait au niveau des tribunaux.

Pour les prêts octroyés sans garantie les avocats saisissent la justice et demande au tribunal de rendre une décision. L'huissier de justice se chargera d'exécuter la décision rendue.

Si le client décède avant l'échéance de remboursement du prêt, le service juridique prendra contact avec la compagnie d'assurance pour le règlement des échéances non échues.

En somme nous pouvons dire qu'Ecobank Sénégal mise sur l'efficacité et la vigilance de ses agents et traite ses dossiers de crédits en prenant le soin de faire au préalable une étude approfondie de ses potentiels clients. La mise en place du crédit est consécutive à une procédure bien définie. Cette procédure peut se résumer en trois phases que sont l'évaluation, l'analyse (financière et du risque) et l'approbation. Néanmoins, l'octroi de crédit doit connaitre un suivi efficace pour faciliter le recouvrement des créances. C'est ainsi qu'au niveau d'Ecobank, la gestion du crédit se fait à quatre niveaux (le gestionnaire de compte, l'administration du crédit CAD, le service recouvrement RMU et le service juridique LEGAL). Cette pluralité des intervenants est due au fait que l'octroi de crédit est une activité hautement hasardeuse. Et sa gestion doit s'adapter au contexte socio-économique.

Le recouvrement est également une étape à ne pas négliger. Elle constitue le dénouement final de l'octroi du prêt et permet de connaitre la qualité réelle du client c'est-à-

dire si ce dernier est digne de confiance. Le banquier se base donc sur le recouvrement pour voir si la confiance accordée au client peut être renouvelée.

Toutefois, au cours de notre étude au sein d'Ecobank Sénégal nous étions confrontés à un problème de collecte d'informations. En effet, les agents sont réticents à fournir des informations et des documents internes sur la gestion du risque de crédit car ceux-ci sont jugés confidentiels.

Troisième partie : Propositions de recommandations

Après avoir traité le sujet il convient d'analyser et d'interpréter les résultats de l'étude. Cette partie est une occasion de fournir une analyse de notre étude, d'interpréter les résultats obtenus et de formuler les recommandations appropriées afin de voir si les hypothèses avancées au début du travail ainsi que les objectifs ont été atteints.

Analyse des résultats obtenus : Cette étude à travers son chapitre 2 nous a permis de passer en revue les différents types de crédit et de voir qu'ils sont multiples et sont fonction des besoins exprimés par les clients. Leur mise en place doit suivre une étude préalable et minutieuse pour éviter la réalisation du risque de crédit d'où la nécessité de mettre en place une gestion efficace.

En outre, plusieurs techniques et méthodes ont été exposées à travers le paragraphe sur l'évaluation du risque de crédit. Cette évaluation conduit aux différents moyens permettant de minimiser le risque de crédit tels que les garanties, les dérivés de crédit etc.

La maitrise du portefeuille de crédit est un point essentiel de notre mémoire. En effet, elle n'est possible que lorsqu'une gestion efficace et dynamique du risque de crédit est faite par le gestionnaire de portefeuille (voir paragraphe4 de la section 3 du chapitre 2).

Enfin, les nouvelles méthodes de gestion du risque de crédit ne peuvent prospérer que grâce à l'existence d'une nouvelle réglementation prenant en compte tous les aspects pouvant entrainer une défaillance du système financier.

Interprétation des résultats obtenus : Nous constatons que plusieurs recherches ont été effectuées sur la gestion des risques de crédits. Bon nombre d'entre elles se concentrent sur les nouvelles techniques de gestion du risque de crédit à savoir les ALM, le RAROC etc. mais également sur le contexte de crise économique. Dans notre démarche, nous avons essayé de différencier notre étude des précédentes en le délimitant par une définition des différents types de crédits et du risque de crédit ; une analyse de la gestion du risque de crédit suite aux mutations économiques et financières et enfin en appliquant la gestion du risque de crédit dans une banque commerciale qui est Ecobank Sénégal.

Dans cette perspective notre première hypothèse se confirme dans la mesure où Ecobank Sénégal a mis en place un dispositif de détection précoce du risque qui consiste en une étude du marché mais également en l'identification des problèmes auxquels peuvent être

confrontés les clients. Ce dispositif permet ainsi d'avoir un meilleur aperçu de l'évolution de la situation financière des clients. A ce titre, une révision constante des programmes de produits et un suivi régulier des crédits octroyés concourent à une gestion optimale et dynamique du risque de crédit.

Concernant la deuxième hypothèse nous pouvons dire que la maitrise du risque de crédit grâce à une procédure de détection précoce participe à la performance financière d'Ecobank Sénégal. En effet, suite à la procédure d'étude du marché et de suivi des crédits octroyés Ecobank Sénégal est plus attentif aux coûts, aux marges, au niveau d'endettement (qui doit être faible) et à la capacité d'autofinancement qui concourent à l'obtention de bons résultats financiers.

Recommandations : La méthode appliquée par Ecobank Sénégal est susceptible d'être améliorée pour une meilleure efficacité et rentabilité de la procédure de gestion du risque de crédit.

La première recommandation consiste à améliorer l'analyse financière des clients avant octroi des crédits. En effet, la gestion avant octroi doit être beaucoup plus rigoureuse en utilisant non seulement les notations internes avec Moody's mais également des notations externes par des agences spécialisées. De plus, les membres du comité de crédit d'Ecobank Sénégal doivent se réunir au moins une fois par semaine pour statuer sur les demandes d'octroi de crédit au lieu de donner leur accord séparément. Le comité se réunit certes au moins une fois tous les quinze jours ou formellement une fois par trimestre mais pour analyser l'évolution du portefeuille de la banque, les créances en souffrance, les provisions et le recouvrement mais une réunion portant sur les crédits à octroyer serait un atout pour la banque.

En outre, la banque a intérêt à optimiser son portefeuille crédits en évitant les créances correspondant en général au segment des grands corporates car elles sont souvent peu rentables pour la banque en raison de faibles marges induits d'une consommation significative de capital réglementaire (faible capacité d'endettement) et d'une forte concurrence du marché. Une gestion des risques de crédit de la banque devrait essentiellement porter sur la maitrise de ses engagements et du strict respect de la contrepartie. Elle doit donc instaurer un « risk management » performent sur les crédits et en contrepartie elle pourra développer une offre sur mesure sur ces crédits, qui constituent le segment potentiellement le plus rentable. Ce

« risk management » devra être fondé sur l'optimisation rendement risque du portefeuille de prêts.

La seconde recommandation vise le manuel de procédures qui devrait être révisé et de ce fait prendre en compte les évolutions de l'environnement économique et financier du Sénégal. En effet, ce manuel date des années 2000 et ne saurait être d'actualité.

Pour plus d'efficacité la banque devrait améliorer son système informatique notamment concernant le volet « reporting » pour permettre un meilleur suivi des impayés des clients. En effet, les rapports produits par le système sont parfois erronés ou encore le système connait quelques fois des défaillances ou lenteurs retardant les agents du risque dans leur tâche quotidienne.

L'implication des gestionnaires de comptes dans la gestion du risque de crédit doit être revue. Ces derniers sont certes les premiers détenteurs d'informations sur les clients et sont en mesure de les évaluer. Toutefois, cette évaluation peut manquer d'objectivité car au moment des demandes d'octroi de crédits les gestionnaires sont plus animés par la maximisation du PNB de la banque ou de l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Les programmes de produits doivent être également constamment révisés pour mieux prendre en compte les préoccupations des clients et établir une plus grande liste prospective de clients. Cela revient à dire que les marchés cibles devraient être revus et les risques inhérents à ces marchés réévalués. Pour accompagner cette révision, Ecobank Sénégal peut accroitre les crédits événementiels. Cette stratégie serait une façon pour la banque d'atteindre plus facilement certains objectifs tels que la création de nouveaux comptes, la mise en place d'un volume global de crédit, la prise de commissions etc.

Conclusion

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de mettre en évidence la gestion des risques au sein des banques et plus particulièrement au sein d'Ecobank Sénégal. Cet exercice nous a permis de savoir que la gestion du risque de crédit est un processus fort complexe et qui occupe une place primordiale dans l'activité de la banque. Elle stipule un ensemble de pratiques et de techniques pour aboutir à la rentabilité espérée par la banque et à la sécurité des dépôts. Cela revient à dire qu'un équilibre entre le risque et la rentabilité doit être instauré. Toutefois, cet équilibre n'est pas toujours atteint du fait de l'incertitude permanente liée à l'activité de crédit. Cette incertitude s'explique par les aléas de la nature qui font que plusieurs facteurs peuvent impacter négativement la relation contractuelle entre le banquier et son client (notamment lorsqu'il s'agit de crédit).

Maitriser et gérer les risques liés à l'activité de crédit est une tâche essentielle pour les « responsables crédit » de la banque qui essaient d'atténuer le risque de non remboursement et d'accroitre la performance de la banque. A cet effet, plusieurs méthodes d'évaluation et de gestion du risque de crédit ont été instaurées. Au cours de notre étude, il a été question d'examiner les contours théoriques de la gestion du risque de crédit, d'analyser la gestion du risque de crédit en général à travers son évaluation et des techniques de maitrise et ensuite un cas spécifique de gestion de gestion de ce risque a été exposé. Enfin, des recommandations ont été formulées pour une meilleure prise en charge du risque.

L'étude de la gestion du risque est un impératif pour la rentabilité de la banque. C'est la raison pour laquelle les techniques permettant d'éliminer ou de réduire le risque de crédit sont en perpétuelle évolution. Toutefois, la naissance de ces nouvelles techniques de gestion du risque de crédit pose le problème du recentrage du métier de la banque qui tend à s'orienter vers le marché financier. En effet, la nouvelle réglementation incite les banques à rationaliser leur gestion du risque de crédit en référence au marché.