REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

GROUPE SUP DE CO DAKAR

BP 21354 Dakar

Tél. : (221) 33 849 69 19/ Fax (221) 33 821 50 74

Email : supdeco@supdeco.sn

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

OPTION : FINANCE

THEME :

LA DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DES CREDITS COMME MOYEN D'OPTIMISATION DE LA RENTABILITER BANCAIRE : cas de la SGBS

Adresse : 19 avenue Léopold Sédar Senghor,
(DAKAR / SENEGAL)
Tel : 33 839 55 00 Mail : societeaenerale.sn

Présenté et soutenu par :

Aboubakar Chireh ADAWEH

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

MATY SENE

Promotion 2017/2018

DÉDICACE

Qu'il me soit permis avant tout de rendre gloire à **ALLAH** le tout puissant, miséricordieux, qui nous a fortifié par la santé, les ressources nécessaires ainsi que la lumière pour accomplir ce travail.

Rien n'aurait été possible sans mes honorables et chères parents qui ont toujours été à mes côtés, puisse le Tout Puissant leur accorde une longue vie et une santé de fer.

RÉMERCIEMENTS

Je remercie :

- Tout d'abord DIEU qui m'a donné la santé, le courage et la force de rédiger ce travail.

- Monsieur Maty SENE, qui malgré ses nombreuses occupations, a bien voulu m'encadrer et me diriger tout au long de ce mémoire. Vos connaissances m'ont été très utiles.

- Tout le corps professoral et administratif de l'EXECUTIVE CENTER du Groupe SUPDECO.

- Mes parents, qui ont mis tout en œuvre pour la réussite de ce travail. Je n'aurai pas assez de mots pour vous dire merci.

- Ma famille et mes amis qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Merci

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ALM: Asset and Liability Management

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

CT: Court Terme

CBAO: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale

CCP: Centre des Chèque Postaux

DAT: Dépôt A Terme

DAV: Dépôt A Vue

DAB: Distributeurs Automatique de Billets

DTB : Direction des Traitements Bancaires.

DRH : Direction des Ressources humaines.

DR : Direction des Risques.

DDL : Direction du Développement et de la Logistique.

DIT : Direction Informatique et Télécommunication.

DRRC : Direction du Réseau et des Relations Clientèle.

DF/TRES : Direction Financière ou la Direction de l'étranger et de la Trésorerie.

FCFA: Franc de la Communauté Financière d'Afrique

ONG: Organisation Non Gouvernementale

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PNB: Produit Net Brut

RBE : Résultat Brut d'Exploitation

RH : Ressources Humaines

RLCT : Ratio de liquidité à court terme

RLLT : Ratio structurel de liquidité à long terme

RNE : Résultat Net d'exploitation

ROA : Return on Asset

ROE : Return On Equity

SG : Société Générale

SGBS : Société Générale de banques au Sénégal

SN : Sénégal

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africain

VaR : Value-at-Risk

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'histoire du crédit scoring en 10 dates. **26**
Tableau 2 : Endettement bancaire **62**
Tableau 3 : Situation d'un compte courant **63**
Tableau 4: Coefficients de pondération à appliquer sur les crédits : **71**
Tableau 5 : Analyse de la méthode de VaR sur le bilan de 2012 à 2016 ..... **71**
Tableau 6 : Analyse de la méthode de la VaR sur le compte de résultat de 2012 à 2016 ..... **73**
Tableau 7 : Analyse synthétique de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion **74**
Tableau 8 : Analyse synthétique de la rentabilité par les ratios **76**
Tableau 9 : Analyse du ratio de Cooke **78**
Tableau 10 : Analyse la VAR / ROA **79**
Tableau 11 : VaR / ROE **80**
Tableau 12 : VaR / Solvabilité **82**

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du VaR sur le bilan de 2012 à 2016 ..... **72**
Graphique 2 : Evolution du VAR sur le compte de résultat de 2012 à 2016 ..... **73**
Graphique 3 : Evolution du PNB de 2012 à 2016 ..... **74**
Graphique 4 : Evolution du Résultat Net de 2012 à 2016 ..... **75**
Graphique 5 : Evolution du ROA de 2012 à 2016 ..... **76**
Graphique 6 : Evolution du ROE de 2012 à 2016 ..... **77**
Graphique 7 : Evolution du ratio de solvabilité de 2012 à 2016 ..... **78**
Graphique 8 : Evolution de la VaR / ROA **79**
Graphique 9 : Evolution de la VaR / ROE **81**

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologies de la banque **14**

Figure 2 : Répartition du capital de la société générale des banques en Sénégal **57**

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Bilans de la SGBS ..... **xvi**

Annexe 2 : Comptes de Résultats de la SGBS ..... **xviii**

RESUME

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier. Dans un contexte de recherche de rentabilité, les banques adoptent de plus en plus une stratégie de diversification de leurs produits.

Notre étude a pour but d'analyser l'influence de la diversification du portefeuille de crédits sur la rentabilité bancaire. La démarche théorique et empirique emprunte deux étapes. La première étape consiste à étudier la diversification du portefeuille de crédits comme un déterminant de la rentabilité bancaire. La seconde étape consiste à expliciter la contribution de la solvabilité à la diversification du portefeuille de crédits.

À la fin de notre étude, nous avons pu observer que la SGBS S'agissant des résultats obtenus, nos hypothèses de recherche se sont confirmées sur la banque étudiée en tenant compte des résultats obtenus sur la période de l'étude. Et pour finir, sur la période de 2012 à 2013, la SGBS a connu un risque élevé, le portefeuille de crédit peu diversifiée et la rentabilité sont importants.

En 2014, le risque est faible, le portefeuille de crédits est bien diversifié et la rentabilité a diminué.

Sur la période de 2015 à 2016, le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

Pour renforcer leur rentabilité, elle doit prendre des risques pour arriver une meilleure diversification de leur portefeuille de crédits.

Pour conclure, notre étude a démontré que la diversification du portefeuille de crédits contribue significativement à la rentabilité bancaire et une solvabilité suffisante permettrait à la banque de pouvoir diversifier du portefeuille de crédits.

Mots clés : *Diversification, Portefeuille de crédits, Rentabilité bancaire.*

ABSTRACT

he banking environment has become very unstable and very vulnerable to the various fluctuations in the monetary sphere, faced with these various disruption's banks are increasingly threatened by a variety of risks affecting its activity and its position on the financial market. In a context of profitability, banks are increasingly adopting a strategy of diversification of their products.

Our study aims to analyze the influence of the diversification of the loan portfolio on bank profitability. The theoretical and empirical approach takes two steps. The first step is to study the diversification of the loan portfolio as a determinant of bank profitability. The second step is to explain the contribution of solvency to the diversification of the loan portfolio.

At the end of our study, we could observe that the SGBS Regarding the results obtained, our research hypotheses were confirmed on the bank studied taking into account the results obtained over the period of the study. And finally, over the 2012 to 2013 period, the SGBS has been at a high risk, the credit portfolio is not diversified and profitability is important.

In 2014, the risk is low, the loan portfolio is well diversified and profitability has decreased.
Over the period from 2015 to 2016, the risk is low, the credit portfolio is well diversified and profitability has increased.
To strengthen their profitability, they must take risks to achieve a better diversification of their loan portfolio.

To conclude, our study has shown that diversification of the loan portfolio contributes significantly to bank profitability and sufficient solvency would allow the bank to be able to diversify the loan portfolio.

Keywords: *Diversification, Credit Portfolio, Bank Profitability.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE 4

Section 1: Problématique 4

Section 2 : Objectifs et hypothèses de recherche 5

Section 3 : Revue critique de la littérature **5**

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 8

Section 1: Cadre et délimitation du sujet **8**

Section 2: Techniques et outils de colectes des données **8**

Section 3: Difficultés rencontrées **9**

PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL : LA DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DE CREDITS : UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE LA RENTABILITE BANCAIRE

CHAPITRE 1 : La gestion du risque de crédit bancaire 11

Section 1 : La banque et ses équilibres **11**

Section 2 : Outils de mesure et de gestion des risques bancaires **20**

Section 3 : Les déterminants de la rentabilité bancaire **42**

Chapitre 2 : Cadre organisationnel de la SGBS **56**

Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement **56**

Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise **58**

Section 3 : Description du processus d'octroi du crédit à la SGBS et gestion de crédit des risques liés **61**

PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE

CHAPITRE 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données 68

Section 1 : Présentation des données **68**

Section 2 : Analyse des données et interprétation des résultats **71**

CHAPITRE 2 : Recommandations 84

Section 1 : Vérification des hypothèses **84**

Section 2 : Recommandation **84**

CONCLUSION 87

BIBLIOGRAPHIQUE xiv

ANNEXES

TABLE DES MATIERES xx

INTRODUCTION GENERALE

Le système officiel d'intermédiation financière de la zone UEMOA, à l'instar de celui de toute l'Afrique noire francophone est le produit d'une profonde révolution dont l'élément catalyseur est la crise bancaire de la fin des années 80. Le dysfonctionnement de tout le système de paiement a obligé les États à une restructuration complète de leurs édifices financiers. La forte réduction de l'implantation des banques est couplée avec l'instauration d'une plus grande discipline dans l'activité bancaire engendrée elle-même par cette restructuration. Dans le même temps, de nouveaux acteurs sont apparus où ont pris une nouvelle dimension sur le marché, contribuant à modifier profondément le visage du système d'intermédiation financière. C'est ainsi qu'à la faveur de la libéralisation financière, la concurrence s'est accrue dans le secteur financier dans la sous-région.

Le secteur bancaire, un des plus importants, à une taille croissante en nombre de banques. Cette augmentation accélère la concurrence entre ces institutions bancaires d'une part et d'autre part les institutions de microfinances. Ainsi, pour faire face à cette concurrence toutes ces institutions bancaires cherchent à maintenir ou accroître leurs rentabilités et leurs parts de marché par la diversification de leurs produits et activités. Ceci, dans le but d'exploiter les économies de gamme (Patry, 2002), qui nécessitent que ce secteur soit en phase avec l'évolution des autres secteurs et même avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Ces Technologies de l'Information de la Communication et la mondialisation ont un impact positif sur le secteur bancaire comme partout ailleurs à travers le transfert du savoir-faire et l'amélioration de la qualité du service. En effet, les plus importantes des banques installées au Sénégal sont des succursales des banques occidentales. Selon Tamba et Tchamanbé Djine (1995), les banques occidentales ont transformé et continuent à transformer, au fil du temps, la gestion de leurs filiales par une méthode de gestion à l'Occidentale et, surtout, une diversification des produits très souvent calqués sur les modèles occidentaux. Cette diversification est faite dans le but d'améliorer la performance de ces établissements bancaires (Patry, 2002). La diversification est censée permettre à l'institution bancaire de compenser les pertes éventuelles résultant d'un autre secteur ou produit par des gains provenant des nouvelles activités.

La très forte volatilité des taux d'intérêt observée sur les différents marchés internationaux, et la baisse du niveau de confiance faite au cadre judiciaire ont rendu la gestion du risque lié au crédit préoccupant pour les banquiers. Ce qui les a incités à mettre en place d'autres méthodes. Ainsi, la qualité du portefeuille s'est dégradée comparée aux situations précédentes, pour éviter ce risque de crédit devenu trop important, les banques sont devenues, dans leur grande majorité, des banques de transactions en diversifiant leurs produits afin de multiplier les commissions et maintenir voire accroître, leurs produits nets et, par-là, leurs rentabilités.

Le portefeuille de crédits étant considéré comme l'ensemble des différents types de crédits détenus par une banque, celle-ci en diversifiant ses produits, peut choisir soit diversifier uniquement ce portefeuille soit diversifier ses autres produits liés ceux-là à la collecte des dépôts et garder inchangé son portefeuille de crédits ou encore diversifier l'ensemble de tous ses produits.

La diversification du portefeuille est entendue ici comme la constitution d'un portefeuille de plusieurs actifs différents. La rentabilité quant à elle, peut-être définie comme l'aptitude à dégager des gains suffisants d'une exploitation après déduction des charges engagées pour cette exploitation afin de poursuivre l'activité (Koffi Yao, 2004).

Les études de la rentabilité des banques constituent un centre d'intérêt de grande importance dans les travaux menés sur ce secteur, en particulier et le secteur financier en général. Pour une combinaison optimale des différents déterminants de la rentabilité, il est nécessaire de connaître l'importance de l'influence de tout déterminant de cette rentabilité. Ainsi, l'étude de la diversification du portefeuille de crédits permet non seulement aux managers des institutions bancaires d'être fixés sur l'impact de la diversification du portefeuille de crédits sur la rentabilité, mais aussi d'avoir une idée sur le risque à prendre afin d'accroître la rentabilité de leurs institutions.

Notre mémoire qui a pour thème **« la diversification du portefeuille de crédits comme moyen d'optimisation de la rentabilité bancaire »** propose un essai empirique entre la diversification du portefeuille de crédits et la rentabilité bancaire, notamment l'influence de la diversification du portefeuille de crédits sur la rentabilité bancaire.

Il s'avère donc important d'apporter une réponse à la question suivante : **la diversification du portefeuille de crédits contribue-t-elle à l'amélioration de la rentabilité bancaire ?**

Notre étude rentre dans ce cadre et tente d'apporter une réponse à cette préoccupation. L'objet de cette étude est d'analyser la relation qui existe entre la diversification du portefeuille de crédits et la rentabilité bancaire.

Ce mémoire est articulé autour de trois parties :

Dans une première partie, nous allons présenter les cadres théorique et méthodologique.
Dans une deuxième partie, nous allons exposer les cadres conceptuel et organisationnel.
Dans une troisième partie, nous analyserons les cadres analytique et pratique.

PARTIE I: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche ainsi que la revue critique de la littérature.

Section 1: Problématique

La notion de diversification du portefeuille est entendue ici comme la constitution d'un portefeuille de plusieurs actifs différents.

Le secteur bancaire est devenu très instable et vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. À cet égard, les établissements bancaires sont de plus en plus exposés à de nombreux risques en raison de leur rôle d'intermédiation financiers et leurs services connexes.

En effet, les déterminants de la rentabilité bancaire sont regroupés souvent en facteurs externes et internes à la banque. L'utilisation de la plupart des facteurs internes dans l'estimation de la rentabilité des banques suggérée par la littérature est celle des ratios de capital et de liquidités, le rapport des prêts/dépôts, les pertes sur emprunts d'exploitation et certains frais généraux.

La rentabilité est l'objectif visé par toute entreprise, les banques ne dérogent pas cette règle qui est la capacité de celles-ci à créer de la richesse. Cet objectif, qui n'est pas une fin en soi, permet de développer et de pérenniser les activités de l'entreprise ; c'est même une question de survie. La rentabilité d'une banque se mesure au travers de sa capacité à faire face à ses engagements en matière de liquidité vis-à-vis de la clientèle. C'est dans ce cadre que s'inscrit le thème de notre mémoire de fin de cycle : « la diversification du portefeuille de crédits comme moyen d'optimisation de la rentabilité bancaire ». La problématique qui se dégage de ce thème est :

Est-ce que la diversification va entraîner une meilleure rentabilité ?

Cette question principale entraîne d'autres questions spécifiques à savoir :

- **Question spécifique 1 :** la distribution des crédits influence-t-elle significativement la rentabilité de banque ?
- **Question spécifique 2 :** la diversification du portefeuille de crédits améliore-t-elle la rentabilité bancaire ?

Section 2 : Objectifs et hypothèses de recherche

I- Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche se déclinent en un objectif principal et de 2 objectifs spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'apprécier si la diversification du portefeuille de crédits est efficace pour améliorer la rentabilité au sein de la banque.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général sont :

- **Objectif spécifique 1**

Examiner les relations possibles entre la rentabilité bancaire et la diversification du portefeuille de crédits.

- **Objectif spécifique 2**

Proposer des outils de pilotage permettant d'améliorer la rentabilité de banque à travers la diversification de leurs portefeuilles de crédits.

II- Hypothèses de recherche

Nos hypothèses de recherche sont les suivantes :

1. Hypothèse 1

La diversification du portefeuille de crédits contribue significativement à la rentabilité bancaire. C'est-à-dire qu'il existe une relation positive et significative entre la distribution des crédits et la rentabilité bancaire.

2. Hypothèse 2

Une solvabilité suffisante permet à la banque de pouvoir diversifier du portefeuille de crédits

Section 3 : Revue critique de la littérature

Dans la littérature, les déterminants de la rentabilité bancaire sont regroupés souvent en facteurs externes et internes à la banque. L'utilisation de la plupart des facteurs internes dans l'estimation de la rentabilité des banques suggérée par la littérature est celle des ratios de capital et de liquidités, le rapport des prêts/dépôts, les pertes sur emprunts d'exploitation et certains frais généraux.

C'est ainsi que Sayilgan et Yildirim (2009) en explorant les déterminants de la profitabilité du secteur bancaire turc sur la période 2002-2007, ont utilisé le ratio crédit sur total actif comme une variable explicative. Ils ont trouvé que cette variable n'est pas significative dans l'explication de la rentabilité du secteur bancaire turc. Abreu et Mendes (2002) en étudiant les déterminants de la rentabilité des banques espagnoles, portugaises, allemandes et françaises de 1986 à 1999 concluent que les ratios des crédits et des capitaux propres par rapport au total de l'actif affectent positivement le Return On Assets (ROA) c'est-à-dire l'indicateur de la rentabilité. La multiplicité des déterminants de la rentabilité des banques justifie l'action des banques qui consiste à réduire les charges et augmenter les produits.

La recherche des économies de coût et de réduction du risque pour l'amélioration de la rentabilité des banques est l'un des justificatifs de la diversification. Cette dernière peut être géographique, sectorielle et peut aussi concerner les produits.

La diversification du portefeuille de crédits est une partie de la diversification des produits qui constitue à l'heure actuelle une caractéristique fondamentale de la nouvelle donne de l'industrie bancaire européenne (Patry, 2002). Un modèle au sein duquel, la multiplication des mesures de déréglementation, et l'essor des innovations technologiques offrent des nouvelles opportunités d'investissement aux établissements bancaires, a été développé par Patry (2002). Cette dernière conclut que la possibilité de vendre un ensemble des produits diversifiés à un même client permet de réduire l'asymétrie d'information entre le client et la banque. « La banque bénéficie alors d'économies informationnelles et d'un effet de réputation »[1].

Hayden et al (2006), à propos du degré optimum de la diversification décèle deux théories contradictoires de la littérature économique, à savoir : la théorie traditionnelle de la banque et la théorie de la finance d'entreprise. La théorie traditionnelle de la banque est fondée sur la banque comme contrôleur délégué (Diamond, 1984). Cette théorie recommande que la banque se diversifie, si possible, pour atteindre son organisation optimale.

Par contre, la théorie de la finance d'entreprise suggère que la banque, considérée comme une entreprise, devrait se concentrer sur une cible pour obtenir le plus grand avantage possible.

[1] Patry S. (2002), « Choix stratégiques temporels de diversification dans l'industrie bancaire », version préliminaire, avril.

Les travaux de Hayden et al (2006) ont porté sur l'analyse de la relation qui existe entre la rentabilité des banques allemandes et la diversification de leurs portefeuilles de crédits suivant les secteurs industriels, secteurs économiques en général et région géographique sur la période 1996-2002. Ils trouvent que les avantages de la diversification varient avec le niveau du risque et il n'y a que la diversification géographique qui explique significativement la rentabilité bancaire.

En effet, aux vues de ses différents travaux, il est important d'étudier la contribution de la diversification du portefeuille de crédits sur la rentabilité bancaire. Ceci peut s'expliquer selon Tamba et Tchamanbé Djine (1995) par le fait que la plupart des banques installées au Sénégal sont généralement des filiales des banques occidentales. Ces dernières ont au fil du temps transformé, la gestion de leurs filiales et diversifiait les produits de celles-ci.

Dans le cadre de ces études économiques et financières, certains auteurs se sont intéressés à l'analyse des déterminants de la rentabilité bancaire dans les pays aussi bien développés qu'en voie de développement [voir Mansouri et Afroukh (2008), Koffi Yao (2004), Sayilgan et Yildirim (2009)].

Dans le cas du Sénégal, les déterminants de la rentabilité des banques en général et, en particulier, le portefeuille de crédits n'a fait pratiquement pas l'objet des études économiques sérieuses. En ce qui concerne la diversification, Hayden et al (2006) ont planché en Allemagne sur la préoccupation de savoir si celle-ci accroît la performance et la sûreté de la banque comme le prévoient la théorie traditionnelle du portefeuille. De même pour répondre à la question de savoir si la banque doit être diversifiée ou pas, Acharya et al (2006) ont utilisé les portefeuilles d'un échantillon des banques italiennes.

Ils ont conclu que la diversification de l'actif de la banque ne garantit pas une grande rentabilité et/ou une grande sûreté à la banque. Kamp et al (2005) quant à eux ont tenté d'apporter une réponse à la question de la diversification du portefeuille de crédits des banques par une étude sur les portefeuilles individuels d'un échantillon des banques allemandes. Ses différentes études montrent que l'analyse des performances bancaires, notamment en matière de rentabilité, est d'un grand intérêt, ne serait-ce que pour permettre aux banques de mieux appréhender les facteurs qui agissent sur leur rentabilité.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la délimitation de notre sujet et à la présentation des outils et techniques de collecte des données que nous avons entrepris dans le cadre de ce mémoire. Et sans oublier les difficultés rencontrées.

Section 1: Cadre et délimitation du sujet

Le cadre de notre étude est le système bancaire sénégalais qui est le deuxième en matière de taille bilancielle parmi les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), derrière la Côte d'Ivoire qui occupe la première place.

Notre étude porte à analyser les effets d'une diversification portefeuille des banques sur la rentabilité et le risque de ces établissements.

Nous intéresserons particulièrement le lien qui existe entre la diversification du portefeuille de crédits et la rentabilité bancaire.

Section 2: Techniques et outils de colectes des données

Pour aborder notre travail de mémoire, nous avons jugé nécessaire de faire recours à des techniques d'investigation qui nous ont permis d'enrichir notre travail.

Notre travail de recherche s'est effectué sous plusieurs canaux à savoir:

- La consultation des ressources documentaires sur la thématique de la diversification du portefeuille crédits et la rentabilité bancaire au niveau de la bibliothèque virtuelle et au centre de documentation et d'information (CDI) du Groupe Sup de Co;
- L'exploitation des supports de cours en gestión ALM et en gestión bancaire;

Pour ce qui est des techniques de collecte de données, nous avons utilisé les rapports sur le bilan et le compte de résultats de la SGBS.

Nous avons utilisé également :

- Le tableau Excel pour la collecte et le traitement des données ;
- Le moteur de recherche Mozilla pour la consultation des revues et articles économiques et financiers dans l'espace UEMOA.

Section 3: Difficultés rencontrées

Dans cette section, nous rappelons les principales difficultés rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire.

Premièrement, les ouvrages qui traitent de notre sujet sont peu abondantes. Cette difficulté majeure nous a poussé à consulter les informations publiées par la CBAO.

Ensuite nous avons été confrontés à une difficulté d'obtention des données pour les états financiers de la SGBS.

PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL : LA DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DE CREDITS : UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE LA RENTABILITE BANCAIRE

Les métiers de la banque qu'il s'agisse des activités de la banque de détail ou des activités de la banque d'investissement, sont générateurs de risques, qui sont aujourd'hui particulièrement importants en raison des transformations qui ont affecté l'économie mondiale (concurrence accrue dans de nombreux secteurs, ouverture croissante sur l'extérieur, forte volatilité des variables financière, etc.). L'insuffisance de maitrise de ces risques, pourrait entrainer des pertes affectant la rentabilité et les fonds propres de la banque.

La gestion des risques est donc très importante pour les banques, car elle leur permet de surveiller les risques afin de se protéger contre tout évènement aux conséquence néfastes.

La deuxième partie du mémoire, qui constitue le cadre conceptuel et organisationnel, sera composé de deux chapitres : le premier nous permettre de présenter la gestion des risques liés aux crédits bancaires et les déterminants de la rentabilité bancaire., le deuxième chapitre aura consacré la présentation de la banque (SGBS).

CHAPITRE 1 : La gestion du risque de crédit bancaire

Ce chapitre nous permettra d'avoir à une bonne compréhension de la notion de risque lié au crédit bancaire. Nous présenterons d'abord l'activité de la banque, et nous développerons enfin les risques qui y sont liés.

Section 1 : La banque et ses équilibres

D'après l'article 2 de la loi-cadre portant réglementation bancaire de la BCEAO, est considérée comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque.

Constituent des opérations de banque, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement.

Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissements financiers à caractère bancaire. Pour mieux appréhender les enjeux des métiers du risque et du contrôle dans la banque, il est nécessaire d'en décrire, au préalable, les différentes activités.

I- Activité de la banque

Les banques sont des acteurs clés dans le financement des particuliers, des professionnels et des entreprises. De ce fait, les banques détiennent un rôle important dans le financement de l'économie. Pour mieux appréhender les services d'une banque, il est important de connaître ses activités principales.

Le métier de la banque consiste à assurer la circulation de la monnaie. Pour ce faire, elle reçoit l'épargne en dépôt auprès de ses clients à qui elle garantit la disposition de leur fond à leur gré. Ces dépôts constituent ainsi des ressources à la banque qui permettent à la banque d'octroyer des prêts à d'autres clients. Elle joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre épargnants et emprunteurs.

1- Collecte des dépôts et octroi de crédits

Les banques collectent les dépôts, gèrent les moyens de paiement du public et accordent des crédits aux entreprises et aux particuliers.

Soit la banque, comme n'importe quelle entreprise elle dispose d'un capital permanent**,** ou fonds propres**,** constitué par des actions qu'elle a émises et des bénéfices qu'elle met en

réserve. Elle dispose également des ressources correspondant aux obligations **et** autres titres financiers souscrits par les investisseurs.

Mais une bonne partie des ressources courantes de la banque est constituée par les dépôts de la clientèle. Ces dépôts collectés par les banques constituent une dette à l'égard des déposants. Les dépôts sont liquides ou quasi liquides (à **vue** ou à **terme**). Ils sont effectués par des particuliers, des entreprises, des associations, des collectivités publiques**.**

La banque est le caissier de ses clients. La collecte des dépôts implique que la banque exécute les ordres de paiement et d'encaissement de ses clients. Les paiements effectués par les clients de la banque réduisent les dépôts auprès de cette banque et donc ses ressources. Ils augmentent les dépôts de clients d'autres banques à qui sont versés ces paiements et donc également les ressources courantes de ces banques.

Ils peuvent aussi ne pas avoir d'influence sur les ressources de la banque si le paiement est effectué à un client de cette même banque. Et inversement en cas d'encaissement de clients de la banque.

Chaque jour, chaque banque fait le bilan des paiements effectués par ses clients. Et les banques échangent les paiements qui correspondent à des mouvements de fonds de l'une vers l'autre. Elles n'ont plus à payer entre elles que la solde nette des mouvements qui peuvent être selon les cas du ou à recevoir.

C'est ce qu'on appelle la « compensation » (clearing en anglais) organisée sous l'égide de la banque centrale dans une chambre de compensation dont sont membres les banques et les institutions financières autorisées.

Au total, ce qui caractérise ces ressources constituées par les dépôts de ses clients, c'est qu'elles sont toujours disponibles ou presque pour les clients. Ce sont des actifs liquides. Et en même temps, ce sont en moyenne et en principe des ressources relativement stables, une fois les compensations entre paiements et encaissements effectuées.

2- Gestion des systèmes de paiement

La gestion des moyens de paiement est au cœur de l'activité de banque de détail. Elle permet aux particuliers d'utiliser les ressources qui parviennent sur leur compte bancaire (salaire, prestations et autres revenues) en émettant des chèques, en effectuant des retraits d'espèces, en réglant par carte bancaire ou en effectuant des virements.

Imaginez une société où les transactions seraient uniquement réglées en espèces. Chaque transaction serait alors beaucoup plus compliquée (chacun devrait transporter de grandes

quantités de pièces et billet) et bien moins sécurisé. On comprend alors que la diversité des moyens de paiement est essentielle à la fluidité des échanges.

3- Collecte d'informations

Avant d'octroyer un crédit, le banquier doit s'assurer que son client pourra rembourser le prêt qui lui sera accordé, à la date convenue. Certes, les attentes de la clientèle et le niveau des prestations bancaires font généralement l'objet d'un décalage, mais la confiance personnelle du banquier en son client et son entreprise reste le principe de base dans cette décision.
En effet, il est nécessaire pour le banquier de bien étudier le client sous tous ses aspects : organisation générale, activité, environnement et perspectives, mais tout d'abord, il doit revoir l'historique des relations entre la banque et ses différents clients.

4- Gestion de l'incertitude des risques

Le **risque de crédit** résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

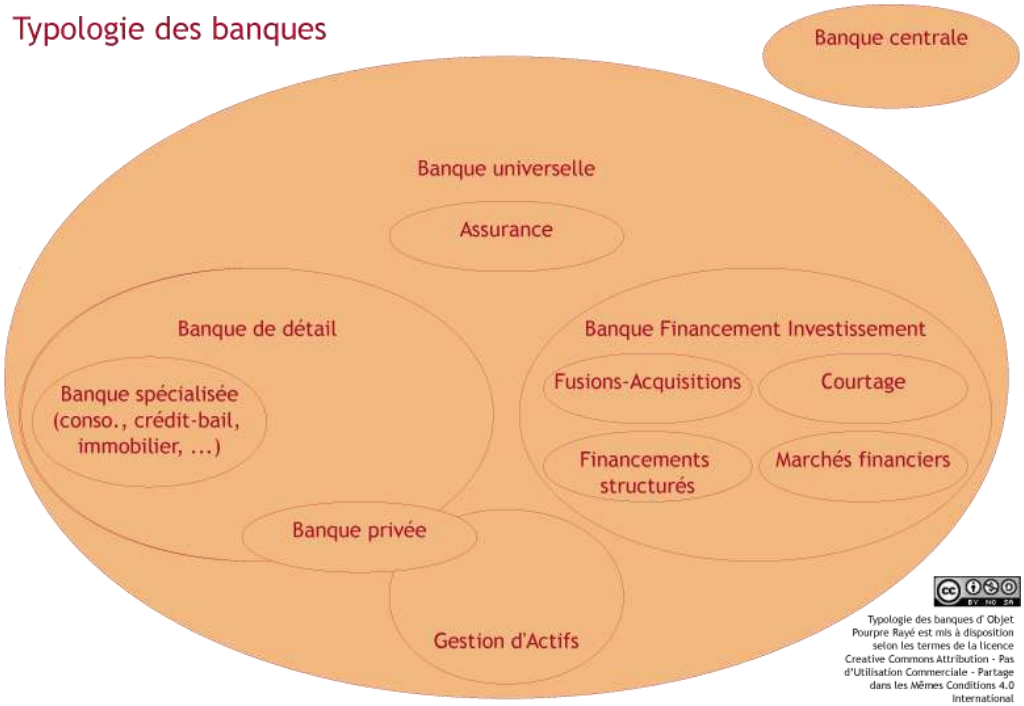
II- Typologie des activitéès de la banque

La typologie des banques, forte lorsque la loi en imposait les contours, s'est beaucoup relâchée à partir des années 1980, au profit d'une banque-assurance universelle prenant la forme de géants de la finance, gérés comme des industries.

Ce qu'on appelle aujourd'hui « banque » est en général un conglomérat financier qui gère toutes les activités financières, et non les seules activités bancaires au sens légal du terme.

Le schéma représente le possible découpage en différentes entités fonctionnelles des banques, il ne précise pas les statuts juridiques requis par ces activités, qui font l'objet d'une autre typologie.

Figure 1 : Typologies de la banque



On peut retenir trois types de banque :

1- Les banques traditionnelles également appelée banque de dépôt ou banque de détail, elles sont caractérisées par la prédominance de l'opération de dépôts et le crédit dans le bilan.
2- Les banques de marcher caractériser par une importance simultanée des opérations de titres, interbancaires et des engagements de l'hors-bilan, aussi bien à l'active ou passif.
3- Les banques universelles qui sont marquées par une présence relative des opérations de dépôts, des opérations de crédit, des opérations de titre et du hors bilan[2].

III- Les types de crédits bancaires

Il s'agira dans cette section de mettre en exergue la notion de crédit et la classification des crédits selon leur nature.

[2] A partir de la revue cours gestion ALM, (2017)

1- Définition du crédit bancaire

Pour Petit-Dutaillis (1967 : 18), « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

Bernard & al (1989 : 43), lui, dit que le crédit est un acte de confiance comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps, biens ou moyens de paiement contre promesse ou perspectif de paiement ou de remboursement ».

De ces deux définitions ci-haut citées, nous relevons principalement trois notions essentielles dans l'octroi de crédits :

- La confiance qui doit exister entre les deux parties contractantes

- Le facteur temps qui est extrêmement important

- La promesse de remboursement du bien prêté.

2- Classification des crédits selon leur nature

Les crédits peuvent être classés en fonction de certains critères notamment la durée, le degré de libéralité des banques, l'objet, la forme et d'après l'origine des crédits.

2.1- Les types de crédits selon la durée

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

2.1.1 Les crédits à court terme

On distingue sous le terme des crédits à court terme l'ensemble des techniques de financements spécialisés relatifs aux opérations du cycle d'exploitation et d'autre part des moyens de financement dont la durée est extrêmement courte, de quelques jours à quelques mois. Pour préciser cette définition, il faut examiner la nature des opérations auxquelles le crédit est attaché. « Ainsi, suivant la durée du cycle de production ou de commercialisation, le crédit à court terme peut être relativement long à atteindre une période de l'ordre d'un an, on désigne alors ces crédits sous le nom de court terme prolongé, et on les distingue des opérations plus courtes qui portent sur une période de trois à six mois »

Le crédit à court terme comprend plusieurs catégories auxquelles entre autres on peut citer :

a- Le découvert en compte :

C'est un financement à court terme sous forme de trésorerie donnée au titulaire du compte par le banquier. Le découvert porte sur un montant maximum à ne pas dépasser, il est remboursé sur une période fixée à l'avance en accord avec le banquier. Cette période ne peut pas dépasser deux (2) ans parce qu'il s'agit d'un crédit à court terme. Il est assujetti à un taux d'intérêt débiteur fixé par la banque. Ce découvert peut être renouvelé par tacite reconduction fait l'objet d'une convention passée entre la banque et le client.

b- Le prêt personnel :

Un prêt personnel est une forme de crédit destiné au particulier, non affectée à un usage déterminé, pour lui permettre de financer ses besoins personnels. Le prêt personnel permet de disposer de la somme d'argent empruntée, librement. Le prêt personnel est un crédit non affecté à un achat déterminé. Pour demander un prêt personnel, il n'est pas nécessaire d'en préciser la raison. Le prêt personnel est un crédit amortissable, remboursable par mensualités fixées. La somme prêtée est versée intégralement, en une seule fois, pour un montant, une durée de remboursement et un taux d'intérêt déterminé au départ. Le prêt personnel est adapté ; pour financer : des projets (voyage, vacances, mariage...) une grosse dépense (réparation de toiture, remplacement de climatisation, aménagement de jardins...) ou toute autre utilisation personnelle.

c- Le crédit scolaire :

Ce crédit est octroyé chaque année du début du mois de juillet à la fin du mois d'octobre. Il est remboursable sur neuf mois au maximum et le taux d'endettement ne doit pas excéder les 45% du salaire net du client. Ce crédit porte des intérêts au taux de 21,25% l'an auquel sera ajoutée une taxe de 13% soit 24,01% TTC.

Les crédits bancaires à court terme concernent essentiellement aussi : les crédits de trésorerie et les solutions permettant de mobiliser de créances clients.

Les crédits de trésorerie :

Les crédits de trésorerie permettent d'obtenir à court terme des ressources de trésorerie pour que l'entreprise puisse couvrir ses charges d'exploitation.

Constituent ainsi des crédits de trésorerie :

- **Les découverts bancaires,** correspondant à la possibilité pour une entreprise d'avoir un compte courant à la banque débitrice ;

- **Les avances de trésorerie ou facilités de caisse,** qui permettent à l'entreprise de bénéficier d'une avance de trésorerie sur une durée assez courte.

2.1.2- Le crédit à moyen terme

Selon Pruvost (2009 :72), « le crédit à moyen terme ainsi que son nom l'indique est un crédit sur une durée moyenne qui peut aller de 24 à 84 mois c'est-à-dire de 2 à 7 ans ». Les crédits à moyen terme oscillent entre les crédits à court terme et les crédits à long terme. Certains les appellent des « crédits à long terme court » tandis que d'autres les appellent de « crédits intermédiaires ». Ils servent au financement des activités rentables à moyen terme (ex : construction).

Comme le crédit à court terme, le crédit à moyen terme comprend aussi plusieurs catégories entre autres on peut citer :

a- Le Crédit à la consommation :

C'est un contrat de crédit aux termes duquel est mise à la disposition du consommateur une somme d'argent qui sera remboursée par des versements périodiques. Il est destiné non pas à financer un achat bien précis mais à permettre à l'emprunteur de faire face à des dépenses telles que des frais consécutifs à des événements familiaux, des frais médicaux, des frais d'études, des impôts, des frais de rénovation, etc. Comme il n'est pas lié à une facture d'achat d'un bien déterminé, le taux d'intérêt pratiqué est plus élevé que celui demandé par le financement d'un achat bien précis, car la banque ne possède pas de garantie réelle (liée à une chose) comme ce serait le cas pour le financement d'une voiture. Le remboursement est toujours mensuel et le taux d'intérêt se présente souvent comme un chargement mensuel. Le taux d'intérêt ne doit pas dépasser le taux d'usure indiqué par la banque centrale.

b- Le crédit immobilier :

Les crédits immobiliers sont définis par le Code de la consommation (article L. 312-1). Principalement, ce sont des prêts consentis pour l'acquisition en propriété, soit d'immeubles à usage d'habitation (d'où leur nom de prêt habitat, soit d'immeubles à usage mixte (professionnel et habitation).

Les crédits immobiliers en devises font l'objet d'une interdiction de principe, depuis le 1er octobre 2014. Ceci, afin de protéger les emprunteurs exposés, par ces prêts, au risque de change (revenus en euros, mensualités en francs suisses, par exemple).

Le financement de parts de sociétés donnant droit à la propriété d'immeubles entre également dans cette catégorie de crédits.

c- Le Crédit-bail :

Ou leasing est un contrat par lequel une des parties (le leaseur), s'engage à fournir à l'autre partie la jouissance d'un bien meuble corporel à un prix déterminé, que cette dernière s'engage à payer périodiquement. Ce type de crédit contient une option d'achat en fin de contrat. (Exemple : la location d'une voiture avec possibilité de l'acquérir en fin de contrat). Il est possible de lever l'option d'achat en contrepartie d'une indemnité prévue au contrat. Le leasing permet particulièrement aux entrepreneurs de financer leurs équipements professionnels, moyennant loyers ou redevances, avec la possibilité d'en devenir véritablement propriétaires.

2.1.3- Les crédits à long terme

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

Il est accordé par les institutions financières spécialisées. Pour ce type de financement, la banque ne joue, la plupart du temps qu'un rôle d'intermédiaire avec toutefois, dans certains cas, une participation en risque avec l'établissement préteur. Ces institutions financières spécialisées assurent le financement de ces crédits sur les sources provenant principalement d'emprunt obligataire.

En guise d'exemple de crédit à long terme on a :

a- Le crédit d'investissement :

C'est un crédit qui peut être à moyen ou à long. Mais le plus souvent il est utilisé pour le long terme. Et ses caractéristiques sont :

Définition : un crédit d'investissement est un crédit ou un prêt **à moyen ou à long terme** dont le taux d'intérêt, les modalités d'utilisation et le plan de remboursement sont fixés par contrat.**)**

But : il peut servir à financer des investissements en actifs fixes comme des bâtiments, des machines, de l'équipement, etc. Un crédit d'investissement peut aussi financer la reprise ou la création d'un commerce. Enfin, ce type de crédit sert aussi souvent à reconstituer le fonds de roulement afin de conférer à l'entreprise une structure financière saine.

Fonctionnement : supposons qu'une entreprise souhaite effectuer un investissement mais ne dispose pas des fonds nécessaires ou ne souhaite pas y affecter les fonds dont elle dispose.

Elle s'adressera alors à une banque avec laquelle elle négociera les différentes modalités du crédit.

Durée : elle est fonction de l'objet financé et correspondra en principe toujours à sa durée de vie économique. La durée d'un crédit d'investissement ne peut cependant jamais être inférieure à trois ans ni supérieurs à vingt ans**.**

Coût : comme on l'a dit plus haut, des intérêts sont imputés sur l'encours du crédit. Pour calculer ces intérêts, l'on part du taux de base pour les crédits d'investissement, majoré d'une marge donnée

Le taux d'intérêt peut être fixe ou variable : en cas de taux variable, une clause de révision périodique est prévue. En fonction de l'évolution du taux du marché, le taux d'intérêt est adapté à la hausse ou à la baisse.

Les intérêts peuvent être payables mensuellement, trimestriellement ou, exceptionnellement, semestriellement ou annuellement**.** Le mode de calcul et de paiement des intérêts a une grande influence sur le coût global du crédit**.**

b- Les autres types de crédits :

- Le crédit renouvelable : cette forme de prêt se particularise des autres par le fait qu'il offre à l'emprunteur la possibilité de disposer librement d'une certaine somme d'argent sans avoir à apporter. Les crédits bancaires à court terme concernent essentiellement : les crédits de trésorerie et les solutions permettant de mobiliser de créances clients.

- Le crédit relais : il s'agit d'une forme de prêt octroyé par la banque dans l'attente d'un encaissement de somme d'argent (à l'occasion d'une vente par exemple) et remboursable en capital dès la réalisation de la vente.

- Le crédit lombard : le crédit lombard est un prêt à taux fixe adossé à des investissements donnés en garantie. Les crédits lombards sont consentis contre nantissement de valeurs patrimoniales très liquides (actions, emprunts ou certaines polices d'assurance-vie avec valeur de rachat). Les solutions de crédit lombard s'adressent à des particuliers ou à des sociétés à but patrimonial. Grâce au crédit lombard, les actifs restent investis et l'emprunteur conserve tous les avantages qui leur sont attachés. Il permet de profiter de situations de placement intéressantes offert sur le marché tout en conservant les actifs. En revanche, si les valeurs patrimoniales conservées dans le dépôt perdent de la valeur, l'emprunteur doit apporter davantage de valeurs en garantie ou accepter une diminution correspondante du montant du crédit.

- Le crédit par signature : est l'engagement pris par une banque de mettre des fonds à disposition de son client ou d'intervenir financièrement en cas de défaillance de celui-ci. Il permet à une entreprise de sécuriser ses financements, d'exercer son activité, de différer ses paiements, de les éviter ou d'accélérer ses rentrées de fonds. Dans cette forme de crédit, le banquier s'engage par écrit, auprès de son client ou auprès de tiers :

- ✓ Soit à mettre à disposition des fonds,
- ✓ Soit à garantir les engagements contractés par certains de ses clients à l'égard de tiers, au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes.

- **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 de documents attestant de l'expédition dans les délais convenus et de la qualité des marchandises prévues au contrat ; le crédit documentaire peut être notifié ou confirmé :
  - ✓ **Notifié** : le banquier de l'importateur est seul engagé,
  - ✓ **Confirmé** : l'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur[3].

Section 2 : Outils de mesure et de gestion des risques bancaires

La gestion des risques bancaires correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

On distingue deux approches différentes dans la gestion des risques ; une première interne portant sur les risques pris individuellement et selon leur nature (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidités...), quant à la seconde, elle est globale et constitue un processus, qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leur interdépendance.

I- LES OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES :

La gestion des risques vise la réalisation de quatre objectifs :

- Assurer la pérennité de l'établissement, par une allocation efficiente des ressources et une allocation adéquate des fonds propres qui permettra une meilleure couverture contre les pertes futures ;

[3] http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0145MPCGF13.pdf

- Elargir le contrôle interne du suivi des performances au suivi des risques associés ;
- Faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients ;
- Rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

II. LES ETAPES DE LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques repose sur un processus de six étapes :

1- Identification des risques :

Cette étape consiste à établir une cartographie des risques auxquels la banque est confrontée. Cet exercice ne doit pas être limité dans le temps, vu les changements internes et externes qui touchent le milieu bancaire et qui peuvent engendrer l'apparition de nouveaux risques.

1.1- La typologie des risques de crédit bancaire

Il existe une multitude de risques de crédit bancaire. Leur classification diffère selon les auteurs à cause surtout des fortes interdépendances qui existent entre les risques, les uns pouvant entrainer les autres. Toutefois, nous retenons les mêmes éléments constitutifs du risque bancaire quel que soit l'auteur Sardi (2002 : 39-47), par exemple, inventorie une dizaine de risques de crédits bancaires regroupés en cinq catégories : le risque de contrepartie, le risque particulier à un client ou à une opération, le risque de taux, le risque corporatif ou professionnel et le risque général.

a- Le risque de contrepartie

Selon Calvet (2002 : 96), « de façon tout à fait générale, le risque de contrepartie ou de crédit ou encore de signature, est le risque de défaillance d'une contrepartie sur laquelle est détenue une créance ou un engagement d'hors bilan assimilable ». Dans un premier temps, le risque de crédit est donc le risque de subir une perte dans l'hypothèse où la contrepartie se révélerait dans l'incapacité de faire face à ses engagements.

C'est le risque à la fois le plus dangereux et le plus courant pour une banque il s'agit du non-respect par un client de son engagement financier à savoir, dans la majorité des cas un remboursement de prêt

Les événements qui peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements sont multiples :

- Une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance)
- Un cas de force majeure ceci est notamment le ça en ce qui concerne les crédits accordés à des emprunteurs étrangers qui peuvent être confrontés à des risques de guerre, de révolution, de catastrophes naturelles ou de non transfert.

b- Le risque particulier à un client ou à une opération

Le risque particulier à un client dépend d'éléments qui ne dépassent pas le cadre d'une affaire. Il est fonction de la situation financière, industrielle ou commerciale de l'entreprise, ainsi que de la compétence technique et de la moralité de ses dirigeants.

Les crédits accordés à des entreprises qui manquent de ressources, qui a trop d'immobilisation, qui n'ont pas un fonds de roulement suffisant, qui sont surendettés ou dont la trésorerie est lourde comportent des risques assez grands.

Des installations industrielles vétustes ou, à l'inverse, des installations somptueuses, des frais généraux excessifs, des prix de revient exagérés, une production de mauvaise qualité ou, au contraire de belle qualité mais trop chère, doivent inspirer au banquier une certaine prudence.

De même, la compétence technique des dirigeants de l'entreprise joue un rôle primordial. En effet, une affaire mal dirigée est presque inévitablement vouée à des catastrophes, même si les circonstances lui sont provisoirement favorables

Il convient également d'attacher une grande attention à la moralité des dirigeants d'une affaire. Sans doute des commerçants ou des industriels peu scrupuleux ont souvent réussi brillamment, mais le banquier doit craindre que leur habileté ne s'exerce à ses dépens ou qu'elle ne provoque des incidents dont il sera indirectement la victime. Ainsi les entreprises qui faussent leurs déclarations fiscales peuvent se voir infliger des amendes susceptibles de les mettre en position critique, notamment par l'absence d'accord de classement de la banque centrale.

Le risque particulier à une opération est fonction de sa nature, de sa durée, de son montant, surtout lorsque celle-ci a été fixé trop largement par rapport à la surface du client.

c- Le risque de taux

Le type de risque a pour origine l'activité même de la banque qui consiste, rappelons-le, à réaliser des prêts et à y adosser une collecte. Le risque de taux apparaît lorsque le coût des ressources devient supérieur aux produits perçus sur les emplois.

« Le risque de taux est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement, par les mouvements des taux d'intérêt » Bessis (1995 : 18)

Ce risque ne se matérialise jamais lors de la réalisation du crédit car, à un instant donné, il ne sera absurde qu'une banque prête à un taux inférieur aux coûts de sa collecte.

Le risque ne peut donc apparaitre que dans le temps et uniquement si les durées des emplois et des ressources ne sont pas parfaitement adossées (il y a adossement parfait lorsque les emplois et les ressources sont sur la même durée, préservant dans le temps la marge de la banque).

Même dans une situation d'adossement parfait, le risque peut apparaitre lorsque les emprunteurs (les déposants) viennent rembourser (se faire rembourser) leurs prêts (leurs placements) par anticipation. Dans ce cas, l'adossement prévu à l'origine disparaît.

d- Le risque corporatif ou professionnel

Le risque corporatif ou professionnel réside essentiellement dans les brusques changements qui peuvent modifier les conditions d'un commerce ou d'une industrie : pénurie de matières premières, effondrement des prix, révolution technique ou même simplement modifications profondes dans les procédés de fabrication, apparition de produits équivalents et moins chers et changements de mode ou désaffection de la clientèle[4].

2- Evaluation et mesure des risques :

Elle consiste à quantifier les coûts associés aux risques identifiés dans la première étape.

La mesure du risque dépend de la nature de ce dernier, s'il est quantifiable ou non. Lorsque les risques sont quantifiables comme dans le cas du risque de crédit et du risque de marché, le concept le plus utilisé est celui de la value at risk. Dans le cas des risques non quantifiables, une méthodologie objective est appliquée pour les estimer, à travers deux variables :

- La probabilité de survenance d'un événement négatif, qui à défaut de quantification, peut se voir attribuer des valeurs relatives : fortes, moyenne et faible probabilité.
- Gravité de l'événement en cas de survenance du risque : là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen, faible.

Le croisement des deux séries de variables, permettra de donner une idée relative du risque.

3- Sélection des techniques de gestion des risques :

Les techniques de gestion des risques visent principalement l'un des trois objectifs suivants :

[4] cours gestion ALM, (2017)

- Eviter le risque
- Transférer le risque
- Encourir le risque

4- La mise en œuvre :

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet, par exemple : la salle des marchés pour les risques de marché, la direction des engagements pour le risque de crédit, ALM pour la gestion du risque de liquidité et de taux. Quant au risque opérationnel, il a la particularité d'être plus difficilement attribuable à une unité spécifique vue ça présence partout.

Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution.

5- Surveillance des risques :

Le suivi permanent des risques est primordial, et ce afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées.

6- Reporting des risques :

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments-clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépendent de la fonction du destinataire.

III. MÉTHODES D'EVALUATION DU RISQUE DE CRÉDIT

La mesure du risque de crédit est devenue aujourd'hui l'une des priorités des institutions financières, puisque ce risque de défaut est considéré comme une notion plus complexe qui recouvre des réalités différentes, selon le contexte dans lequel il est évoqué et selon le caractère négociable des engagements considérés.

À cet égard plusieurs méthodes, ou modèles sont mis en place afin d'évaluer le risque lié aux contreparties d'une manière plus représentative, du fait que plusieurs recherches théoriques ainsi que des tests empiriques sont au centre de développements des modèles pour évaluation exacte de risque, parmi les modèles les plus connus on peut trouver, Scoring, VAR, le crédit Metrics™, les modèles KMV, le crédit portfolioview, le crédit Risk+, ...

1- Diversités des modèles d'évaluation

1.1- Scoring

« Le crédit scoring est une méthode de prévision statistique qui vise à associer à chaque demande de crédit une note proportionnelle à la probabilité de l'emprunteur »[5].

« Les modèles de score sont des outils de mesure du risque qui utilisent des données historiques et des techniques statistiques. Leur objet est de déterminer les effets de diverses caractéristiques des emprunteurs sur leur chance de faire défaut. Ils produisent des scores qui sont des notes mesurant le risque de défaut des emprunteurs potentiels ou réels. Les institutions financières peuvent utiliser ces notes pour ranger les emprunteurs en classes de risque »[6].

Donc, l'objectif du scoring est d'apprécier de façon synthétique la situation financière d'une entreprise et de la classer dans la catégorie d'entreprises saines ou défaillantes.

Le principe du scoring est le suivant : déterminer les variables clés qui discriminent le plus les deux groupes d'entreprises (entreprises saines et entreprises défaillantes), ensuite un indicateur appelé « score » est calculé nous permet de juger rapidement la situation d'une entreprise. Cet indicateur est élaboré sur la base de deux échantillons d'entreprises, jugées à priori saine ou défaillante. Le score n'est d'autant plus fiable que le classement qu'il reproduit est proche de la réalité.

Un bon modèle de score affecte des scores élevés aux débiteurs ayant une faible probabilité de défaut et des scores faibles à ceux dont les prêts se comportent mal (forte probabilité de défaut). Mais ces scores ne peuvent être significatifs que si le modèle comporte les facteurs de risque les plus importants.

a- Historique du scoring

Bien que le crédit scoring ait été pour la première fois utilisé dans les années 1960 aux USA, ses origines remontent en fait au début du XXe siècle, lorsque J. MOODY publia la première grille de notation pour ses trades bonds (obligations commerciales). Brièvement, nous présentons les 10 dates clés du scoring crédit dans le tableau ci-dessous.

[5] A partir de la revue cours gestion ALM, (2017)

[6] http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0145MPCGF13.pdf

Tableau 1 : L'histoire du crédit scoring en 10 dates.

Dates	Evènements
2000 av. JC	1ere utilisation du crédit en Assyrie, à Babylone et en Égypte
1851	1ere utilisation de la notation (classement) crédit par John Bradstreet, pour ses commerçants demandeurs de crédit, USA
1909	John M. Moody publie la 1ere grille de notation pour les obligations commerciales négociées sur le marché, USA
1927	1er « crédit bureau » crée en Allemagne
1941	David Durand professeur de Gestion au MIT écrit un rapport, et suggère le recours aux statistique pour assister la décision de crédit, USA.
1958	1ere application du scoring par *American Investments*
1967- 1970	Altman crée le « Z-score » à partir de l'analyse discriminante multi variée. Réglementation des « crédits bureaux » par le *credit reporting act*, USA
1995	Moody's KMV introduit le *RiskCalc* pour le scoring des ratios financiers (*financial ratio scoring* - FRS)
2000	Moody's KMV introduit le *RiskCalc* pour le scoring des ratios financiers (*financial ratio scoring* - FRS)
2004	Bâle II recommande l'utilisation des méthodes statistiques de prévision du risque de crédit

Source : R. ANDERSON. « The crédit toolkit », oxford university press 2007, p28.

Il faut cependant noter que le crédit scoring ne constitue pas la seule voie à ce jour de gestion du risque de crédit. Depuis quelques années, l'émergence de produits financiers dérivés permettant une protection contre le risque de défaut, ou encore, une protection contre une augmentation des probabilités de défaut pouvant être mesurées par l'écart de crédit. Il s'agit notamment des options (options sur écart de crédit, option sur le défaut), des contrats à terme sur l'écart de crédit.

b- Construction d'un modèle de score

L'élaboration d'un modèle de Crédit scoring suit un cheminement logique qui se scinde en quatre étapes, à savoir :

- Le choix du critère de défaut et de la population à analyser ;
- Le choix des variables explicatives ;
- Le choix de la méthode à appliquer ;
- La validation du modèle.

- **Le choix du critère de défaut et de la population à analyser**

Pour bâtir un modèle de score, il convient de disposer de deux populations, la première regroupant les emprunteurs ayant fait défaut et la deuxième ceux n'ayant pas fait défaut (sain). Donc il faut d'abord choisir un critère de défaut. Sur la base de ce critère, il faut construire l'échantillon à utiliser, celui-ci doit contenir des données historiques sur la clientèle défaillante et non défaillante. On doit également retenir un horizon temporel pour le modèle.

« L'horizon est d'un an si l'on utilise l'information de l'année précédente N-1 pour prévoir les défauts de l'année en cours N. le score mesure alors la probabilité de défaut à un an. »[7]

- **Le choix des variables explicatives**

Les variables choisies doivent être indépendantes pour éviter la redondance de l'information.

On peut utiliser divers types de données :

- Comptables et financière, qui permettent de construire des ratios financiers retraçant les diverses dimensions du risque ;
- Bancaires (données du fonctionnement du compte permettant d'identifier la régularité du comportement de paiement des emprunteurs ainsi que la situation de leurs soldes, celle de leur épargne liquide ou financière est le poids relatif de leur endettement) ;
- Qualitatives (âge, profession, ancienneté dans cette profession, catégorie socioprofessionnelle, localisation géographique, existence d'incident dans le passé, etc.) utilisées notamment pour le scoring des clients particuliers dans le domaine du crédit à la consommation.

- **Le choix de la technique à utiliser**

Il existe plusieurs techniques pour la construction des modèles de score :

- **La méthodologie unidimensionnelle[8] (Beaver 1966)**

La mise en œuvre d'une approche unidimensionnelle illustrée par l'étude de W. BREAVER en 1966, est considérée comme un premier effort sur l'application de méthode statistique.[9]

Cette méthode de classification est fondée sur un ratio unique. L'objectif est de classer les entreprises parmi l'un des deux groupes : défaillantes ou non défaillantes sur la base du ratio le plus discriminant. Beaver a procédé de la manière suivante : il a classé les entreprises en fonction des valeurs prises par chaque ratio. Ensuite, il a choisi un seuil critique de telle sorte

[7] A partir de la revue cours gestion ALM, (2017)
[8] A.M. PERCIE DU SERT. « Risque et contrôle de crédit », édition Economica, paris 1999, p36.
[9] M.DIETCH et J. PETEY**,** « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières », éd. Revue Banque éditeur, Paris, 2003, P48.

que toute entreprise présentant un ratio inférieur à ce seuil est considérée comme défaillante et toute celle ayant un ratio supérieur est considérée comme saine. Le seuil critique est déterminé de manière à maximiser le taux de bon classement. C'est ce taux qui va déterminer le ratio le plus discriminant.

- **L'analyse discriminante (Altman 1968)**

Contrairement à la méthode unidimensionnelle qui utilise un seul ratio, l'analyse discriminante est une technique qui permet de définir à partir d'un ensemble d'entreprises réparties en deux groupes (les saines et les défaillantes) et caractérisées par un nombre d'indicateurs financiers, une combinaison qui sépare au mieux les deux types d'entreprises et qui s'écrit :

$$Z = \beta + \sum_{i=1}^{n} \alpha i \, Ri$$

Avec :

Z : Score de l'entreprise ;

*R*i : Le ratio retenu dans la fonction score ; (i = 1, n) ;

αi : Coefficient du ratio *R*i, (i = 1,..., n) ;

β : Constante de la fonction.

ALTMAN a effectué plusieurs tests sur des échantillons des deux types d'entreprises et il a conclu que la défaillance peut être prévue deux ans avant sa survenance[10].

- **Les modèles de régression**

Les modèles de régression sont utilisés dans le cas où la variable à expliquer est une variable qualitative, qui prend la valeur zéro ou un, selon que l'entreprise est défaillante ou non.

Le modèle explique cette variable en fonction d'un vecteur de variables exogènes qui est composé de K ratios économiques et financiers retenus pour leur qualité discriminante et leur faible corrélation entre elles.

Aujourd'hui, les modèles les plus utilisés dans la construction des fonctions de score sont sans doute le modèle logit et le modèle probit[11].

[10] DIETSCH M et Petey J, « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières », Ed. Revue Banque Edition, Paris, 2003.

[11] La méthode unidimensionnelle n'est plus appliquée actuellement.

❖ **Le modèle Logit**

Ce modèle contraint la probabilité de défaut d'un emprunteur à être comprise entre 0 et 1. Il définit cette probabilité comme suivant une distribution logistique ; leur fonction de répartition F s'écrit :

$$F(x) = (1 + e^{-x})^{-1}$$

❖ **Le modèle Probit**

Le modèle Probit permet une discrimination sur variables qualitatives. Il correspond au cas où la fonction de répartition est celle de la loi normale N (0,1) ; leur fonction de répartition F s'écrit :

$$F(x) = \int_{-\infty}^{x} \frac{1}{\sqrt{2\Delta}} e^{-t^2/2} dt$$

- **Validation du modèle**

C'est la dernière étape dans la construction d'un modèle de crédit scoring. Les méthodes de validation reposent sur l'inférence statistique afin de mesurer la capacité du modèle et prendre la décision quant à son utilisation ou à son rejet. Les méthodes de validation s'appuient alors sur des tests de robustesse appliqués sur un échantillon témoin qui n'a pas été utilisé pour la construction du modèle.

Aussi, la qualité du modèle doit être analysée afin de déterminer le pourcentage de bon classement qui doit dépasser la proportion des entreprises saines dans le portefeuille de crédit.

Il importe de bien signaler que la validation du modèle est une étape décisive qui passe d'une simple vérification de la conformité des coefficients du modèle de score à une multitude de tests statistiques puissants et des courbes de performance solides.

c- Avantages et limites du crédit scoring

1- Avantages du crédit scoring

L'utilisation du crédit scoring au sein des établissements de crédit en tant qu'outil d'aide à la décision offre plusieurs avantages :

- En proposant une appréciation synthétique de la situation d'une entreprise, la méthode des scores permet, d'anticiper le risque de défaillance de l'entreprise et de diminuer par conséquent les impayés, aussi « parce qu'il fonde sur une appréciation objective

des critères de risque, l'utilisation des scores permet à l'établissement de crédit de disposer en fonction de sa sensibilité aux risques le niveau d'impayés qu'il tolère » ;

- Les modèles de score par rapport aux autres méthodes traditionnelles permettent, grâce à la rapidité de décision qu'ils présentent, un traitement de masse de populations nombreuses d'emprunteurs et leur usage réduit de manière significative la durée du traitement des dossiers de crédit (de 15 jours à quelques heures, pour la plupart des crédits standard).

Ce gain de temps permet à l'analyste financier de concentrer son attention sur d'autres aspects comme l'étude de demandes de crédit plus délicates et plus complexes.

- Le scoring contribue à résoudre les difficultés induites par la multiplicité des indicateurs d'équilibre financier, en orientant vers une sélection qui échappe aux pièges de la subjectivité.
- Les outils de scoring sont peu coûteux.

Cependant et malgré ses avantages, le crédit scoring comme toute autre méthode d'évaluation du risque, n'est pas infaillible.

2- Les limites des modèles de score

Au-delà du problème du biais de sélection ou du problème de la réintégration des refusés, nous pouvons indiquer les limites suivantes des modèles de score :

- Le système de crédit scoring apparaît figé dans le temps, car le secteur pour lequel il a été construit ainsi que la situation économique peut évoluer, de ce fait au-delà d'une certaine durée d'utilisation, il peut perdre son pouvoir discriminant ;
- Les modèles de score capturent mal les changements de toute nature qui modifient l'attitude des emprunteurs par rapport au défaut (en augmentant par exemple le hasard moral) ;
- Les modèles omettent des éléments qualitatifs liés à la qualité des dirigeants ou aux caractéristiques particulières des marchés sur lesquels opèrent les emprunteurs.
- Les modèles de score sont des outils statistiques. Ils comportent deux types d'erreurs, l'erreur (du type II) qui consiste à classer en défaut des emprunteurs sains et l'erreur (de type I) qui consiste à classer comme sain un emprunteur dont la probabilité de défaut est en réalité élevée.
- Ces erreurs ont naturellement un coût pour le prêteur utilisant un modèle de score. C'est pourquoi, généralement, les résultats du score peuvent être corrigés ex post en traitant des informations complémentaires, à la manière des systèmes experts.

- La méthode des scores peut aussi, accélérer la défaillance d'une entreprise qui aurait un mauvais score. Il est très probable que le comportement des partenaires de celle-ci se modifie, ce qui accélérera le processus de dégradation.

Cependant et malgré ses limites la méthode des scores reste l'une des méthodes les plus utilisées pour l'appréciation du risque de crédit.

Enfin, depuis la dernière décennie, les banques sénégalaises essaient de mettre en place l'utilisation des méthodes des scores pour analyser la défaillance des entreprises, qui leur permettent de rationaliser les décisions en matière d'octroi du crédit.

1.2- MÉTHODE DE LA VaR (VALUE at RISK)

a- Historique de la VaR

Utilisée pour la première fois dans les années 1980 par la banque **Bankers Trust** sur les marchés financiers américains, la notion de Value-at-Risk (ou VaR) a principalement été démocratisée par la banque **JP Morgan** dans les années 1990 grâce à son système de *Risk Metrics*.

Jusqu'alors, les méthodes utilisées pour détecter et gérer les risques de marché ne permettaient pas de comparer les mesures de risque entre les différentes activités de marché.

L'accroissement de la volatilité des marchés financiers, le développement des produits dérivés et surtout une série de faillites et de krachs boursiers ont poussé les institutions financières à mettre en place un indicateur commun et synthétique des risques financiers.

Il faudra attendre 1995 et les accords de Bâle, pour voir la concrétisation et l'émergence de ce nouvel indicateur considéré très rapidement comme un standard dans l'évaluation des risques financière.

b- Définition de la VaR

La Value-at-Risk représente la perte potentielle maximale d'un investisseur sur la valeur d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs financiers qui ne devrait être atteint qu'avec une probabilité donnée sur un horizon donné.

Elle est, en d'autres termes, la pire perte attendue sur un horizon de temps donné pour un certain niveau de confiance.

La VaR peut être considéré comme un quantile de la distribution de pertes et profits associés à la détention d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs sur une période donnée.

Si l'on considère un taux de couverture d'a% (souvent 95% ou 99%), la VaR à un jour correspond au quantile de niveau a% de la distribution de pertes et profits sur la période de détention d'un actif.

c- Avantage et Inconvénient de la VaR

1- Avantage de la VaR

Le principal point fort de cette méthode repose sur la rapidité et la simplicité des calculs qui nécessitent seulement une matrice de variance-covariance entre les différents actifs présents dans le portefeuille.

Elle permet aussi dans la plupart des cas de calculer la VaR lorsque les autres méthodes ne le permettent pas. Elle convient à tous les types d'instruments y compris les produits optionnels.

2- Inconvénient de la VaR

Le principal point faible de cette méthode reste inadapté aux portefeuilles non linéaires (instruments optionnels) et aux distributions non normales des rendements.

En revanche la mise en œuvre de cette méthode de simulation est très lourde et nécessite d'énormes calculs. Ainsi le principal défaut de cette méthode repose sur le temps de calcul nécessaire pour générer un grand nombre de scénarios.

3- Les limites de la VaR

On vient de voir que la Value at Risk pouvait être considérée comme la perte potentielle maximale. Mais son évaluation repose sur des imprécisions parfois plus ou moins importantes qui peuvent influencer le résultat final.

- La première limite réside dans l'hypothèse de normalité des variations des prix des différents actifs. En effet, la loi normale sous-estime bien souvent les grandes variations de marché et néglige ainsi le caractère leptokurtique des queues de distributions (longues queues de distributions).

- La seconde limite concerne la fiabilité du résultat obtenu lorsque, pour anticiper l'évolution d'un actif dans un avenir plus ou moins proche, on utilise son évolution passée.

- Le calcul de la Value at Risk nécessite un horizon fixe. C'est-à-dire que l'on considère le marché liquide et que l'on puisse ainsi couper nos positions à l'horizon choisi.

- Enfin la dernière limite de la VaR vient du fait que l'on utilise énormément d'approximations et de simulations. Et malgré la puissance croissante des machines, la volonté de mise en œuvre rapide impose l'utilisation d'approximations.

Conscient des limites que présentent les différents modèles de la VaR, un *backtesting* et un *stresstesting* ont été rendu obligatoire afin de vérifier les résultats obtenus. Le système de *backtesting* consiste à déterminer le nombre de fois où la perte obtenue a été supérieure à la VaR. Si ce nombre est trop important, il faut revoir le modèle utilisé pour le calcul.

Parallèlement à ces *backtesting*, le comité de Bâle impose également des *stress teste*, durant lesquels les portefeuilles seront soumis à des conditions extrêmes de marchés (par exemple variation de 100 points de base à la hausse ou à la baisse des taux, augmentation subite de 20% de la volatilité...) afin de scruter leur comportement face à des scénarios fortement négatifs.

Aujourd'hui, pour de nombreux investisseurs, gérer le risque de position se limite à déterminer des stops de sécurité qui leur permettraient ainsi de limiter les pertes. En réalité cette méthode ne permet pas une mesure du risque mais seulement une décision face au risque. Et même si la Value At Risk n'est pas un vrai instrument de prévision, elle permet néanmoins d'obtenir une mesure quantitative du risque.

Utilisé par la plupart des grandes banques mondiales, la VaR tente depuis de nombreuses années de s'imposer comme un outil universel de mesure du risque. Mais les crises financières de ces dernières années sont venues mettre à mal son image. En effet, de nombreuses institutions ont dû revoir leur modèle de calcul de la Value at Risk suite à des pertes colossales dans leurs activités de trading notamment en 2008 lors de la crise des subprimes.

Ainsi de nouveaux modèles plus solides et mieux adaptés aux grosses variations de marchés devront être mis en place durant les prochaines années afin que la VaR puisse enfin s'imposer comme instrument mondial de mesure du risque[12].

1.3- Le crédit Metrics™

a- Définition

« Le crédit Metrics ™, est considéré comme le premier modèle de portefeuille destinée à évaluer le risque de crédit »[13] , il a été mis en place par J. P. Morgan (1997), qui le considère comme un modèle de référence pour les années à venir.

[12] COHEN E, « Analyse financière », édition économico, paris 1990, p502.
[13] ALTMAN E.I, Op. Cit, P 51

Ce modèle permet une première appréciation individualisée des grands risques d'un portefeuille de crédit, du fait que les variations liées à la qualité du dossier de crédit ne sont pas déterminées uniquement par des événements liés au défaut de l'entreprise comme le retard des paiements, la faillite, les difficultés financières, mais également aux fluctuations (appréciation ou détérioration) de la cote du crédit de la firme.

Ainsi cette méthode estime la value at Risk de crédit sur la base d'une modélisation du risque de spread associée au rating des actifs d'un portefeuille du fait qu'il part des notions liées au marché (rating), ou des données statistiques telle que celles publiées par les agences de notation (matrice de transition, taux de défaillance), c'est la méthode la plus opérationnelle.

En d'autres termes ce modèle est considéré comme l'une des représentations de la valeur des actifs qui part de nouveau des travaux de Merton (1974), et porte sur le rapport entre les capitaux permanents d'une compagnie et le risque d'insolvabilité.[14]

Le crédit Metrics™ comporte essentiellement trois composantes qui se présentent comme suit :

- Une méthodologie conduisant à la détermination d'une value at Risk (VAR) du portefeuille de crédit d'une institution financière ou d'une entreprise qui est fondée sur l'étude des probabilités de transaction entre les classes de notations et les corrélations entre ces probabilités.
- La collecte des données financières historiques.
- Une application informatique (crédit Manager) qui permet de mettre en œuvre la méthodologie « crédit Metrics™ ».

[14] LE BLANC D, « Les modèles univariés à résidus logistiques ou normaux (Logit, Probit) », INSEE, Paris 2000, P14.

b- Avantages et inconvénients de crédit Metrics™

1- Avantage

D'après Gupton (1997)[15], le crédit Metrics™ comporte certains bénéfices qui consistent à :

- Quantifier le risque de crédit agrégé, d'autres terme les pertes potentielles dues aux événements de crédit.
- Identifier les sources de risque et donc mesurer le risque spécifique à chaque situation de crédit.
- Calculer le risque supplémentaire apporté par une position au portefeuille total.
- Identifier le risque maximal acceptable, en d'autres termes mettre en place des limites de risque.
- Détermine le montant du capital économique que l'institution financière doit conserver en cas des pertes non anticipées.

Le concept de ce modèle se voit pratique et facile à appréhender, alors que la méthode utilisée celle de (Monte Carlo) est considérée comme consommatrice du temps de calcul.

2- Inconvénients

À côté de ces avantages plusieurs critiques de la méthode crédit Metrics™ proviennent de l'utilisation des matrices de transition qui génèrent les probabilités de migration de chaque catégorie de titre de crédit , puisque les statistiques des agences de notation, afin de déduire les matrices de transition , ont souvent du retard sur l'évolution des spreads et rien ne prouve que les corrélations et les taux de migrations utilisés par ce modèle se produisent à l'identique au cours des prochaines années.

1.4- Le modèle KMV

Un nouveau modèle est conçu afin de mesurer la fréquence de défaut espérer (expected default frequency ou EDF), la compagnie KMV offre une méthode spécialisée' credit montor' qui identifie de façon périodique les probabilités de défaut, ensuite comme méthode de gestion de risque du crédit d'un portefeuille, KMV offre le portfolio manager™ qui serve à

[15] https://www.abcbourse.com/apprendre/19_value_at_risk2.html

déterminer les caractéristiques de risque et de rendement des portefeuilles de titre à revenu fixe.

Ces modèles du type KMV, se basent sur des valeurs du marché et non pas des valeurs comptables, elles se procèdent ainsi d'une modélisation prospective de la valeur de la firme, alors que les autres méthodes se contentent d'établir des corrélations statistiques entre les différentes variables, et qui peuvent ne pas persister dans le futur.

Ainsi ces méthodes sont basées sur le modèle de Merton (1974), d'où d'une part ils relient la valeur de marché des capitaux propres de la société à celle de ses actionnaires, de l'autre part ils comparent cette dernière à la valeur de ses passifs. En effet la modélisation stochastique de la probabilité de défaut, c'est développé dans les années 90 par l'agence KMV, qui s'appuie sur des fondements théoriques reconnus, celles proposées par Merton « l'analyse de défaut de la firme », selon ce modèle les actions d'une société endettée sont considérées comme des options d'achats (call) avec un niveau d'exercice égalent à la valeur faciale de la dette.

De ce fait le KMV utilise le modèle d'évaluation d'option afin d'arriver à des valeurs du marché individuelles des actifs pour chaque emprunteur, les relations entre ces valeurs sont ensuite reparties selon des facteurs spécifiques et communs, ces facteurs de relation représentent la base du modèle de KMV.

1.5- Credit portfolioview

C'est un modèle multifactoriel, qui est utilisé pour simuler la distribution conditionnelle commune de défaut et des probabilités de migration des différents groupes, il est aussi considéré comme le modèle de mesure de risque de défaut développé par Wilson (1987-1997) et proposé par McKinsey (1998)[16].

D'où il propose une méthodologie afin de lier les facteurs macroéconomiques (taux de chômage, taux de croissance, PNB,) aux probabilités de défaut et de migration, à condition que les données soient disponibles, cette méthode peut être appliquée dans chaque pays et aux différents secteurs.

[16] Crouhy M., Galai D. et Mark R. (2000) « A comparative analysis of current credit risk models » journal of banking and finance n°24-pp 59-117

Ce type de modèle était considéré aussi comme un modèle marked-to market qui se caractérise par la recherche à mettre en évidence la conditionnalité de la distribution de défaut obtenu à des facteurs macroéconomiques externes.

L'établissement de ce modèle commence au départ par l'attribution d'une note à chaque type d'exposition dans le portefeuille. Par la suite, la sélection des divers variables macroéconomiques qui représentent le risque systémique de chaque secteurs et pays, d'après McKinsey[17] ce risque systémique non diversifiable par élimination des concentrations sectorielles, peut être étudié avec profit , du fait que le poids relatif des principaux facteurs macroéconomiques communs apparaît très variable d'un pays à l'autre , de plus peu de variables sont identifiées afin d'expliquer les fluctuations des taux de défaut pour chaque secteur.

Ce modèle permet d'évaluer le risque de portefeuille comme le crédit Metrics, mais en se bénéficiant de la dépendance des événements de défaut et la situation de l'économie, ainsi il peut être mis en place pour toute sortes d'exposition, puisque les variables macroéconomiques sont considérées comme les principaux facteurs qui influencent la solvabilité de contrepartie.

Mais ce modèle se trouve inapplicable en pratique puisqu'il y a une dépendance des événements de défaut avec des facteurs macroéconomiques, du fait que certaines études indiquent que l'indépendance qui existe entre la situation de l'économie et celle de défaut, reste insuffisante pour présenter la qualité des contreparties.

D'une manière générale, le crédit portfolioview est en raison de sa complexité par rapport aux autres types de modèles, afin de moduler les taux de défaut d'un secteur spécifique, il se trouve besoin d'un nombre illimité des données historiques.

1.6- Le modèle CreditRisk+

Appelé aussi le modèle actuariel du risque, créé par le crédit suisse First Boston (1997), ce modèle a était développé par les produits financiers de crédit suisse, il se diffère du crédit

[17] Wilson T.C. (1998) « portfolio credit risk » FRBNY economic policy review, october

Metrics de J. P. Morgan, puisqu'il utilise une approche actuarielle pour présenter dans les termes de probabilité les pertes des crédits de portefeuille, résulté des défauts de crédit[18].

Le creditrisk+ consiste en une approche moderne de problème de mesure et de gestion du risque de crédit, il permet une meilleure compréhension du risque liée au portefeuille d'actifs, en mesurant les pertes liées au crédit celles espérés et non espérés, ainsi que la détermination du niveau de capital requis afin de supporter le risque de contrepartie, et en essayant d'identifier les actifs qui contribuent le plus au risque du portefeuille.

En d'autres termes, il est considéré comme le modèle du taux de défaut en se basant sur les techniques utilisées dans l'industrie de l'assurance, du fait que chaque emprunteur possède une probabilité de défaut qui varie dans le temps à cause des facteurs macroéconomiques.

D'après le crédit suisse First Boston (1997)[19], le modèle creditrisk+ est un modèle statistique de risque de défaut lié au crédit, il considère les taux liés au défaut comme des variables aléatoires continues et incorpore la volatilité des défauts afin de faire face à l'incertitude liée à ce dernier.

Par rapport aux autres types de modèles, le creditrisk+ permet de déterminer la distribution des expositions de crédit entre les différents secteurs, il est plutôt considéré comme le modèle le plus représentatif de risque crédit d'un portefeuille, ainsi la probabilité de défaut peut être estimée à partir des données historiques, ou auprès des institutions statistiques.

a- Les avantages et les limites du modèle

1- Les avantages

Le CreditRisk+, présente l'avantage de devenir relativement facile à exécuter, ainsi les formes des expressions fermées sont dérivées de la probabilité de défaut de crédit, qui fait de ce modèle plus au moins attractif, en plus la contribution marginale du risque par obligation doit être facilement compté. Ce modèle est basé uniquement sur les défauts et il nécessite moins d'entrer dans les estimations. En outre c'est une méthode de calcul du type analytique et rapide, du fait que pour chaque instrument seul les probabilités de défaut sont prises en compte.

[18] Gaal A. et Plank M. (1998) « credit risk model and credit dérivatives » focus on Austia 4
[19] Credit Suisse Financial Products (1997) « creditrisk+, a credit risk management » Framework

2- Les limites

Pour les limites, ils sont les mêmes concernant la méthodologie des crédits Metrics et KMV, qui assument la non-prise en compte du risque de marché, le CreditRisk+ ignore la migration de risque, d'où l'exposition de chaque obligation est fixée, et ne dépend pas des changements éventuels dans la qualité des crédits, de même pour la variabilité des taux d'intérêt futurs. En d'autres termes les taux de défaut, qui sont basés sur des données historiques restent constantes et négligent les changements que peuvent subir les facteurs liés au marché de crédit, à titre d'exemple les évolutions et les perturbations économiques (récession/dépression).

D'une manière générale ce modèle est caractérisé par la complexité des modélisations et la difficulté à évaluer l'impact des approximations mathématiques, qui rendent délicat l'utilisation du modèle, opacité du calcul, faible capacité à expliquer les résultats.

IV. Technique de couverture du risque de crédit

Selon Conso (2005 : 605), « On a pu constater que le risque est omniprésent, multiforme, qu'il concerne tous les collaborateurs de l'entreprise, et bien sûr la direction générale, mais aussi les actionnaires au niveau du risque global d'entreprise, le combattre concerne donc tous les acteurs ».

Il existe plusieurs moyens pour limiter les risques de crédit bancaire. Ces moyens varient en fonction des suggestions des différents auteurs. Ferronnière (1963 : 187), par exemple présente quatre moyens pour limiter les risques de crédit bancaire :

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

1- La diversification du portefeuille de crédit

La banque peut et doit diversifier ses crédits. En effet, il est périlleux pour une banque de concentrer ces crédits sur quelques gros bénéficiaires.

Plus les crédits sont répartis entre un grand nombre de bénéficiaires et d'émetteurs, plus la probabilité de non-remboursement est faible. C'est la division des risques qui constitue l'un des fondements de la fonction d'intermédiaire financier.

De même, le financement exclusif d'un seul secteur de l'activité économique et /ou une zone géographique expose la banque à des difficultés élevées en cas de récession du secteur ou de la zone.

2- Les études approfondies du futur débiteur

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

La banque doit vérifier que le montant des remboursements et intérêt demandés est en correspondance avec les revenus actuel et futur du débiteur. Elle doit également s'assurer que le client a le réel désir d'honorer ses engagements. Pour cela, elle peut consulter les fichiers d'incidents de paiement et de remboursement des confrères ou de la banque Centrale.

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

3- La surveillance constante de la solvabilité

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

Le créancier prudent ne dormira tranquille que si les biens de son débiteur sont disponibles, faciles à saisir. Il comparera les disponibilités avec les exigibilités pour savoir si d'autres créances ne mettent pas son débiteur en difficulté.

Il ne sait enfin que certains biens comme les fonds de commerce sont susceptibles de s'évanouir d'eux-mêmes si le débiteur relâche ses efforts.

4- La prise de garanties

Pour améliorer la sécurité de ces engagements, et surtout pour se couvrir du risque de non-remboursement, il faut que le banquier prenne des garanties. Ainsi, on distingue les garanties réelles et les garanties personnelles.

4.1- Les garanties réelles

Selon HADJ SADOK (2007 : 11), ce genre de garantie est juridiquement appelée « cautionnement réel). La garantie réelle est un engagement qu'une entreprise met à la disposition de sa banque sous forme d'un bien mobilier ou immobilier.

Il existe plusieurs types de garanties réelles à savoir le nantissement, l'hypothèque, le droit de rétention, le droit de suite, le droit de préférence, la dation en paiement.

a- Le nantissement

Le nantissement est l'affectation d'un bien meuble incorporel ou d'un ensemble de biens meubles incorporels, présents ou futurs, en garantie d'une ou plusieurs créances, présentes ou futures, à condition que celles-ci soient déterminées ou déterminables.

b- L'hypothèque ou sûreté réelle immobilière

L'hypothèque est une garantie coûteuse comparativement au nantissement. Elle est généralement sollicitée en couverture de crédit d'investissement. L'hypothèque se définit comme étant l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec publicité.

c- Le droit de rétention

Le créancier qui détient légitimement un bien du débiteur peut le retenir jusqu'à complet paiement de ce qui lui est dû, indépendamment de toute autre sûreté.

d- Le droit de préférence

Le droit de préférence est l'avantage que détiennent certains créanciers limitativement désignés par la loi d'être payés avant d'autres créanciers. La notion de droit préférentiel a été définie comme visant « tout droit susceptible de conférer à son titulaire une facilité plus grande dans la perception de sa créance ».

e- Le droit de suite

Dans le domaine des contrats et celui des voies d'exécution, le 'droit de suite' est la prérogative qui appartient à certains créanciers d'exercer leur droit sur un bien en quelque main qu'il se trouve.

f- La dation en paiement

La dation en paiement est une opération juridique par laquelle, en paiement de tout ou partie du montant de sa dette, un débiteur cède la propriété d'un bien ou d'un ensemble de bien lui appartenant.

4.2- Les garanties personnelles

Appelées aussi « sûretés personnelles », elles consistent en l'engagement d'une personne de répondre de l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci ou à première demande du bénéficiaire de la dette. « Elles garantissent l'exécution d'une obligation par un débiteur, elles ont pour objectif de consolider les chances de paiement du créancier, le prémunissant contre l'insolvabilité du débiteur » (Barthez, al, 2010 : 60). Elles se réalisent sous les formes juridiques de cautionnement et de l'aval.

a- Le cautionnement

Selon Aynes (1997 : 100), « le cautionnement est un contrat unilatéral par lequel la caution s'engage envers un créancier à exécuter l'obligation au cas où le débiteur ne le ferait pas ». Cet engagement peut être contracté sans ordre du débiteur.

b- L'aval

L'aval est l'engagement apporté par un tiers sur un effet de commerce pour en garantir le paiement. L'avaliste est donc solidaire du débiteur principal. L'aval peut être donné sur l'effet ou par acte séparé[20].

Section 3 : Les déterminants de la rentabilité bancaire

Au cours de l'année 2016, le réseau bancaire de l'UMOA s'est consolide d'une unité par rapport à l'année précédente. Ainsi, le nombre des établissements de crédit agrées est ressorti à 138 unités au 31 décembre 2016 contre 137 au 31 décembre 2015.

Au titre des activités, entre décembre 2015 et décembre 2016, l'évolution du système bancaire de l'Union a été caractérisée par une croissance des ressources et des emplois de 9,6% et de 16,8% respectivement.

Les ressources des établissements de crédit se sont établies à 24.385,0 milliards à fin décembre 2016 contre 22.242,3 milliards en décembre 2015, enregistrant ainsi une hausse de 2.142,7 milliards. Cette évolution est liée à un accroissement de 1.775,8 milliards (+9,5%) des dépôts et emprunts, de 259,0 milliards (+19,0%) des diverses ressources et de 108,0 milliards (5,2%) des fonds propres nets.

Les emplois se sont accrus de 3.956,7 milliards (+16,8%). Cette évolution est impulsée par la hausse des crédits (+1.874,9 milliards ; +12,6%) et des autres emplois (+2.081,8 milliards ; +24,0%). Les crédits à moyen et long terme ont progressé de 1.315,6 milliards (+20,9%) et, les crédits à court terme de 527,0 milliards (+7,0%). S'agissant des autres emplois, les titres de

[20] http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0145MPCGF13.pdf

placement et les immobilisations financières ont augmenté de 1.594,5 milliards (+27,6%) et de 169,0 milliards (+17,2%) pour s'établir respectivement à 7.377,9 milliards et 1.154,2 milliards.

Le déficit de trésorerie des banques et établissements financiers s'est creuse de 1.814,0 milliards, pour se situer à 3.150,8 milliards à fin décembre 2016, en liaison avec un accroissement plus accentue des emplois par rapport aux ressources. Cette situation a induit au cours de la période sous revue, un recours plus important des établissements de crédit aux concours monétaires de l'Institut d'émission.

La qualité du portefeuille des banques et établissements financiers à caractère bancaire de l'Union s'est améliorée au cours de la période sous revue. En effet, les taux bruts et net de dégradation du portefeuille sont ressortis respectivement à 13,9% et 5,3% contre 15,6% et 6,5% en décembre 2015. Au plan prudentiel, sur la base des données disponibles au 30 juin 2016, les fonds propres effectifs cumules de l'ensemble du système bancaire de l'UMOA se sont chiffrés à 1.536,0 milliards, dont 1.454,0 milliards Pour les banques. Les risques pondères sont évalues à 15.457,2 milliards, dont

98,4% sont portes par les banques. Il en ressort un ratio moyen ≪ fonds propres effectifs sur risques ≫ pour l'ensemble du système bancaire de 9,94%, pour une norme minimale fixée à 8,0%, en hausse de 0,31 point de pourcentage par rapport à celui enregistre à fin décembre 2015. Environ 79% des établissements de crédit respectent ce ratio.

Par ailleurs, au 30 juin 2016, 81% des banques et établissements financiers à caractère bancaire respectaient la norme de liquidité, contre 76% à fin décembre 2015, soit une hausse de 5,0 points de pourcentage.

Au total, sur le plan prudentiel, la situation du système bancaire de l'Union au regard de la norme de solvabilité a connu une légère amélioration à fin juin 2016, en rapport avec une augmentation des fonds propres plus rapide que celle des risques pondères[21].

Cette deuxième partie qui a pour but de montrer la nécessité de la diversification du portefeuille de crédits pour la rentabilité des banques, est subdivisée en deux sections. La première section porte sur les facteurs explicatifs de la rentabilité bancaire. La deuxième section, consiste sur les déterminants macroéconomiques et environnementaux de la rentabilité bancaire.

[21] Rapport annuel de la BCEAO - 2 0 1 6

I- Le portefeuille de crédits diversifié : un déterminant managérial de la rentabilité bancaires

Comme toute entreprise, la banque a pour objectif de générer des profits. Ainsi, elle doit disposer d'un système de pilotage lui permettant de transformer les décisions de ses différents acteurs en réalisation des résultats. L'information des décideurs constitue un élément fondamental de ce pilotage et c'est à ce titre que les documents comptables de synthèse d'une banque sont présentés. La banque se fixe ensuite des objectifs qui de façon classique en théorie financière s'analysent en matière de rentabilité et de risque. Pour examiner les principaux aspects de la gestion d'une banque, la comptabilité fournit des éléments servant de point de départ car elle a vocation à fournir une image fidèle de l'entreprise. Il s'avère aussi nécessaire de prêter attention à la question de la détermination des facteurs explicatifs fondamentaux de la rentabilité bancaire et surtout.

1- Les éléments d'analyse de la gestion bancaire

Les instruments d'analyse de la gestion de la banque sont multiples. À notre niveau, nous nous limitons dans cette présentation au bilan et au compte de résultat. La présentation du bilan quant à elle ne tiendra compte que du bilan individuel annuel, à ne pas confondre avec le bilan consolidé lorsque la banque fait partie d'un groupe. Il en est de même pour le compte du résultat qui permet de calculer la rentabilité de la banque. Nous prêtons une attention particulière à l'hors-bilan qui revêt une importance particulière pour les établissements de crédit du fait des engagements hors bilan que ces derniers prennent.

1.1- Le bilan bancaire : une présentation explicite du portefeuille de crédits

Le bilan d'une banque est un tableau à deux colonnes qui enregistre l'état de créances et dettes à un moment donné. Il s'agit ici pour nous de présenter de façon simplifiée les principaux postes de l'actif et du passif du bilan.

L'actif du bilan individuel de la banque comprend toute une série de postes et il y a lieu de constater que par rapport au bilan de la comptabilité générale, sa présentation est inversée puisque le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas du bilan aux immobilisations. De même, la répartition habituelle de l'actif en trois colonnes (brut, amortissement et provision nette) n'est pas retenue. Les valeurs fournies par l'actif d'un bilan de banque sont des valeurs nettes d'amortissement et de provision.

Quatre catégories d'opérations peuvent être distinguées dans l'actif du bilan d'une banque à savoir les opérations de trésorerie et interbancaire, les opérations avec la clientèle, les opérations sur titre et les immobilisations.

Les opérations avec la clientèle sont constituées des différents types de crédits octroyés à la clientèle. Ainsi, tout bilan bancaire doit répondre à la question de savoir quel montant de crédit à court terme, du crédit à moyen terme et du crédit à long terme que la banque a eu à faire durant la période. Comme nous considérons que le portefeuille de crédits de la banque est constitué de ses différents types de crédits, d'où la présentation explicite de celui-ci par le bilan.

Comme l'actif, l'ordre des comptes du passif du bilan est inversé par rapport à la comptabilité générale, puisque le haut du bilan correspond aux opérations de trésorerie et le bas du bilan aux capitaux propres. Il y a également lieu de distinguer quatre composantes dans le passif d'un bilan bancaire.

Les opérations de trésorerie et interbancaire qui donnent naissance soient à des créances, soit à des dettes.

Les opérations avec la clientèle qui concernent les dépôts effectués par les clients d'une banque. Ces dépôts sont classés selon les comptes d'épargne à régime spécial (compte sur livret, compte et plan d'épargne logement) ou autres supports. De plus, les critères d'échéance du dépôt à vue où à terme sont retenus.

Les opérations sur titres qui concernent les titres émirent par une banque sur les différents marchés afin de se procurer des ressources à l'exception des actions et des titres subordonnés. Les souscripteurs de ces titres sont divers (particuliers, entreprises et autres établissements de crédit).

Enfin, le poste de provisions et fonds propres qui correspondent à deux types d'opération. D'un côté, un certain nombre de postes qui reflètent les opérations de provisionnement (les provisions pour risque et charge, les provisions réglementées) et les fonds pour risques bancaires généraux. De l'autre côté, les autres postes qui composent habituellement les capitaux propres (dettes subordonnées, capital, réserves).

La banque à quatre préoccupations principales concernant la gestion de son bilan :

- s'assurer que la banque a suffisamment des réserves (liquides) pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts c'est-à-dire la gestion de liquidités ;
- acquérir des fonds à faible coût ou gestion de passif ;
- décider du montant de fonds propres à détenir et obtenir le capital désiré c'est-à-dire l'adéquation du capital ;

- poursuivre un objectif de niveau de risque faible et acceptable en acquérant des actifs avec un taux de défaut réduit et en diversifiant les actifs détenus c'est-à-dire son portefeuille d'où la gestion d'actifs.

La stratégie de gestion des actifs poursuit trois objectifs à savoir :

- chercher des rendements les plus élevés possible sur les prêts et titres ;
- réduire les risques ;
- préserver une liquidité suffisante.

Pour la réalisation de ces objectifs, la banque peut utiliser l'un des trois moyens :

- Faire un examen sélectif pour réduire les problèmes d'antisélection ;
- Acheter des titres à rendement élevé et risque faible en cas d'intervention sur un marché financier ;
- Diversifier les risques en achetant différents types d'actifs (maturité, émetteur...) et/ou éviter de trop se spécialiser sur un secteur (immobilier, énergie, import - export, etc.)[22]

1.2- Les opérations hors-bilan

L'hors-bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan de la banque et qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Dans la banque, l'hors-bilan est un document d'une importance significative car plusieurs opérations de banque donnent naissance à des engagements que le bilan n'enregistre pas. Parmi ces opérations, il y a les opérations traditionnelles comme les cautionnements, les avals et les encadrements de crédit. De plus, certaines opérations à terme ou conditionnelles donnent également naissance à des engagements constituants le portefeuille de la banque. Dans un cas comme dans l'autre, l'engagement contient un risque lié à celui présenté par le destinataire de l'engagement. Par conséquent, le développement des opérations d'hors-bilan accroît le risque supporté par l'établissement de crédit et peut affecter sa rentabilité.

L'hors-bilan regroupent les engagements donnés ou reçus par la banque, mais qui ne donne pas directement lieu à des mouvements de fonds. Il y a d'une part, les engagements donnés c'est-à-dire des engagements qui donneront peut-être lieu à une créance comme la part d'un crédit non utilisée ou un cautionnement et d'autre part, les engagements reçus, c'est-à-dire des engagements qui donneront peut-être lieu à une dette à l'instar d'un titre vendu avec la faculté de reprise. C'est ainsi que certains éléments du portefeuille de crédits se retrouvent dans ce

[22] Cours gestion ALM, (2017)

document. D'où l'importance de l'étude de ce document dans l'analyse de la diversification du portefeuille de crédits de la banque[23].

1.3- Le compte de résultat

De façon classique, le compte de résultats enregistre les flux de charges et de produits d'une période. Il existe deux types de présentation du compte de résultats : le compte de résultat en tableau et le compte de résultats en liste.

Trois catégories de charge peuvent être distinguées en l'occurrence les charges d'exploitation bancaire, les charges ordinaires et les charges exceptionnelles.

Les charges d'exploitation bancaire correspondent aux charges issues de l'activité d'intermédiaire financier tant en ce qui concerne la collecte des ressources et les interventions sur les marchés de capitaux. Les intérêts et les charges assimilées en constituent l'élément principal. Il s'agit des intérêts versés aux apporteurs de ressources que sont les déposants ou les souscripteurs de titre.

Les charges ordinaires représentent un ensemble un peu hétérogène comprenant deux catégories de charges à savoir les charges d'exploitation et les charges liées au jeu de dotation et de reprise de provision. Les charges d'exploitation sont constituées des frais de personnel, des dotations aux amortissements et des frais administratifs. Ces charges sont fréquemment appelées frais généraux.

Quant aux charges exceptionnelles, elles ont le même contenu qu'en comptabilité générale.

Les produits se classent de la même façon que les charges, c'est-à-dire en produits d'exploitation bancaires, en produits ordinaires et en produits exceptionnels.

Les produits d'exploitation bancaires sont composés entre autres des intérêts versés par les emprunteurs c'est-à-dire les produits du portefeuille de crédits, des commissions encaissées sur prestation de services et des gains sur opérations financières correspondant à des plus-values sur les opérations énumérées dans le compte de résultats lui-même.

Les produits ordinaires sont composés des produits divers mais surtout de l'excédent de reprise de provision de l'exercice sur les dotations concernant les dépréciations et les risques déjà définis. En conséquence, le compte de résultats d'une banque fait apparaître les opérations relatives aux provisions, soit dans les produits, soit dans les charges.

La signification des produits exceptionnels est identique à celle de la comptabilité générale.

1.3.1- Soldes Intermédiaires de Gestion

Le compte de résultat d'une banque peut être analyser deux méthodes :

[23] Cours gestion ALM, (2017).

a- Méthode des SIG

Il s'agit d'analyser la rentabilité globale à travers l'utilisation de 4 indicateurs :

- **Produit Net Brut (PNB) :**

C'est un indicateur commercial qui peut être assimilée au chiffre d'affaire où à la valeur ajoutée d'une banque :

PNB = produits d'exploitation – charges d'exploitation

- **Résultat Brut d'Exploitation (RBE) :**

Plus connu sous le nom d'Excédent **Brut d'Exploitation** car souvent positif, le RBE désigne le **résultat d'exploitation** duquel un retraitement est opéré. ... Le RBE peut donc être fort différent du **résultat d'exploitation**.

RBE = PNB – Frais généraux et de structure

- **Résultat d'Exploitation (REX) :**

Il est souvent utilisé le REX pour comparer l'efficacité de l'exploitation de plusieurs banques.

REX = RBE – Coût du risque

- **Résultat Net (RN) :**

Le **résultat net** d'une entreprise ou d'une entité est égal à la différence constatée, sur une période déterminée, entre d'une part, les produits et, d'autre part, les charges auxquelles s'ajoute l'impôt sur les sociétés. Lorsque le **résultat net** est négatif : il est appelé déficit ou perte.

RN = REX + Produits exceptionnels -Charges exceptionnels

b- La méthode des ratios de la banque

L'analyse par des ratios permet de mieux apprécier la rentabilité relative de l'activité de la banque et sa productivité.

On peut retenir 3 ratios :

- **Return on Assets (Rentabilité active) :**

C'est un indicateur de la rentabilité économique des actifs et d'avantage destiner au dirigeant de la banque :

ROA = Résultat net / Total bilan

La norme exiger dans la zone UEMOA est comprise entre 3 et 5%.

- **Return on Equity :**

Il permet d'apprécier la rentabilité financière des capitaux investi par les actionnaires d'une banque :

ROE = Résultat net / Fonds propres

La norme exiger est tel que, **ROE** ≥ 15%.

- **Ratio de la productivité globale (CNE)**

Il mesure la productivité globale d'une banque en termes d'efficacité et d'efficience.

CNE = charges générales d'exploitation / PNB

La norme requise est telle que, **CNE** ≤ 65%[24].

L'examen de ces différents éléments d'analyse de la banque nous permet non seulement d'avoir une idée de la rentabilité bancaire, mais il nous montre aussi le chemin de l'étude des facteurs déterminant de la rentabilité bancaire.

II- Les facteurs explicatifs de la rentabilité des banques

La banque considérée comme une entreprise est soumise à l'impératif de rentabilité qui conditionne la pérennité de toute entreprise. L'existence d'une rentabilité suffisante est le garant de la pérennité des établissements de crédit et surtout un instrument de la stabilité de l'ensemble du système financier. Cet objectif constitue d'ailleurs le principal critère de l'évaluation des performances des entreprises. Les déterminants organisationnels ou déterminants managériaux de la rentabilité bancaire comportent les charges d'exploitation bancaire, les capitaux propres, les crédits bancaires et la taille de la banque. L'activité d'octroi des crédits par une banque est étroitement liée à la maîtrise du risque.

1- La gestion prudentielle comme stimulant de la rentabilité bancaire

Les progrès de l'ingénierie financière, les changements technologiques, la mondialisation de la concurrence et l'évolution de la demande de services financiers forcent les institutions et les systèmes financiers à s'adapter et à se transformer pour survivre et profiter des nouvelles opportunités (J. Roy, 2004). Dans le cadre de la théorie moderne de l'intermédiation financière, la réglementation prudentielle des banques occupe sans doute une place singulière. Le secteur bancaire des pays développés et en cours de développement, représente l'un des secteurs de l'économie où l'immersion du pouvoir public est la plus accentuée.

Pour accomplir ces missions prudentielles et monétaires, les autorités réglementaires disposent d'une panoplie d'instruments, parmi lesquels on distingue l'assurance des dépôts, la fonction du prêteur en dernier ressort, les restrictions de portefeuille et les exigences en matière de capital réglementaire. Des règles prudentielles internationales ont été imposées à

[24] Cours gestion ALM, (2017).

tous les établissements de crédit par le comité de Bâle. Sur le plan théorique, ce thème a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche[25] .

Les autorités monétaires, pour préserver l'équilibre financier du secteur bancaire et s'assurer que les banques ont un minimum de capacités à faire face aux différents risques ont mis en place une réglementation prudentielle, essentiellement constituée aujourd'hui de ratios que les établissements de crédit doivent respecter : ratios de liquidités, de solvabilité, de division des risques, de ressources permanentes.

1.1- Ratios de liquidité

L'activité traditionnelle des banques consiste à emprunter sur les marchés des liquidités (à court terme) pour financer l'octroi de crédits. Par exemple, une banque peut renouveler un emprunt d'argent sur les marchés tous les trois mois pour financer des hypothécaires sur 30 ans. Les différentes échéances adossées aux deux types d'emprunt (l'un à court terme et l'autre à long terme) permettent aux banques de dégager une certaine marge. Autrement dit, plus le crédit accordé sera long, plus la marge de la banque sera significative[26].

Pour pallier ce risque, le Comité de Bâle intègre dans son dispositif de régulation la mise en place de deux ratios de liquidités :

- ✓ Un ratio de liquidité à court terme ;
- ✓ Un ratio de liquidité à long terme.

1.2- Ratios de solvabilité

Le **ratio de solvabilité** permet d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes. Elle est calculée en divisant l'endettement net qui correspond aux dettes financières moins les valeurs mobilières de placement sur les fonds propres de l'entreprise[27].

1.3- Ratios de division des risques

Le ratio de division des risques son objectif est de mettre en place une règle fondamentale de prudence dans la distribution des crédits par les établissements de crédit. C'est une règle qui consiste « à ne pas mettre tous ses œufs dans un même panier » (Winton, 1999). Cette règle encourage la diversification du portefeuille des banques, mais d'une manière proportionnelle.

[25] https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-382.htm#no4
[26] Cours gestion ALM 2017
[27] Cours gestion ALM 2017

1.4- Ratios de ressources permanents

Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes est un ratio prudentiel qui impose aux établissements de crédit un niveau minimal de couverture des emplois longs par des ressources stables. Chaque fois qu'un établissement de crédit octroie un prêt à plus de cinq ans, il lui faut trouver la ressource correspondante (au prorata du coefficient) en fonds propres, quasi-fonds propres ou emprunts obligataires.

2- L'explication de la rentabilité bancaire par les éléments de la marge d'intermédiation bancaire

On peut définir la marge d'intermédiation bancaire comme étant une marge semblable à la marge brute des compagnies non financières. Cette marge appelée la marge d'intérêt net (NIM) est une mesure en pourcentage de la différence entre les intérêts produits par des banques ou des autres institutions financières et les intérêts payés à leurs prêteurs (par exemple : dépôts).

En outre, pouvant prêter à un taux croissant, la banque possède l'avantage d'emprunter sur le marché monétaire. Elle accorde des crédits sur la base du coût marginal. Le prix est égal au coût du refinancement bancaire augmenté des frais de banque. Ce prix s'appelle le taux de base bancaire (TBB) et il est égal au taux du marché monétaire (TMM) ajouté aux frais de banque (FDB) :

TBB = TMM + FDB

Les banques figurent un type spécial de l'intermédiation financière en raison d'un avantage crucial, en effet elles peuvent faire mieux que le marché et les institutions financières non bancaires puisque seules eux peuvent tenir compte de toutes les informations spécifiques aux problèmes entre épargnants et investisseurs. Cet avantage est soutenu par d'autres instruments que les banques utilisent afin d'améliorer ses marges et ses rentabilités.

2.1- Les instruments de l'intermédiation financière des banques :

Afin de soutenir ses activités, les banques utilisent des instruments ou encore des moyens issus de ses politiques managériales leur permettant d'élever le niveau de la structure financière ainsi que ses rentabilités.

a- La décentralisation géographique

La décentralisation géographique devient la première préoccupation des intermédiaires financiers. En effet, il ne suffit pas seulement de diversifier les actifs financiers, mais de chercher et de pénétrer dans les nouveaux marchés hors de la zone géographique

traditionnelle et dans laquelle le degré d'exploitation financière n'est pas satisfaisant ainsi que l'existence des offreurs et demandeurs de fonds.

b- Les taux de rendement

Les taux de rendement sont les taux versés par les intermédiaires financières aux unités excédentaires en vue de collecter les ressources et les taux reçus des unités déficitaires lors de l'octroi des crédits. La manipulation de ces deux taux constitue l'un des moyens de l'intermédiation financière.

c- L'information

Les banques sont en effet les dépositaires d'information sur la solvabilité et le risque de défaut de ses emprunteurs. De ce fait, une des principales fonctions attribuées à une banque et également sa principale raison d'être, sont le contrôle et la production de l'information dans un contexte d'imperfection d'information sur les emprunteurs, particulièrement lorsque ceux-ci sont complexes à analyser.

d- Les services annexes

Les services annexes sont fournis par les organismes financiers aux unités excédentaires (préteurs) et unités déficitaires (emprunteurs) dans le but d'accroitre le niveau des offres et des demandes des fonds préétablies et de transformer leur structure.

2.2- Les risques de l'intermédiation bancaire

Les crédits bancaires sont en effet des activités généralement risquées pour les banques, on peut distinguer quatre catégories de risques à savoir :

- Risque d'insolvabilité
- Risque de liquidité
- Risque de rentabilité

a- Risque d'insolvabilité :

Le crédit est une anticipation des recettes futures. Chaque crédit comporte donc le risque que ces recettes ne soient pas réalisées et qu'aucun remboursement n'ait lieu à l'échéance.

b- Risque de liquidité :

Ce risque peut faire surface si la banque est dans l'incapacité de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de la part de ses déposants.

c- Risque de rentabilité :

La banque doit dégager une rentabilité suffisante pour couvrir ses frais de fonctionnement et les pertes éventuelles sur les financements douteux et dégager une marge susceptible de rémunérer ses actionnaires et de renforcer son assise financière.

III- Les déterminants macroéconomiques et environnementaux de la rentabilité bancaire

Considérant les expériences de plusieurs pays, il ressort que les déterminants managériaux ne sont pas les seuls facteurs déterminant la bonne tenue du secteur bancaire. Les recherches concernant les déterminants de la profitabilité bancaire sont focalisées, non seulement sur les rendements des actifs bancaires et des fonds propres, mais aussi sur les déterminants macroéconomiques et macrofinanciers. Traditionnellement, ses recherches examinent l'impact sur la performance bancaire des facteurs spécifiques tels que le taux de croissance économique, l'inflation, la taille du secteur bancaire et la concentration bancaire.

1- Les déterminants macroéconomiques

Plusieurs de recherches analysent l'impact des variables macroéconomiques telles que l'inflation et le produit intérieur brut sur les ROA et ROE. Le consensus est général sur l'impact de la croissance économique sur la rentabilité bancaire. Enfin, l'estimation de l'impact de la croissance économique sur les marges d'intérêt a souvent fait l'objet d'une unanimité : la croissance est un facteur permissif d'accroissement des marges d'intérêt bancaires (Demirguç-Kunt et Huizinga, 1999). Pour ce qui est de l'inflation, son impact présente des résultats différents. Demirguç-Kunt et Huizinga (1999) trouvent que l'inflation a un impact positif sur les marges d'intérêt bancaires. Abreu et Mendes (2002) aboutissent à des résultats contradictoires.

2- L'impact de la croissance économique

La croissance économique traduit un mouvement global de progrès matériel continu et uniforme convergeant vers la prospérité du pays. Son accroissement améliore toutes les activités économiques du pays, y compris les activités du secteur bancaire et augmente la rentabilité des actifs des banques. Plusieurs auteurs confirment à l'unanimité l'existence d'une relation positive entre la croissance économique et la croissance des profits bancaires (Mansouri et Afroukh, 2008). À leur avis, la richesse nationale a un impact sur toute l'activité économique du pays. Elle affecte positivement l'évolution du secteur bancaire et incite les banques à innover et à rénover leurs techniques et technologies de gestion.

La croissance économique du pays à d'importantes incidences positives, à long terme, sur la performance des secteurs d'activité, y compris le secteur bancaire.

Les variables macroéconomiques, la croissance économique et l'inflation semblent affecter le rendement des actifs des banques. Ainsi, il est donc nécessaire d'appréhender l'impact de l'inflation.

3- Les effets de l'inflation

Concernant l'impact de la variation du niveau général des prix, les travaux de Mansouri et Afroukh (2008) a apporté des éclaircissements sur les liens susceptibles d'exister entre le rendement sur actifs et l'inflation. Leurs résultats empiriques font apparaître une relation positive qui laisse penser que la progression de l'inflation sera favorable à l'accroissement des profits bancaires. Ceci confirme « l'identification de l'impact positif de l'inflation sur les marges bancaires » par Demirguç-Kunt et Huizinga (1999). Ary Timimoune (2003) quant à lui trouve un résultat qui semble indiquer que les coûts liés à l'inflation ont été plus importants que les revenus générés pour les banques dans l'UEMOA. En effet, au-delà de l'impact de l'inflation sur le risque de taux des banques (lorsque l'analyse est faite en matière de taux réel), la hausse des prix peut être considérée comme un facteur d'instabilité macroéconomique, c'est-à-dire un élément déterminant du risque pays. La mesure de l'inflation retenue par les différents auteurs est le taux d'inflation.

De ce qui précède, il ressort que les variables macroéconomiques ont un impact positif sur le résultat des banques. Ainsi, pour être plus explicite en parlant de la rentabilité bancaire, il faut aussi tenir compte de certains facteurs financiers.

IV- Les déterminants macrofinanciers

Les divergences entre la théorie et l'empirisme existent également au niveau de l'impact de certaines variables macrofinancières sur la rentabilité des actifs. En effet, l'étude empirique de l'impact de l'environnement macrofinancier sur la rentabilité des actifs des banques a conduit à des résultats mitigés. La théorie économique soutient que la taille du secteur bancaire et la rentabilité des actifs évoluent dans le même sens. De même la concentration bancaire a elle aussi un impact positif sur la rentabilité bancaire.

1- La taille du secteur bancaire

Si l'émergence des marchés de capitaux dans les pays en voie de développement renforce l'activité bancaire comme l'ont soutenu des études empiriques récentes (Demerguç-Kunt et Huizinga 1999 et Mansouri et Afroukh 2008), l'élargissement de ces marchés peut produire un effet de substitution sur l'activité des banques, contredisant ainsi les prédictions théoriques. En effet, le financement de l'économie par le secteur bancaire produit des effets d'entraînement qui améliorent le rendement des actifs bancaires. La taille du secteur est sensée profiter aux

différents intervenants (Demerguç-Kunt et Huizinga, 1999). Toutefois, les résultats de Mansouri et Afroukh (2008) montrent que la taille du secteur bancaire n'est pas favorable à l'augmentation des profits bancaires, suggérant qu'en général, les économies d'échelle ne sont pas favorables à l'amélioration de la profitabilité des banques. La taille du secteur bancaire est mesurée par le rapport total actif du secteur bancaire sur PIB. C'est-à-dire : La taille du secteur bancaire (actfpib) = totaux actifs du secteur bancaire/PIB[28].

2- La concentration bancaire

La concentration bancaire a un impact généralement positif sur la rentabilité des actifs bancaires, La concentration d'un marché peut être mesurée par plusieurs indicateurs. L'un de ces indicateurs est le ratio de concentration ou la somme des parts de marché (en pourcentage) des plus grandes entreprises. Pour ce qui est du marché bancaire, le ratio de concentration peut être obtenu en additionnant les parts de marché des banques les plus importantes en termes de total de bilan, de total de crédits et de total de dépôts. Si le ratio de concentration tend vers 0 (0 %), on est en présence d'un marché très concurrentiel. Lorsqu'il tend vers 1 (100 %), on est en présence d'un marché fortement concentré. Plus particulièrement, la concentration est jugée élevée dans un marché si le ratio est supérieur à 65 %. Dans la plupart des études empiriques, la concentration bancaire est mesurée par l'indicateur présenté ci-dessus. Ainsi, le ratio de concentration bancaire (Conc) = totaux actifs des banques plus importantes/total actifs bancaires.

En résumé, ce chapitre a présenté l'importance des outils d'analyse de la gestion d'une banque, à savoir le bilan et le compte de résultat des banques, dans la gestion du portefeuille de crédits comme facteurs d'explication de la rentabilité bancaire. Il s'est également intéressé à la littérature économique consacrée aux déterminants de la rentabilité bancaire.

[28] https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1992_num_21_2_1857

Chapitre 2 : Cadre organisationnel de la SGBS

Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement

I- Historique :

La société générale des banques au Sénégal a été créée le 6 novembre 1962.
Elle a repris les activités de l'agence de la Société Générale qui était déjà présente au Sénégal et absorbe par la même occasion la banque commerciale africaine, une banque locale.
Lors de sa création, le capital de la banque s'élevait à 500.000.000 Fcfa. Après plusieurs augmentations, son capital s'élève aujourd'hui à 4.527.600.000 Fcfa. Ce capital est à 57,72% détenu par le groupe Société Générale en France qui est donc l'actionnaire majoritaire de la banque. Le reste du capital se repartie comme suit :

- 35,23 % par des privés sénégalais ;
- 5,57% par Hypo und Verensbank AJ qui est une banque Allemande ;
- 1,48 % par Soge-finance qui est une filiale du Groupe Société Générale.

Ainsi donc avec plus de 59,20% du capital de S.G.B.S le groupe est l'un des actionnaires principaux de la banque ce qui en fait un interlocuteur privilégié de la banque. Il apporte de ce fait son expertise à la banque, mais le revers de la médaille c'est que le moindre scandale pourrait entacher non seulement la réputation de la SGBS mais aussi celle de maison mère et comme une boule de neige, à ses autres filiales reparties à travers le monde. Ce capital est divisé en 472.600 actions de 10.000 F CFA. La SGBS est soumise aux règles qui régissent l'Union Economique et Monétaire Ouest-africaine (UEMOA) et la zone franche dont le Sénégal est membres. Elle est donc sous la tutelle de la banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui définit la politique monétaire des Etats membre de l'UEMOA et du ministère de l É'conomie et de finance par le biais de la direction de la monnaie et du crédit.

Comme précédemment dit, le groupe Société Générale en tant qu'actionnaire majoritaire (plus de 59,20 % du capital) a mis en place une structure qui répond au nom de Banque hors France Métropolitaine qui coiffe les filiales et agences du groupe implantées en dehors du territoire français et dans les DOM-TOM. Elle leur apporte son expertise et une assistance technique pour assurer leur bonne marche selon les institutions de contrôle locales mais aussi selon la législation financière française.

Il est à noter que la Société Générale, c'est :

Plus de 10.000.000 de clients et plus de 2600 agences en France ;

- Elle est présente dans plus 75 pays avec 500 implantations ;
- Plus de 80000 collaborateurs répartis à travers le monde ;
- Elle gère plus de 200 milliards d'actifs.

II- Le réseau d'agences de la SGBS

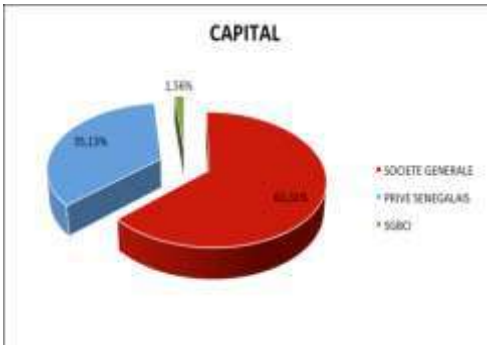
Avec une politique d'investissement soutenue depuis 1998, la banque s'est développée de façon exponentielle en démultipliant son réseau mais aussi sa logistique. La SGBS gère un réseau dense et diversifié de près de 45 agences, dont plus de 15 points banquent rattachés à des agences et plus de 40 guichets Western Union, le tout reparti à travers toute l'étendue du territoire national, ce qui fait d'elle la banque la plus représentative de la place et la mieux représentée. L'organigramme de chaque agence se présente comme suit : d'un point de vue opérationnel, selon la taille du guichet, nous avons remarqué la polyvalence des agents alors que dans les bureaux plus importants le volume du travail exige une spécialisation. Les différentes opérations concernent généralement :

- Les ouvertures de comptes ;
- Versements, encaissement d'espèce, chèques et cartes de paiement ;
- Mise à disposition en envoi de fonds, virements ;
- Information du client.

III- Répartition du capital de la SGBS

Elle a été créée avec un capital de 500.000.000 des francs CFA, après plusieurs augmentations aujourd'hui son capital s'élève à 10 000 000 000 de francs CFA détenu à 57,72% par le groupe Société Générale en France qui est donc actionnaire majoritaire de cette dernière. Le reste du capital est reparti comme suit :

Figure 2 : Répartition du capital de la société générale des banques en Sénégal



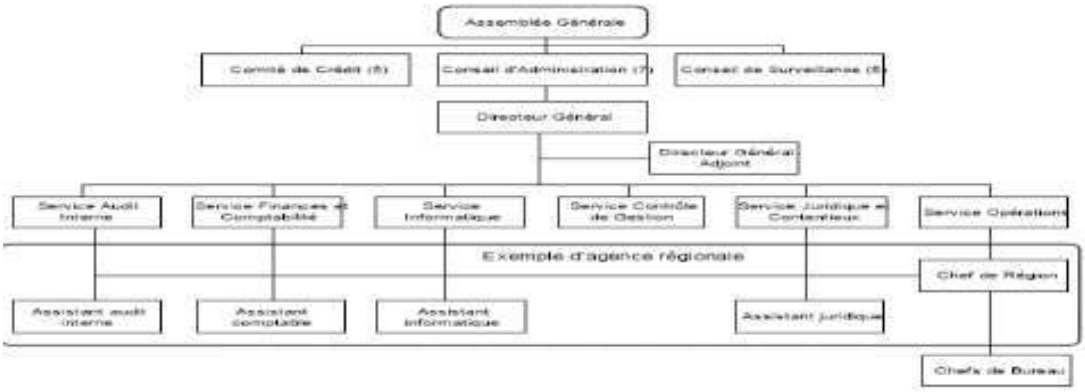
Source : SGBS (2013)

Ainsi donc, avec plus de 63,31% du capital de SGBS, le groupe est l'un des actionnaires principaux de la banque, ce qui en fait un interlocuteur privilégié de la banque. La SGBS est soumise aux règles de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et la zone franche dont le Sénégal est membre. Elle est sous la tutelle de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui définit la politique monétaire des États membre de l'UEMOA et du ministère de l'Économie et des finances par les biais de la monnaie et du crédit.

Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise

Les banques tiennent pour mission de gérer les biens financiers de la population ainsi que des diverses entreprises du pays. Actuellement, elles sont à la fois des sociétés d'investissement et aussi des établissements de crédit.

1- L'organigramme de la SGBS



L'administration de la SGBS est regroupée sous six grandes directions à savoir :

- **Le conseil d'administration :**

Il est l'organe suprême de la banque. Il a à sa tête un président élu par les administrateurs pour une durée de 3 ans. Désignés par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de 3 ans également.

- **Le secrétaire Générale :**

Sa principale fonction est de créer les conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque.

- **L'inspection générale :**

Elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation des divers services te éventuellement de leur amélioration. Elle veille aussi à la bonne application des instructions de la direction générale et du protocole des opérations bancaires. Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle lui sont transmises par la direction Générale.

- **Le contrôle des risques :**

Il a la charge d'analyser toutes les demandes de crédit arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la direction de la clientèle commerciale et de la direction de la clientèle de particuliers. Il participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit l'information destinée aux organismes de tutelle (BCEAO, BHFM,).

- **La Direction Financière :**

Elle regroupe le service de contrôle de gestion, de la comptabilité et de l'organisation. Son rôle est de veiller à la bonne marche financière de la banque.

- **Le service contrôle de gestion** est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude de rentabilité des capitaux propres et des résultats de la banque. Il peut affiner ses études et aboutir à des résultats par points de vente.
- **Le service de la comptabilité** envoie mensuellement à la BCEAO les états financiers de la banque ceci pour permettre un meilleur suivi des risques structurels de la banque et y apporter des correctifs en cas de besoin.
- **Le service organisation** s'occupe pour l'essentiel de la gestion des projets de la banque en intervenant directement au niveau de la formation, des tests et encore de la bonne exécution d'un projet. A 100%, cette gestion des projets est répartie sur essentiellement 4 volets à savoir :
    - 70% pour la maîtrise d'ouvrage informatique ;
    - 5% pour le volet organisation ;
    - 10% pour l'assistance support ;
    - 15% pour la formation.

- **La Direction des Services Généraux et de la Logistique :**

Sous la supervision de la direction générale, elle regroupe les ressources humaines, la formation, le service médico-social, la sécurité et le courrier. Elle a aussi à sa charge le développement du réseau.

Le service du personnel est chargé de la gestion des ressources humaines en matière de :

- Recrutement selon les orientations de la direction ;
- Application du code du travail et de la convention collective ;
- Gestion des comptes du personnel et de la paie ;
- Etude de la demande de prêts et d'avance du personnel ;
- Gestion de la masse salariale suivant le taux initialement fixé par la direction.

Le service du patrimoine a pour mission de contrôler la bonne gestion des biens meubles et immeubles de la banque. Elle s'occupe de la fourniture des différents services en mobiliers et matériels de bureau par le biais de l'économat qui est un service qui lui est rattaché.

Le service de la formation a pour mission la création et la diffusion des séances de formation servant à l'intégration des nouvelles recrues et à la mise à niveau des agents en rapport avec la philosophie de la banque. En outre il a sous sa responsabilité la diffusion des tests de recrutement et du suivi des agents nouvellement recrutés.

- **La Direction des Services Bancaires et de l'Informatique :**

C'est le centre névralgique de la banque dans la mesure où elle s'occupe de la mise en place des structures, circuits et procédures de travail. Elle a sous sa responsabilité différents services très importants à savoir : la trésorerie, la compensation, le service étranger, la monétique et la télématique, le service du portefeuille et enfin l'informatique.

La trésorerie et la compensation gèrent les disponibilités de la banque au niveau de la BCEAO, ainsi que des avoirs en compensation.

Le service étranger contrôle toutes les opérations avec l'étranger. Il gère le change manuel en agence, les transferts émis vers l'étranger ou reçus de l'étranger. Puisqu'il travaille en étroite collaboration avec les différentes banques correspondantes de la SGBS à l'étranger qui sont en outre des succursales du groupe Société Générale, il gère la domiciliation des importations, des remises et crédits documentaires.

La monétique gère toutes qui a trait aux cartes bancaires et se charge des services bancaires téléphoniques. En sus du suivi de la production des cartes, le service télématique assure la mise en place de la banque à distance en matière de consultation des comptes et d'opération

via Internet avec Sog@base, Sogecom, (@banking) ou via le téléphone avec Vocalia Messalia.

Le service du portefeuille trait toutes les remises de cheque, d'effets et les virements de la compensation. Les agences servant de boîtes aux lettres, le service du portefeuille centralise les ordres en les récupérant et en les exécutant. Si la qualité existe dans le traitement, la centralisation doit être quelque chose d'abstrait pour le client, d'autant plus que le but de la banque est de minimiser pour en augmenter la qualité.

Par sa facilité d'utilisation, la carte bancaire apparaît comme un élément poussant à la consommation, d'autant plus qu'elle permet à son titulaire d'effectuer des opérations de retrait de paiement et des possibilités de crédits.

Le service informatique regroupe d'une part les services d'analyse et de programmation sous un seul et même responsable. Il y existe en outre le service d'exploitation sous un responsable d l'exploitation. Ce service est primordial dans la mesure où il traite l'information en gérant les fichiers. Il apporte aux logiciels les modifications imposées par leur amélioration et élabore des applications nouvelles.

- **La Direction de la Clientèle Commerciale :**

Elle gère à travers les conseillers de clientèle du réseau toute la clientèle commerciale de la banque. Toutes les demandes de crédit, de découvert, de cautions etc. doivent recevoir son approbation. Elle réfléchit t met aussi en place toute la politique marketing et commerciale de la banque.

- **La Direction de la Clientèle de Particuliers :**

Au même titre que la DCC gère la clientèle commerciale, la DCP a sous sa responsabilité la cliente de particuliers. C'est elle qui met en place la stratégie marketing et commerciale de la banque.

Section 3 : Description du processus d'octroi du crédit à la SGBS et gestion de crédit des risques liés

Les entreprises pour exercer pleinement leur activité, ont besoin de ressources importantes financières que matérielles. Ces ressources peuvent devenir insuffisantes au sein des banques à cause de l'augmentation de la demande ou des changements technologiques. Face à cette insuffisance de ressources, les entreprises doivent faire appel aux concours extérieurs notamment les financements bancaires.

La banque joue un rôle d'intermédiation dans la vie des entreprises dans le financement de ses activités et de ses investissements. Les crédits accordés par la SGBS sont souvent caractérisés par une incertitude en raison de leur durée. Nous verrons le processus d'octroi de crédits de la banque SGBS et les mesures mises en place pour se couvrir contre le risque de crédit.

I- Processus d'octroi de crédit à la SGBS

1- Le conseiller Clientèle

Le conseilleur clientèle est le premier contact du client. Il reçoit habituellement les demandes de concours des clients. Pour bénéficier d'un crédit au sein de la SGBS, les entreprises doivent être en règle avec un certain nombre de documents :

- ✓ Un plan d'affaires qui permettra au client de présenter à la banque les caractéristiques techniques, économiques, financières et juridiques du projet à financer et les apports des différentes parties ;

La situation bancaire du client (endettement bancaire) : le conseiller va vérifier les différents engagements contractés par les clients auprès d'autres banques de la place. Il définit également le type de crédit contracté (crédit par caisse court, moyen terme ou long terme, engagement par signature), ainsi que son plafond et l'utilisation qui est à l'encours du crédit à une date donnée

Tableau 2 : Endettement bancaire

Banques	Crédit par caisse court terme		Crédit par caisse moyen ou long terme		Engagement par signature		Total	
	Plafond	Utilisé	Plafond	Utilisé	Plafond	Utilisé	Plafond	Utilisé
Total								

Source : Canevas SGBS 2013

- ✓ La situation du compte courant du client : Il est question pour le conseiller de voir les mouvements effectués sur le compte du client. Les informations sont résumées dans un tableau présenté de la manière suivante

Tableau 3 : Situation d'un compte courant

N° DU COMPTE	
INTUTILE DU COMPTE	
DATE D'OUVERTURE DU COMPTE	
SOLDE DEPART DU COMPTE	
TOTAL DES MOUVEMENTS CREDITEURS	
Nombre d'opérations de crédit	
Date du dernier mouvement créditeur	
Solde créditeur le plus élevé	
Total des mouvements créditeurs	
Nombre d'opérations au débit	
Solde débiteur le plus élevé	
Solde Actuel	

Source : Canevas 2013 de la SGBS

Le conseiller présentera au client les deux types de dossier proposé par la SGBS pour que celle-ci donne sa préférence en fonction de l'objet du prêt sollicitée :

- ✓ Le crédit par caisse : ce type de crédit regroupe les facilités de caisse, le prêt commerciale, les avances sur marchés, les prêts aux particuliers et le crédit d'investissement ;

- ✓ L'Engagement par signature : ce type de crédit concerne l'aval, le crédit documentaire, la caution bancaire, la caution fiscale, la caution en douane, la caution sur le marché (la caution d'agrément, la caution de bonne fin, la caution d'enlèvement).

2- Le contrôle des risques

Les dossiers venant du conseiller seront vérifiés à ce niveau. Le responsable chargé de l'analyse effectue cette tâche.

L'analyste va d'abord procéder au contrôle de la composition du dossier c'est-à-dire l'identification du client, les engagements à la date précisée, Il contrôle aussi les pièces jointes au dossier (plan de financement) et les garanties proposées. Et les mouvements du compte client. Il vérifie aussi les relations que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs et clients.

L'analyste se penche ensuite sur le compte de résultat des trois dernières années du client. Il s'intéresse aux soldes significatifs de gestion tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat net.

L'analyste regarde enfin si le résultat net de l'entreprise est satisfaisant et vérifie la conformité et l'opportunité des garanties matérialisée ou à matérialiser par rapport aux caractéristiques de prêt et à l'apport du client. Au terme de ces vérifications, une fiche de décision comportant l'avis et l'appréciation de l'analyste et du chef du service crédit est établie.

La décision finale sur le dossier de crédit revient à la direction Générale. Si la demande est accordée, elle précise les conditions (taux, durée, commission). Une fois la décision prise, une correspondance est adressée au client (notification).

3- Le chef du service des engagements et du portefeuille

Lorsque la direction générale donne sa décision, une copie est transmise au chef de service des engagements et du portefeuille pour la prise de garantie et la mise en place effective du crédit.

II- La gestion du risque de crédit à la SGBS

La gestion des risques est assurée grâce aux normes de la banque, à l'analyse économique et financière de la demande de crédit et à la prise de garanties. Nous nous intéresserons également au suivi de l'utilisation du crédit octroyé au client ainsi qu'aux mesures prises en cas de non-remboursement.

1- Normes de gestions du risque de crédit de la SGBS

Les règles de gestion du risque de crédit de la SGBS doivent être conformes aux normes de gestion imposées par le groupe. Pour cela, elle dispose du Document de référence du groupe, qui constitue le référentiel auquel chaque filiale doit se rapprocher le plus possible dans sa gestion courante

La gestion de risques du groupe repose sur les deux principes :

- ✓ Les services charges de l'évaluation des risques doivent être indépendants des directions opérationnelles ;
- ✓ L'approche et le suivi des risques doivent être homogènes dans l'ensemble du groupe

1.1- Organisation et structure

Le service du crédit travaille conjointement avec le service des engagements et du portefeuille, le service juridique du recouvrement et du contentieux et le service de l'audit interne. Chacun de ces services est chargé de :

- ✓ Fixer des limites de crédit globales et individuelles par client, catégorie de clients ou type de transaction ;
- ✓ Surveiller les opérations afin de limiter les risques d'erreurs techniques, les fraudes ;
- ✓ S'occuper de la gestion des créances douteuses et litigieuses.

1.2- Politique de crédit

La politique de crédit du groupe repose sur le principe que tout engagement comportant des risques de crédit s'appuie sur une connaissance approfondie du client et de son activité, la compréhension de la finalité et de la nature du montage de la créance. La décision d'accorder un crédit doit aussi s'assurer de la transaction permettra de minimiser les risques de pertes en cas de défaillance de la contrepartie.

2- L'analyse financière et économique de la demande du crédit

Dans l'analyse économique, il est question de connaître le secteur d'activité du client ainsi que son positionnement concurrentiel sur le marché. Elle permet de savoir quelles sont les chances possibles pour que le client s'en sorte sur le marché.

Au niveau de l'analyse financière, le bilan et le compte de résultats fournis par le client feront l'objet de retraitement si les montants y figurent ne sont pas en phase avec le montant confié à la banque. Pour qu'une suite favorable soit donnée au dossier, il est nécessaire que les états

financiers soient réalistes. Le compte de résultats est analysé en tenant compte des grandeurs suivantes : le chiffre d'affaires (CA), l'excédent du brut d'exploitation (EBE), le résultat net (RN), les cash-flows prévisionnels et les frais financiers (cause de leur évolution).

Le bilan lui, est analysé grâce aux grandeurs telles que : le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) la trésorerie nette (TN). La fiabilité des états financiers présentés par le client est établie en fonction de plusieurs critères tels que :

- ✓ La connaissance du client : lorsque le client entretient une relation suivie avec la banque et a déjà bénéficié de concours qui se sont dénouées sans incident, ce dernier est considéré comme étant sérieux et de bonne facture ;
- ✓ Le secteur d'activité : lorsqu'il s'agit d'un secteur économique qui fait l'objet d'une réglementation rigoureuse.

3- Le suivi de l'utilisation du crédit par le client

Lorsque la banque accorde le crédit au client, elle met en place des mesures afin de se prémunir d'une utilisation non conforme des fonds par le client, ce qui pourrait occasionner une défaillance de remboursement de ce dernier. À ce niveau, la tâche incombe au service du crédit d'effectuer ce suivi :

- ✓ Les agents de ce service effectuent des visites clientèle afin de s'assurer que les fonds sont utilisés exactement comme indiqués dans le contrat ;
- ✓ Il est demandé au client de présenter les factures relatives aux différentes dépenses qu'il aura à effet une.

4- Mesures prises en cas de non remboursement des clients

Le client peut à un certain moment avoir un défaut de contrepartie, ce qui devient complexe pour la banque. Elle essaye donc de mettre en place des mesures pour minimiser ce risque de défaut du client. Lorsque la banque constate que le client n'arrive pas à honorer ses engagements, elle procède au déclassement au service juridique, de recouvrement et du contentieux qui s'occupe de la gestion des créances douteuses et litigieuses.

L'instruction n°94-05 de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) précise que pour considérer le déclassement d'un client, il faut la survenance d'un certain nombre d'événements à savoir :

- ✓ Survenance de trois impayés successifs ;
- ✓ Compte du client ayant un solde débiteur et n'ayant pas enregistré de mouvement créditeur sur trois mois ;
- ✓ Compte client ayant un solde débiteur et dont les mouvements créditeurs enregistrés ne sont pas assez significatifs et ne couvrent pas les agios du compte sur une périodique de 6 mois

Le recouvrement de la créance se fait en plusieurs étapes :

- ✓ Le recouvrement amiable : le client se présente après réception d'une correspondance l'informant de sa situation dans les livres de la banque. Il convient avec son conseiller de régler la somme due à une échéance déterminée ou de rééchelonner la date ;
- ✓ Le recouvrement contentieux : suite à plusieurs correspondances non abouties, une lettre de mise en demeure est adressée au client, après cette lettre, une autre correspondance dénommée lettre de clôture de compte avec poursuite lui est envoyée. Le recouvrement judiciaire intervient suite à l'injonction du juge, la banque saisit un huissier par le biais du chef de service juridique, du recouvrement et du contentieux qui, après une injonction de payer, procède à la saisie des biens du client. Pour les dossiers avec garanties, la banque procède à la réalisation.

PARTIE III :

CADRE ANALYTIQUE

ET PRATIQUE

CHAPITRE 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Dans ce chapitre, nous présentons les analyses des données, puis procédons la vérification des hypothèses.

Section 1 : Présentation des données

Dans cette section, nous présentons les méthodes utilisées et interprète les analyses des données.

I- Présentation des méthodes utilisées

Nous avons retenu sur une période de 5 ans de 2012 à 2016 pour l'analyse sur la base de l'utilisation de VAR tels que les différents indicateurs de la rentabilité bancaire, la détermination du ratio de solvabilité et coefficient de liquidité de la banque.

1- Méthode de la VaR

Le var constitue une mesure de gestion du risque sur le portefeuille du crédit d'une banque.

Elle peut être définie comme le montant maximum de perte probable, une banque ne devrait pas dépasser sur un portefeuille de crédit donné à un seuil de confiance (95% ou 99%) à T jours.

Soit **VaR = créance douteuse / total de portefeuille**

a- Bilan

N° Compte	D	C
416 26	Créance douteuse	TITRES DE PLACEMENT

Clients douteux ou litigieux : Une créance est dite « **douteuse** » quand l'entreprise pense ne pas pouvoir la récupérer (en totalité ou en partie) car le **client** a des problèmes financiers. Une créance est dite « **litigieuse** » quand l'entreprise pense ne pas pouvoir la récupérer (en totalité ou en partie) car le **client** conteste son paiement.

Titres de placement : Les titres de placement correspondent à des titres acquis avec une intention de conservation à moyen terme pour en tirer un rendement ou une plus-value. Les titres de placement constituent la catégorie « par défaut », dans laquelle sont également inscrits les titres qui ne peuvent être classés ni parmi les titres de transaction, ni parmi les titres d'investissement. Il peut s'agir de titres à revenu fixe ou variable.

b- Compte de résultat

N° Compte	D	C
68174 491	Dotations aux provisions pour dépréciation des créances	CHARGES SUR OPERATIONS FINANCIERES

Dotations aux provisions pour dépréciation des créances : la dépréciation est la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de causes dont les effets ne sont pas jugés irréversibles.

Charges sur opérations financières : Les **charges financières** sont des **charges** qui correspondent au coût des ressources d'emprunt obtenus auprès des différents créanciers bancaires et **financiers**. Les **charges financières** varient en fonction du niveau d'endettement d'une entreprise et des taux d'intérêt qui lui sont consentis.

2- Analyse de la rentabilité de l'échantillon de la SGBS

Dans ce paragraphe, nous allons analyser la rentabilité de l'échantillon de la SGBS choisis à travers les différents indicateurs de rentabilité à savoir : le PNB, le RBE, le résultat net, le ROA et le ROE sur la période de 2012 à 2016.

1- Produit net bancaire (PNB) = Produits d'exploitations bancaires – charges d'exploitation bancaires

PNB = (Intérêt et produit assimilés + commissions) – (Intérêt et charges assimilées + commissions)

2- Résultat brut d'exploitation (RBE) = PNB – Frais généraux + Autres produits d'exploitation

RBE = PNB – (frais généraux d'exploitation + dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations) + (produits divers d'exploitation bancaire + produits généraux d'exploitation)

3- ROA = Résultat net / Total bilan

4- ROE = Résultat net / Fonds propres

Les éléments pris en compte pour le calcul des fonds propres sont :

Capital et dotations + réserves + primes liées au capital + report à nouveau (si positif) + provisions réglementées + fonds affectés + résultat (15% si positif) + Excédent des produits sur les charges + fond pour risques bancaires généraux.

3- La détermination du ratio de solvabilité

Lorsque les opérations de crédit sont réalisées par les établissements de crédit/les banques, celles-ci exigent au débiteur des garanties qui se différencient en fonction de la personnalité ce prétendant débiteur, lorsque ce dernier est un particulier ou une personne physique, la banque exige les dépôts d'objets de valeurs ou des documents de parcelles comme garanties et si c'est une entreprise dont la personnalité de celle-ci n'est pas attachée à celle du propriétaire, la banque exige la présentation des états financiers certifiés par un auditeur indépendant, ces documents sont analysés dans le but de trouver si l'entreprise en question est ou sera capable de s'acquitter de ces engagements financiers.

Ces garanties permettent à la banque de se prémunir des risques de non-paiement ou de solvabilité.

La solvabilité, c'est la possibilité matérielle de l'emprunteur de rembourser sa dette**.**

Cette définition ayant quelques limites surtout à la partie où elle dit possibilité matérielle alors que cette possibilité peut aller au-delà mais aussi du fait qu'elle ne précise pas que le remboursement sera effectif seulement à l'échéance ; Elie COHEN (2011-2102, p7) définit la solvabilité comme l'aptitude d'un agent économique à rembourser ses dettes lorsque celles-ci arrivent à l'échéance. Être solvable, c'est donc être capable d'honorer sa signature, de faire face à ses échéances, de respecter ses engagements financiers[29]**.**

L'insolvabilité d'un agent économique a des conséquences néfastes qui n'épargnent ni le débiteur ni le créancier ou le prêteur. Le risque de solvabilité que court le créancier est de perdre définitivement sa créance dans la mesure où le débiteur ne peut pas, même en liquidant l'ensemble de ses avoirs, de rembourser la totalité de ses engagements. Et, pour aller plus loin cette solvabilité peut aussi se mesurer en comparant les disponibilités à toutes les dettes.

Les conséquences liées à la défaillance d'un agent économique sont multiples et graves puisque celles-ci peuvent amener, en ce qui concerne les particuliers la confiscation de leurs biens ou des retenues sur salaire. Au cas d'une entreprise, le redressement qui ne permet pas aux dirigeants d'avoir le contrôle total de l'entreprise comme avant, il peut y arriver aussi la liquidation de cette dernière, tout dépend de la volonté des créanciers et de la valeur du crédit.

[29] MBUYI NSANGA Nancy, Analyse du financement et de la solvabilité d'une banque commerciale cas de la BCDC, mémoire inédit, ISC-GOMA, 2011-2102, p7

En matière de banque, la solvabilité est calculée grâce au ratio Cooke.

Les éléments pris en compte lors du calcul de ratio de Cooke :

La formule du ratio de Cooke : fonds propre effectif / les engagements pondérées au risque de crédit (EPRC).

Fonds propre effectif : fond propre bancaire + fond propre crédit

Tableau 4: Coefficients de pondération à appliquer sur les crédits :

Principales opérations de crédits	**Encours**	**Pondération**	**Montant à retenir**
CREANCES INTERBANCAIRES		0%	
CREANCES SUR LA CLIENTELE		100%	
TITRES DE PLACEMENT		20%	
CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES		50%	
TOTAL			

Section 2 : Analyse des données et interprétation des résultats

I- Analyse des méthodes utilisées

1- Analyse de la méthode VaR

a- Bilan

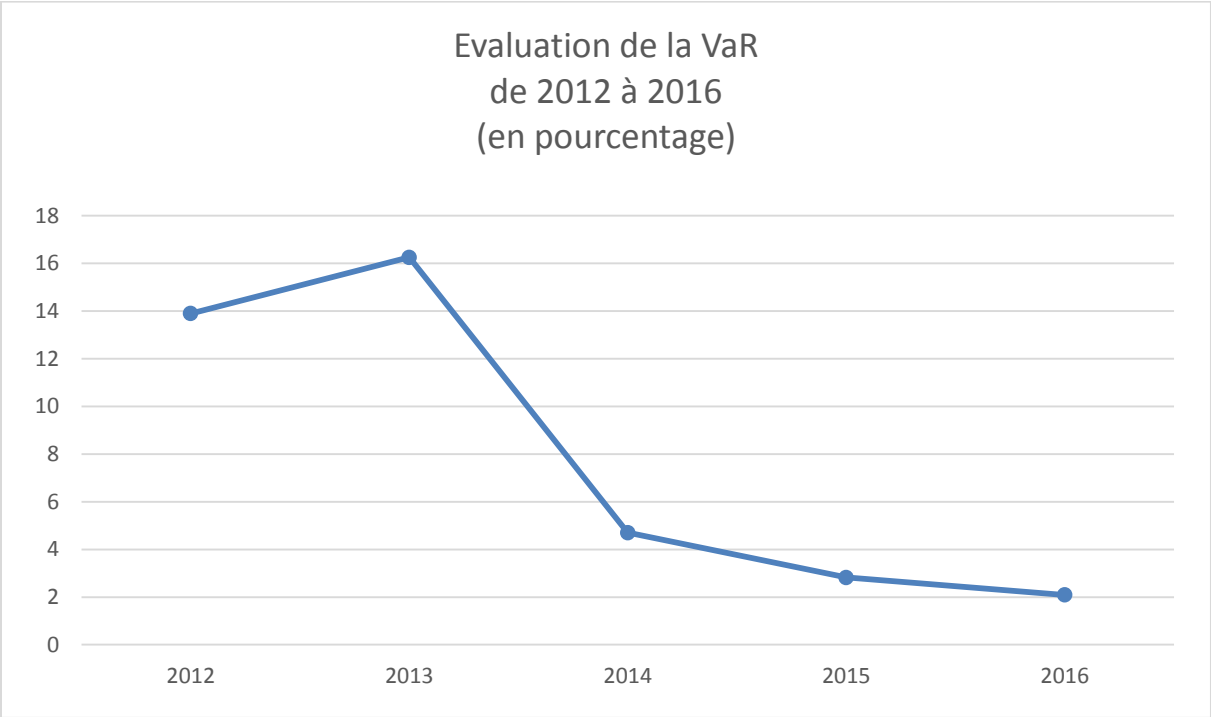
Nous allons analyser la méthode VaR :

Tableau 5 : Analyse de la méthode de VaR sur le bilan de 2012 à 2016

Années	**Créance douteuse**	**Total de portefeuille**	**VaR**
2012	467 097	33 601	13,9012827
2013	437 458	26 912	16,2551278
2014	401 334	85 259	4,70723325
2015	380 109	134 568	2,82466114
2016	402 026	192 391	2,08962997

Source : A partir du bilan de la SGBS, calcul de l'auteur.

Graphique 1 : Evolution du VaR sur le bilan de 2012 à 2016



Source : A partir du bilan de la SGBS, calcul de l'auteur.

En observant le graphique ci-dessus, il est observé une variation différente de l'évolution de la VaR de chaque année.

En effet, on observe que la VaR est élevée sur la période de 2012 à 2013, il passe de 13% à 16% dû essentiellement à un risque élevé et le portefeuille de crédits est peu diversifié.

Nous constatons une diminution de la VaR pour la période de 2013 à 2016, il passe 16% à 2%, ceci est dû principalement au fait que le risque est faible et le portefeuille de crédits est bien diversifié.

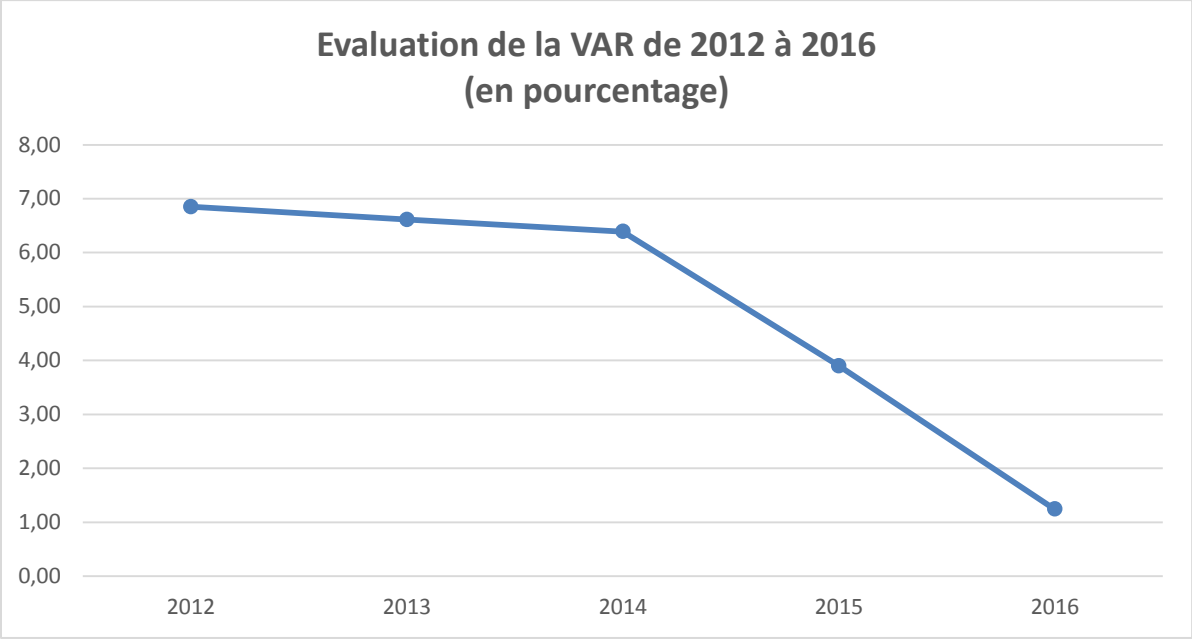
b- Compte de résultat

Tableau 6 : Analyse de la méthode de la VaR sur le compte de résultat de 2012 à 2016

Années	Créance douteuse	Total de portefeuille	VaR
2012	2 569	375	6,85
2013	2 612	395	6,61
2014	2 371	371	6,39
2015	2 231	572	3,90
2016	2 876	2 316	1,24

Source : A partir du compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur

Graphique 2 : Evolution du VAR sur le compte de résultat de 2012 à 2016



Source : A partir du compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

Le graphique ci-dessus nous montre la baisse du VaR sur la période de 2012 à 2016.

Cette période a été vraiment intéressante pour la SGBS puisqu'elle une réduction du risque notamment 6% en 2012 et 1% en 2016, le portefeuille de crédit est bien diversifié.

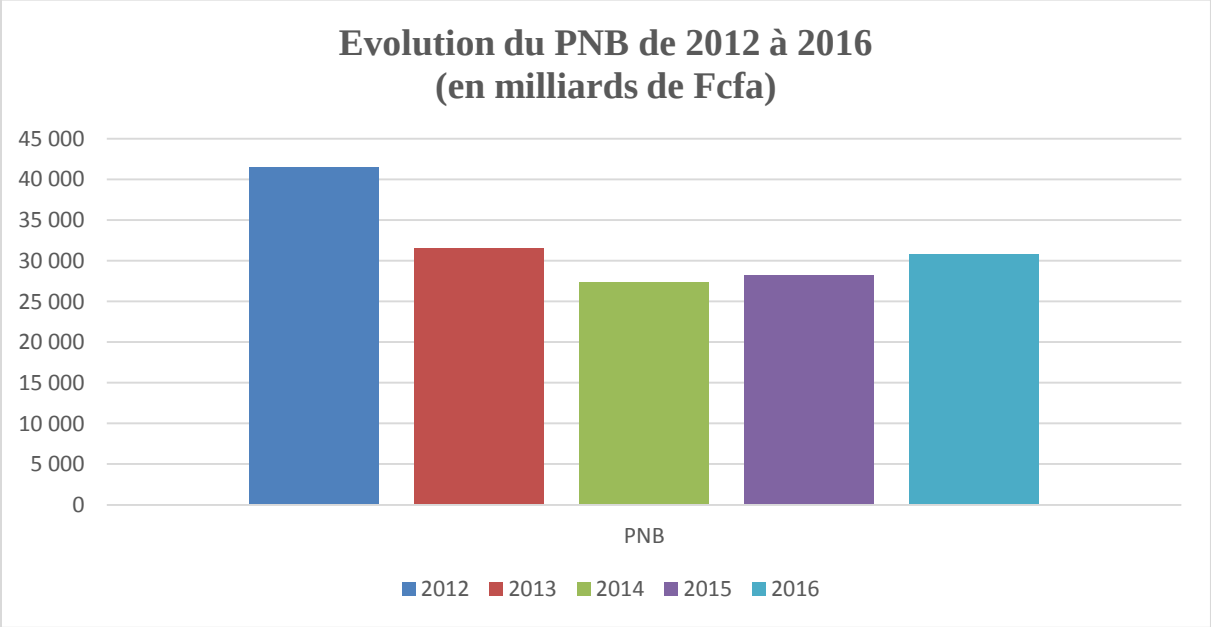
2- Analyse de la rentabilité de l'échantillon de la SGBS

Tableau 7 : Analyse synthétique de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion

Banque	PNB				
	2012	2013	2014	2015	2016
SGBS	41 495	31 515	27 313	28 247	30 708
Banque	**RBE**				
	2012	2013	2014	2015	2016
SGBS	16 587	6 463	1 935	-1	-349
Banque	**RESULTAT NET**				
	2012	2013	2014	2015	2016
SGBS	2 157	4 262	-36 434	4 068	9 457

Source : A partir de bilans et compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

Graphique 3 : Evolution du PNB de 2012 à 2016



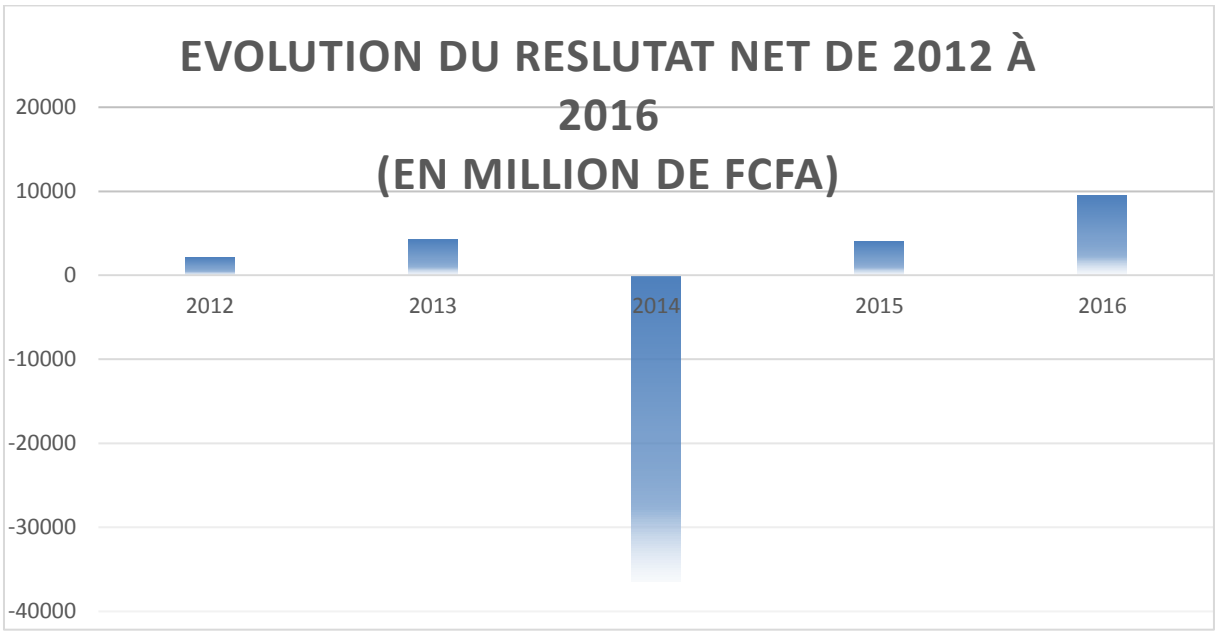
Source : A partir de bilan et comptes de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

Le PNB (Produit Net Bancaire) est le premier indicateur permettant de mesurer l'activité d'une banque. Il est composé de la marge sur intérêts et des commissions perçues.

On observe ce graphique une variation différente de l'évolution du PNB de la SGBS.

En effet, on constate une baisse du PNB sur la période de 2012 à 2015. Il passe de 41,495 milliards à 28,247 milliards FCFA. Ceci est dû principalement au fait qu'il y'a une baisse de la marge sur les intérêts suite à la diminution des intérêts et produits assimilés qui passe 50,349 milliards à 31,382 milliards FCFA.

Graphique 4 : Evolution du Résultat Net de 2012 à 2016



Source : A partir du bilan et compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

Le graphique ci-dessus nous montre les résultats dégagés la SGBS sur la période de 2012 à 2016.

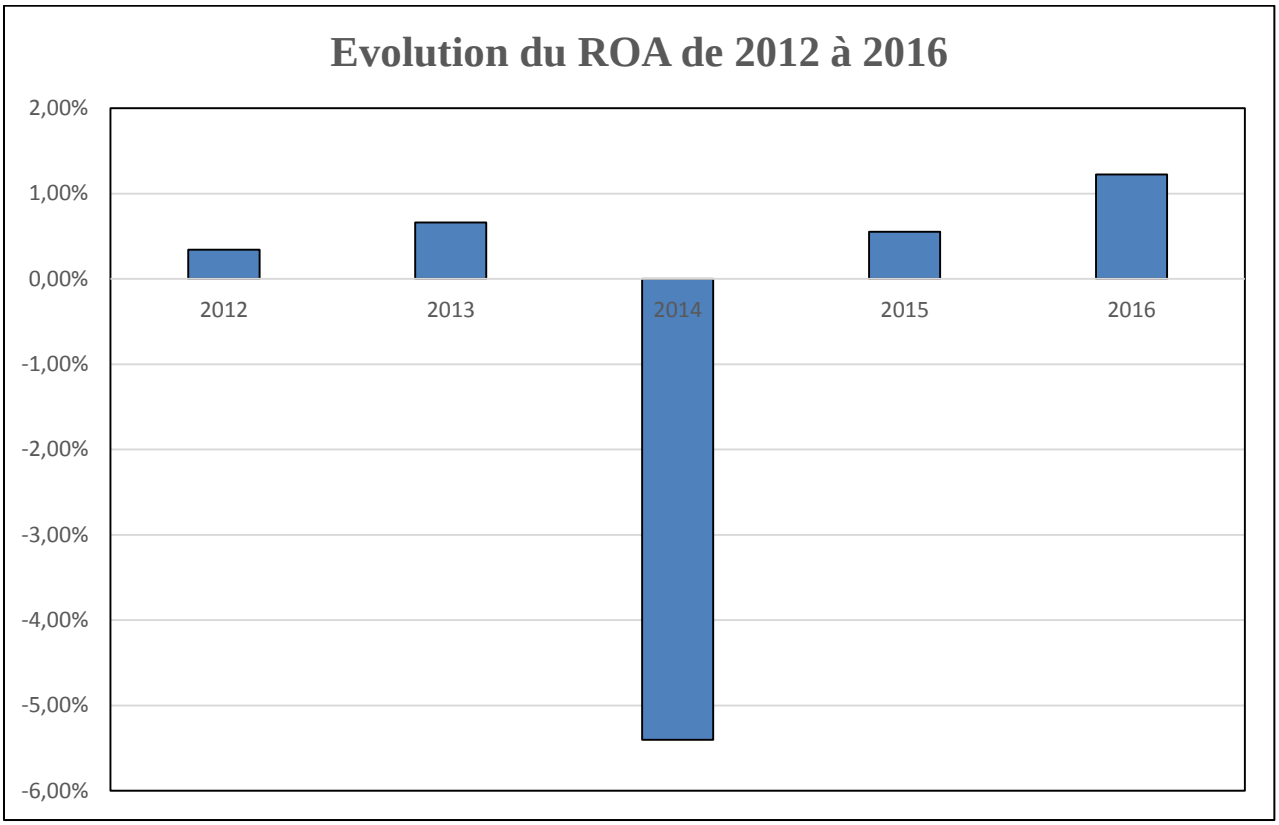
Cette période n'a pas été vraiment intéressante pour la SGBS puisqu'elle enregistre deux mauvais résultats notamment 2,157 milliards en 2012 et 4,262 milliards en 2013 avant d'enregistrer une perte record de 36,434 milliards en 2014, 4,068 milliards en 2015 et 9,457 milliards en 2016. Cette perte est due au provisionnement des crédits en souffrance constituée de créances douteuses s'élevant à 162 milliards FCFA.

Tableau 8 : Analyse synthétique de la rentabilité par les ratios

Banque	ROA				
	2012	2013	2014	2015	2016
SGBS	0,34	0,66	-5,40	0,55	1,22
Banque	**ROE**				
	2012	2013	2014	2015	2016
SGBS	3,04	5,66	-99,39	9,99	18,85

Source : A partir du bilan et compte de résultats de la SGBS.

Graphique 5 : Evolution du ROA de 2012 à 2016



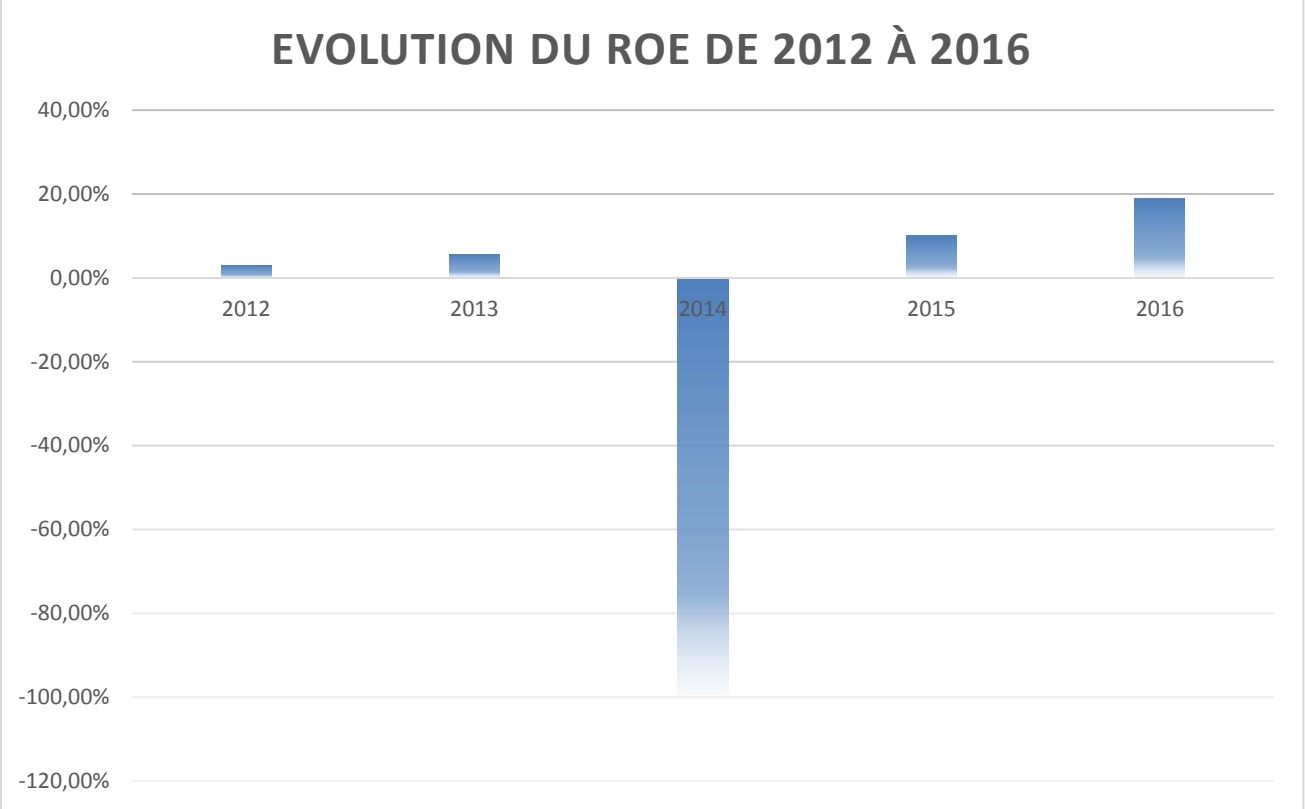
Source : A partir du bilan et compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

En effet, on observe une hausse de ROA sur la période de 2012 à 2013, il passe de 34% à 66% dû essentiellement à une forte rentabilité.

Nous constatons une diminution de ROA pour la période de 2013 à 2014, il passe 66% à -5,40%, ceci est dû principalement à une faible rentabilité.

On remarque une hausse de ROA pour la période 2014 à 2016, il passe -5,40% à 1,22% ceci et dû notamment à une forte rentabilité.

Graphique 6 : Evolution du ROE de 2012 à 2016



Source : A partir du bilan et compte de résultats de la SGBS, calcul de l'auteur.

En effet, on observe une hausse de ROE sur la période de 2012 à 2013, il passe de 3,04% à 5,66% dû essentiellement à une forte rentabilité.

Nous constatons une forte diminution de ROE sur la période de 2013 à 2014, il passe 5,66% à -99,39%, ceci est dû principalement à une faible rentabilité.

On remarque une hausse de ROE sur la période 2014 à 2016, il passe -99,39% à 18,85% ceci est dû notamment à une forte rentabilité.

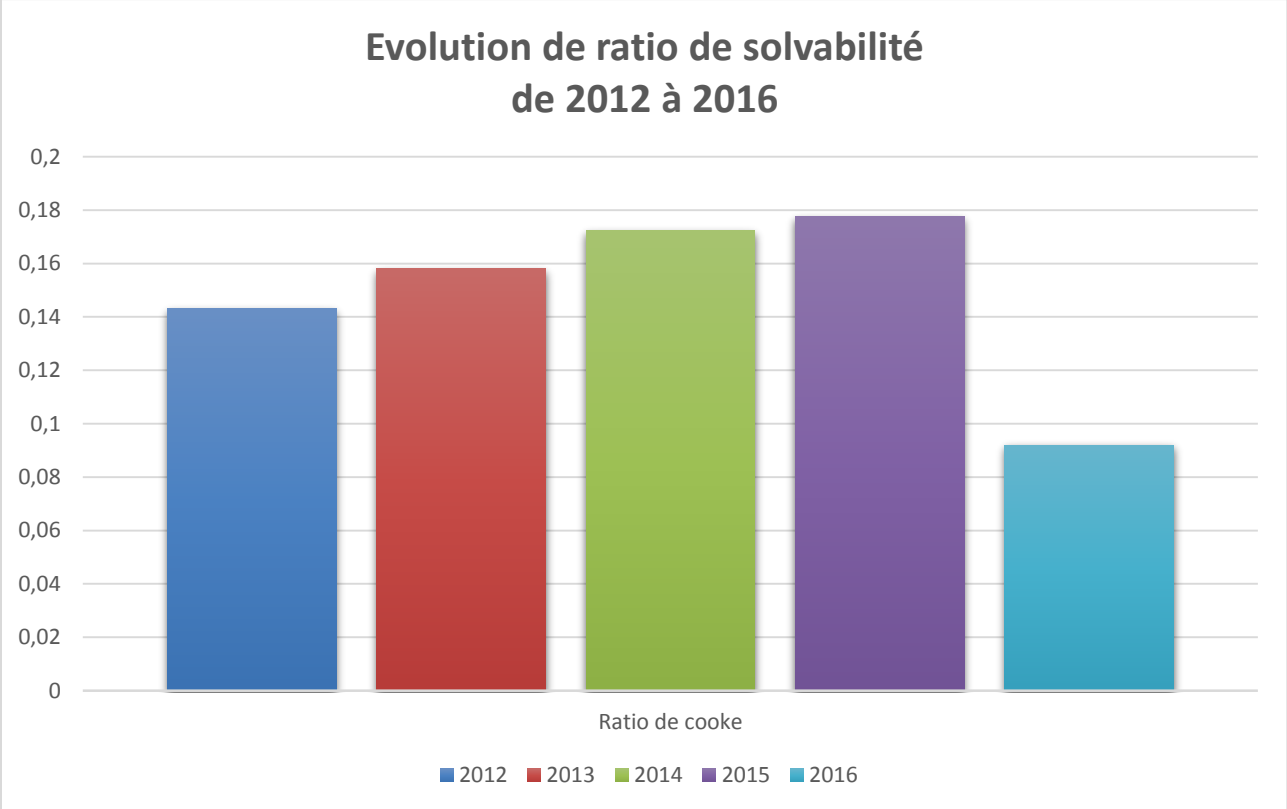
3- Analyse du ratio de solvabilité

Tableau 9 : Analyse du ratio de Cooke

Années	Fonds propre effectif	Coefficients de pondération	Ratio de Cooke
2012	68 870	481199	**0,143121601**
2013	71 028	449484	**0,158021233**
2014	73 090	424432	**0,172206498**
2015	73 090	411784	**0,177495926**
2016	40 723	443237	**0,091876314**

Source : A partir du bilan et compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

Graphique 7 : Evolution du ratio de solvabilité de 2012 à 2016



Source : A partir du bilan et compte de résultat de la SGBS, calcul de l'auteur.

En effet, on observe une hausse de solvabilité sur la période de 2012 à 2015, il passe de 14% à 17% dû essentiellement une faible de risque de non-paiement.

Nous constatons une diminution sur la période de 2015 à 2016, il passe 17% à 9%, ceci et dû principalement une hausse de risque de non-paiement.

II- Lien empirique entre la diversification du portefeuille de crédit, la rentabilité et la solvabilité

Dans ce paragraphe, nous étudions le lien entre la diversification du portefeuille de crédit, la rentabilité et la solvabilité.

1- Lien entre la diversification du portefeuille de crédit et la rentabilité

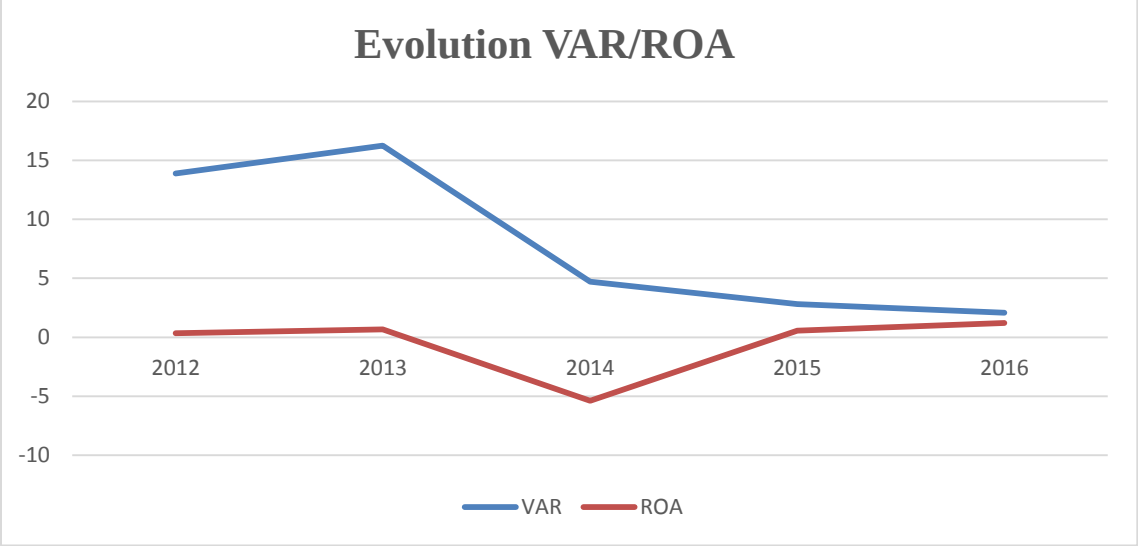
a- ROA

Tableau 10 : Analyse la VAR / ROA

Années	VaR	ROA
2012	13,9012827	0,34
2013	16,2551278	0,66
2014	4,70723325	-5,4
2015	2,82466114	0,55
2016	2,08962997	1,22

Source : calcul de l'auteur

Graphique 8 : Evolution de la VaR / ROA



Source : calcul de l'auteur.

En observant le graphique ci-dessus, il est observé une variation différente de l'évolution de la VaR et ROA de chaque année.

En effet, on observe une hausse de la VaR et ROA sur la période de 2012 à 2013, dû essentiellement à un risque élevé, le portefeuille de crédits peu diversifiée et il y a une forte rentabilité.

Nous constatons une diminution de la VaR et ROA pour la période de 2013 à 2014, ceci est dû principalement que le risque est faible, le portefeuille de crédits est bien diversifié et la rentabilité a diminué.

Nous remarquons une diminution de la VaR et une augmentation de ROA sur la période de 2014 à 2015, c'est-à-dire que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

Enfin, nous observons une diminution de la VaR et une augmentation de ROA sur la période de 2015 à 2016, ceci est dû notamment au fait que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

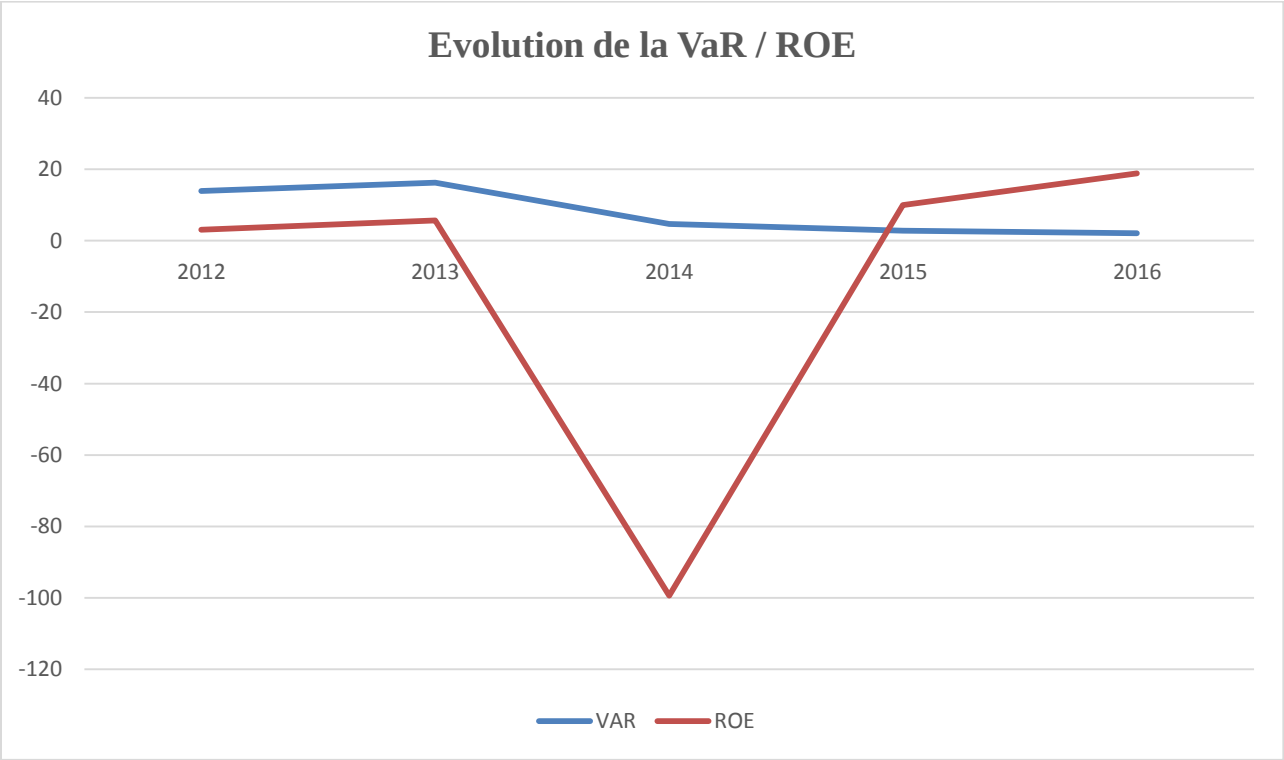
b- ROE

Tableau 11 : VaR / ROE

Années	**VAR**	**ROE**
2012	13,9012827	3,04
2013	16,2551278	5,66
2014	4,70723325	-99,39
2015	2,82466114	9,99
2016	2,08962997	18,85

Source : calcul de l'auteur.

Graphique 9 : Evolution de la VaR / ROE



Source : calcul de l'auteur.

En observant le graphique ci-dessus, il est observé une variation différente de l'évolution de la VaR et ROE de chaque année.

En effet, on observe une hausse de la VaR et ROE sur la période de 2012 à 2013, dû essentiellement à un risque élevé, le portefeuille de crédits peu diversifiée et il y a une forte rentabilité.

Nous constatons une diminution de la VaR et ROE pour la période de 2013 à 2014, ceci est dû principalement au fait que le risque est faible, le portefeuille de crédits est bien diversifié et la rentabilité a diminué.

Nous remarquons une diminution de la VaR et une augmentation de ROE sur la période de 2014 à 2015, c'est-à-dire que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

Enfin, nous observons une diminution de VaR et une augmentation de ROE sur la période de 2015 à 2016, ceci est dû notamment au fait que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

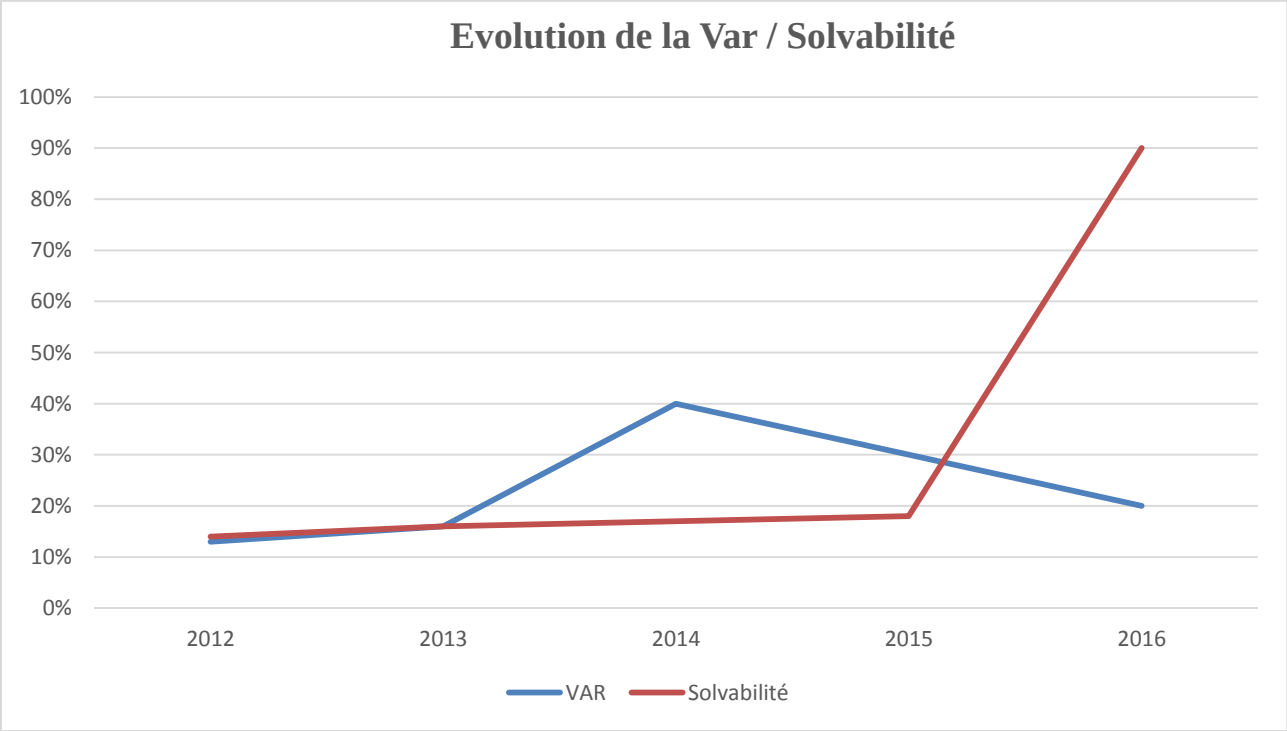
1- Lien entre la diversification du portefeuille de crédit et la solvabilité

Tableau 12 : VaR / Solvabilité

Années	VaR	Solvabilité
2012	13%	14%
2013	16%	16%
2014	40%	17%
2015	30%	18%
2016	20%	90%

Source : calcul de l'auteur.

Graphique 10 : Evolution VaR / Solvabilité



Source : calcul de l'auteur.

En observant le graphique ci-dessus, il est observé une variation différente de l'évolution de la VaR et la solvabilité de chaque année.

En effet, on observe une hausse de la VaR et la solvabilité sur la période de 2012 à 2013, dû essentiellement à un risque élevé, le portefeuille de crédits peu diversifiée et il y'a une forte solvabilité.

Nous constatons une diminution de la VaR et une augmentation de solvabilité sur la période de 2013 à 2014, ceci est dû principalement au fait que le risque est faible, le portefeuille de crédits est bien diversifié et il y a une forte solvabilité.

Nous remarquons une diminution de la VaR et une augmentation de solvabilité sur la période de 2014 à 2015, c'est-à-dire que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la solvabilité est importante.

Enfin, nous observons une diminution de la VaR et solvabilité sur la période de 2015 à 2016, ceci est dû notamment que le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la solvabilité est moins importante.

CHAPITRE 2 : Recommandations

Dans ce chapitre, nous allons clôturer notre sujet d'études par une synthèse de données et des informations collectées qui sera justifié par une vérification méticuleuse de nos hypothèses ainsi qu'une formulation des recommandations sur la banque de la SGBS.

Section 1 : Vérification des hypothèses

Notre première hypothèse de recherche est que :

La diversification du portefeuille de crédits contribue significativement à la rentabilité bancaire. C'est-à-dire qu'il existe une relation positive et significative entre la distribution des crédits et la rentabilité bancaire.

Sur la méthode de la VaR et la rentabilité bancaire étudiée, sur la période de 2012 à 2013 a connu une augmentation de la VaR et la rentabilité, ceci est dû essentiellement à un risque élevé, le portefeuille de crédits peu diversifiée et il y a une forte rentabilité.

Seule la période de 2013 à 2014, a connu une faible rentabilité, le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité est moins importante.

Sur la période de 2014 à 2015, a connu une diminution de la VaR, le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et il y a une forte rentabilité.

Enfin, sur la période 2015 à 2016, a présenté une diminution de la VaR, le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et il y a une forte rentabilité.

Donc en moyenne, considérant notre échantillon, notre première hypothèse de recherche a été validée.

La deuxième hypothèse de recherche est que :

Une solvabilité suffisante permet à la banque de pouvoir diversifier son portefeuille de crédits.

Sur la méthode VaR et le ratio de solvabilité étudiée, sur la période de 2012 à 2015 a connu une solvabilité importante. Ce qui nous permet de confirmer notre seconde hypothèse.

Plus la solvabilité est suffisante, plus la VaR est faible, plus le risque est faible, la banque pourra diversifier son portefeuille de crédits.

Section 2 : Recommandation

La vérification des hypothèses de recherche nous a permis de formuler les recommandations générales et les recommandations spécifiques suivantes :

- **Recommandations générales**

L'analyse de la VaR a montré que le risque est élevé sur la période de 2012 à 2013. Pour diminuer donc ces risques, il va falloir diversifier le portefeuille de crédits.

L'analyse des deux principaux indicateurs de la rentabilité (le ROA et le ROE) à montrer que la SGBS a une mauvaise rentabilité sur la période de 2014.

La SGBS doit donc améliorer leur rentabilité en augmentant la diversification du portefeuille de crédits.

Nous avons également pu voir par l'analyse des coefficients de solvabilité que l'échantillon de banque étudiée présente un taux suffisant pour pouvoir diversifier le portefeuille de crédits.

- **Recommandation spécifique**

Objectifs recherchés : Améliorer la rentabilité de banque

La banque a eu des mauvais résultats sur la période de notre étude de 2013 à 2014, pour rehausser ces résultats la banque doit gérer ces risques fait partie intrinsèquement de son métier.

Pour améliorer la rentabilité, la banque doit dégager une rentabilité suffisante pour couvrir ses frais de fonctionnement et les pertes éventuelles sur les financements douteux et dégager une marge susceptible de rémunérer ses actionnaires et de renforcer son assise financière.

Objectifs recherchés : Une solvabilité suffisante permettrait à la banque de pouvoir diversifier du portefeuille de crédits.

Il importe que les créances dont le remboursement ne se déroule pas dans les conditions initialement prévues, créances dites "en souffrance ", soient bien identifiées par l'établissement prêteur et isolées dans ses comptes, afin, notamment, d'en assurer une gestion plus fine.

En effet, les crédits qui font l'objet d'impayés où dont le recouvrement apparaît compromis, doivent être isolés des autres créances. Présentant un risque de pertes plus ou moins élevées pour l'établissement, ils requièrent un surcroît d'attention et la mise en œuvre de procédures particulières. Pour cette raison, ils obéissent à des règles spécifiques de comptabilisation (d'où la notion de déclassement des créances) et de provisionnement.

L'ensemble de ces concours en souffrance doit faire l'objet d'un examen périodique au plus haut niveau de l'établissement ; c'est ainsi que doit exister un système de reporting interne, avisant régulièrement la direction générale de la composition et de l'évolution de ces encours,

ainsi que des dispositions qui sont prises afin de les réduire et d'en atténuer les effets financiers.

Il faut également que la banque doive, en premier lieu, éviter de consentir des prêts trop risqués en évaluant dûment la solvabilité des emprunteurs. Il est également important qu'elles disposent d'un système de suivi adéquat qui leur permet de détecter rapidement si l'emprunteur rencontre des difficultés financières et d'agir en conséquence.

Dans certains cas, il suffit de conseiller le client dans la gestion de sa situation financière pour éviter que les prêts ne deviennent non performants.

CONCLUSION

L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, face à ses différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier. En effet, aujourd'hui, les banques ont choisi de se diversifier dans l'ensemble de ces métiers, afin d'offrir une gamme complète de services et produits à leurs clients.

Elles espèrent ainsi attirer le plus de clients, gagner alors des parts de marché et donc accroître leur rentabilité.

Par ailleurs, cette stratégie est également mise en place, en réponse au contexte concurrentiel dans lequel évoluent les banques.

En effet, la concurrence y est de plus en plus en vive, dans la mesure où les produits bancaires proposés sont similaires.

Les banques optent donc pour une stratégie qui consiste à exercer plusieurs voire tous les métiers bancaires, définis précédemment : c'est la stratégie de diversification. Nous avons mené notre étude sur « la diversification du portefeuille de crédit comme moyen d'optimisation de la rentabilité bancaire ». À travers cette étude nous avons dégagé la question à savoir est-ce que la diversification va entraîner une meilleure rentabilité ?

Nous devons préciser que notre mémoire n'est pas un produit fini mais un cheminement de recherche à partir des aspects concernant les différents contours de la diversification du portefeuille de crédits jusqu'à l'analyse de son optimisation sur la rentabilité bancaire.

Pour récolter les données nécessaires à l'élaboration de notre travail, nous avons eu recours aux techniques de recherche suivantes : la technique documentaire, la technique d'observation. Pour effectuer l'exploitation et le traitement des données nous avons eu recours à une méthode d'analyse.

Nous avons structuré notre étude en trois parties de deux chapitres chacune. La première partie a été consacrée au cadre théorique et méthodologique, la deuxième partie quant à lui, a porté sur le cadre conceptuel et organisationnel : la diversification du portefeuille de crédits comme moyen d'optimisation de la rentabilité bancaire et la troisième partie traite du cadre analytique et pratique.

S'agissant des résultats obtenus, nos hypothèses de recherche se sont confirmées sur la banque étudiée en tenant compte des résultats obtenus sur la période de l'étude. Et pour finir,

sur la période de 2012 à 2013, la SGBS a connu un risque élevé, le portefeuille de crédit peu diversifiée et la rentabilité sont importants.

En 2014, le risque est faible, le portefeuille de crédits est bien diversifié et la rentabilité a diminué.

Sur la période de 2015 à 2016, le risque est faible, le portefeuille de crédit est bien diversifié et la rentabilité a augmenté.

Pour conclure, notre étude a démontré que la diversification du portefeuille de crédits contribue significativement à la rentabilité bancaire et une solvabilité suffisante permettrait à la banque de pouvoir diversifier du portefeuille de crédits.

BIBLIOGRAPHIQUE

OUVRAGES

1. Ary Tanimoune N. O. (2003), « Les déterminants de la profitabilité des banques dans l'UEMOA : une analyse sur données de panel », *Notes d'information et Statistiques*, N° 539, Août/Septembre, in Etudes et Recherche BCEAO.
2. BESNARD.D, *La monnaie : politique et institutions*, Paris, Ed Dunod, 2ème édition, 1987
3. BITNER, *Successful Bank Asset-Liability Management*, New Jersey : John wiley & Sons, 1992
4. Broihanne M. H., Merli M. et Roger P. (2006), « Théorie comportementale du portefeuille : intérêt et limites », *revue économique*, vol 57, pp. 297-314.
5. BUSSAC Françoise et QUINAULT Martine, *Le bilan d'une banque ou comment comprendre les états financiers*, Banque Editeur, Paris
6. CALVET Henri, *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédits,* 2eme édition, Les éditions Economica, Paris, 2002
7. DE COUSSERGUES Sylvie, *Gestion de la banque : Au diagnostic à la stratégie*, 6eme Edition, Dunod, 2010
8. Demirgüç-Kunt A. et Huizinga H. (1999), « Déterminants of commercial Bank interest margins and profitability : some international evidence », *World Bank Economic Review*, vol.14, n° 2, pp. 379-408.
9. Dinamona D. et Fortin M. (2008), « Sensibilité des banques aux chocs macroéconomiques : la diversification apporte-t-elle toujours des gains ? Cas des banques canadiennes », *cahier de recherche / working paper*, n° 08-24, GREDI.
10. DUBERNET Michel, *Gestion actif-passif et tarification des services bancaires*, Economica, Paris, 1997
11. El Hedi Arouri M. (2005), « Intégration financière et diversification internationale des portefeuilles », *Economie et Prévision*, n° 168, pp. 115-116.
12. Gurley J. et Shaw E. (1960), *Money in a Theory of Finance*, Brookings Institution.
13. Koffi Yao J-M. (2004), « Approche économétrique des déterminants de la rentabilité des banques européennes », *Université du Luxembourg 162a*, Avenue de la Faïencerie, L-1511 Luxembourg, Grand-Duché du Luxembourg.

14. Mansouri B. et Afroukh S. (2008), « La rentabilité des banques et ses déterminants : cas du Maroc », papier présenté à la *15ième Conférence de l'Economic Research Forum (ERF)*, Caire, Egypte, novembre.
15. Patry S. (2002), « Choix stratégiques temporels de diversification dans l'industrie bancaire », *Miméo*, Avril.
16. Scialom L. (2007), *Economie bancaire*, 3e édition, La Découverte, Paris.
17. VINTZEL Julien, *Gestion des risques bancaires : gestion actif-passif*, Sciences-Po, 2009-2010

ARTICLES

1. Abreu M. et Mendes V. (2002). « Commercial Bank Interest Margins and Profitability : Evidence from E.U Countries », *Porto Working paper series*.
2. Acharya V., Hasan I. et Saunders A. (2006), « Should Banks be diversified ? Evidence from individual bank loan portfolios », *Journal of Business*, vol 79, no 3, pp. 1355-1413.
3. ATHANASOGLOU, BRISSIMIS et DELIS, *Bank-Specific, Industry- Specific and Macroeconomic Déterminants of Bank Profitability*, 2005
4. BOURKE, *Concentration and other déterminants of bank profitability in Europe, North America and Australia*, Journal of Banking and Finance, n°13, 1989
5. Broihanne M. H., Merli M. et Roger P. (2006), « Théorie comportementale du portefeuille : intérêt et limites », *revue économique*, vol 57, pp. 297-314.
6. Dinamona D. et Fortin M. (2008), « Sensibilité des banques aux chocs macroéconomiques : la diversification apporte-t-elle toujours des gains ? Cas des banques canadiennes », *cahier de recherche / working paper*, no 08-24, GREDI.
7. GODDARD, MOLYNEUX et WILSON, *Dynamics of Growth and Profitability in Banking*, Journal of Money, Crédit and Banking n°36, 2004.
8. GURU, STAUNTON et BALASHANMUGAM, *Determinants of Commercial Bank Profitability in Malaysia*, University Multimedia Working Papers, 2002
9. MOLYNEUX, et THORNTON, *Determinants of European Bank Profitability : A Note*," Journal of Banking and Finance, Vol. 16, n°6, 1992.
10. STAIKOURAS, et WOOD, The Determinants of Bank Profitability in Europe, Paper presented at the European Applied Business Research Conference, 2003.

- **MEMOIRES**

André KADANDJI, « Diversification du portefeuille de crédits et rentabilité bancaire » DEA Université de Douala, 2008.

Bagnité ALEX, « Gestion des risques bancaires liés aux crédits accordés aux entreprises : cas de la BSIC » mémoire master 2 CESAG, 2013.

- **DOCUMENTS OFFICIELS**

Loi portant réglementation bancaire entrée en vigueur le 1er avril 2010, BCEAO.

- **ETUDES, RAPPORTS**

1. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Bâle I : introduisent les principes règlementaires du ratio de solvabilité », Banque des Règlements Internationaux.

WEBOGRAPHIE

http://www.bceao.int/IMG/pdf/loi.pdf date de consultation le 12 Août 2018

http://www.rachatdecreditbanque.net/les-activites-principales-dune-banque date de consultation le 14 Août 2018

https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/risque.php date de consultation le 5 Septembre 2018

https://www.iconomix.ch/fileadmin/user_upload/docs/mat/fr/a034_banque_partie-1.pdf date de consultation le 20 Septembre 2018

http://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88839822 **date de consultation le 03 Octobre 2018**

https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2009-3-page-95.htm **date de consultation le 28 Octobre 2018**

https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-4-page-189.htm date de consultation le 02 Novembre 2018

http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0145MPCGF13.pdf date de consultation le 05 Novembre 2018

https://www.edubourse.com/lexique/resultat-brut-d-exploitation-rbe.php date de consultation le 10 Septembre 2018

ANNEXES

Annexe 1 : Bilans de la SGBS

Annexe 2 : Comptes de Résultats de la SGBS

TABLE DES MATIERES

DÉDICACE i
RÉMERCIEMENTS ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii
LISTE DES TABLEAUX v
LISTE DES GRAPHIQUES vi
LISTE DES FIGURES vii
LISTE DES ANNEXES viii
RESUME ix
ABSTRACT i
SOMMAIRE ii
INTRODUCTION GENERALE 1
PARTIE I: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE
CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE 4
Section 1: Problématique 4
Section 2 : Objectifs et hypothèses de recherche 5
I-Objectifs de recherche 5
1.Objectif général 5
2.Objectifs spécifiques 5
II-Hypothèses de recherche 5
1.Hypothèse 1 5
2.Hypothèse 2 5
Section 3 : Revue critique de la littérature 5
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 8
Section 1: Cadre et délimitation du sujet 8
Section 2: Techniques et outils de colectes des données 8
Section 3: Difficultés rencontrées 9
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL : LA DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE DE CREDITS : UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE LA RENTABILITE BANCAIRE
CHAPITRE 1 : La gestion du risque de crédit bancaire 11
Section 1 : La banque et ses équilibres 11
I-Activité de la banque 11

1-Collecte des dépôts et octroi de crédits 11
2-Gestion des systèmes de paiement 12
3-Collecte d'informations 13
4-Gestion de l'incertitude des risques 13
II-Typologie des activitéès de la banque 13
III-Les types de crédits bancaires 14
1-Définition du crédit bancaire 15
2.1-Les types de crédits selon la durée 15
2.1.1Les crédits à court terme 15
a-Le découvert en compte : 16
b-Le prêt personnel : 16
c-Le crédit scolaire : 16
Les crédits de trésorerie : 16
2.1.2-Le crédit à moyen terme 17
a-Le Crédit à la consommation : 17
b-Le crédit immobilier : 17
c-Le Crédit-bail : 18
2.1.3-Les crédits à long terme 18
a-Le crédit d'investissement : 18
b- Les autres types de crédits : 19
Section 2 : Outils de mesure et de gestion des risques bancaires 20
I-LES OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES : 20
II.LES ETAPES DE LA GESTION DES RISQUES 21
1-Identification des risques : 21
1.1-La typologie des risques de crédit bancaire 21
a-Le risque de contrepartie 21
b-Le risque particulier à un client ou à une opération 22
c-Le risque de taux 22
d-Le risque corporatif ou professionnel 23
2-Evaluation et mesure des risques : 23
3-Sélection des techniques de gestion des risques : 23
4-La mise en œuvre : 24
5-Surveillance des risques : 24

6-Reporting des risques : 24
III.MÉTHODES D'EVALUATION DU RISQUE DE CRÉDIT 24
1-Diversités des modèles d'évaluation 25
1.1-Scoring 25
a-Historique du scoring 25
b-Construction d'un modèle de score 26
c-Avantages et limites du crédit scoring 29
1-Avantages du crédit scoring 29
2-Les limites des modèles de score 30
1.2-MÉTHODE DE LA VaR (VALUE at RISK) 31
b-Définition de la VaR 31
c-Avantage et Inconvénient de la VaR 32
1-Avantage de la VaR 32
2-Inconvénient de la VaR 32
3-Les limites de la VaR 32
1.3-Le crédit Metrics™ 33
a-Définition 33
b-Avantages et inconvénients de crédit Metrics™ 35
1-Avantage 35
2-Inconvénients 35
1.4-Le modèle KMV 35
1.5-Credit portfolioview 36
1.6-Le modèle CreditRisk+ 37
a-Les avantages et les limites du modèle 38
1-Les avantages 38
2-Les limites 39
IV.Technique de couverture du risque de crédit 39
1-La diversification du portefeuille de crédit 39
2-Les études approfondies du futur débiteur 40
3-La surveillance constante de la solvabilité 40
4-La prise de garanties 40
4.1- Les garanties réelles 41
a-Le nantissement 41

b-L'hypothèque ou sûreté réelle immobilière 41
c-Le droit de rétention 41
d-Le droit de préférence 41
e-Le droit de suite 41
f-La dation en paiement 41
4.2- Les garanties personnelles 42
a-Le cautionnement 42
b-L'aval 42
Section 3 : Les déterminants de la rentabilité bancaire 42
I-Le portefeuille de crédits diversifié : un déterminant managérial de la rentabilité bancaires 44
1-Les éléments d'analyse de la gestion bancaire 44
1.1-Le bilan bancaire : une présentation explicite du portefeuille de crédits 44
1.2-Les opérations hors-bilan 46
1.3-Le compte de résultat 47
1.3.1-Soldes Intermédiaires de Gestion 47
a-Méthode des SIG 48
b-La méthode des ratios de la banque 48
II-Les facteurs explicatifs de la rentabilité des banques 49
1-La gestion prudentielle comme stimulant de la rentabilité bancaire 49
1.1-Ratios de liquidité 50
1.2-Ratios de solvabilité 50
1.3-Ratios de division des risques 50
1.4-Ratios de ressources permanents 51
2-L'explication de la rentabilité bancaire par les éléments de la marge d'intermédiation bancaire 51
2.1- Les instruments de l'intermédiation financière des banques : 51
b-Les taux de rendement 52
c-L'information 52
d-Les services annexes 52
2.2- Les risques de l'intermédiation bancaire 52
a-Risque d'insolvabilité : 52
b-Risque de liquidité : 52
c-Risque de rentabilité : 52

III-Les déterminants macroéconomiques et environnementaux de la rentabilité bancaire 53
1-Les déterminants macroéconomiques 53
2-L'impact de la croissance économique 53
3-Les effets de l'inflation 54
IV-Les déterminants macrofinanciers 54
1-La taille du secteur bancaire 54
2-La concentration bancaire 55
Chapitre 2 : Cadre organisationnel de la SGBS 56
Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement 56
I-Historique : 56
II-Le réseau d'agences de la SGBS 57
III-Répartition du capital de la SGBS 57
Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise 58
1-L'organigramme de la SGBS 58
Section 3 : Description du processus d'octroi du crédit à la SGBS et gestion de crédit des risques liés 61
I-Processus d'octroi de crédit à la SGBS 62
1-Le conseiller Clientèle 62
2-Le contrôle des risques 64
3-Le chef du service des engagements et du portefeuille 64
II-La gestion du risque de crédit à la SGBS 64
1-Normes de gestions du risque de crédit de la SGBS 65
1.1-Organisation et structure 65
1.2-Politique de crédit 65
2-L'analyse financière et économique de la demande du crédit 65
3-Le suivi de l'utilisation du crédit par le client 66
4-Mesures prises en cas de non remboursement des clients 66
PARTIE III : CADRE ANALYTIQUE ET PRATIQUE
CHAPITRE 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données 68
Section 1 : Présentation des données 68
I-Présentation des méthodes utilisées 68
1-Méthode de la VaR 68
a-Bilan 68

b-Compte de résultat **69**
2-Analyse de la rentabilité de l'échantillon de la SGBS **69**
3-La détermination du ratio de solvabilité **70**
Section 2 : Analyse des données et interprétation des résultats **71**
I-Analyse des méthodes utilisées **71**
1-Analyse de la méthode VaR **71**
a-Bilan **71**
b-Compte de résultat **73**
2-Analyse de la rentabilité de l'échantillon de la SGBS **74**
3-Analyse du ratio de solvabilité **78**
II-Lien empirique entre la diversification du portefeuille de crédit, la rentabilité et la solvabilité **79**
1-Lien entre la diversification du portefeuille de crédit et la rentabilité **79**
a-ROA **79**
1-Lien entre la diversification du portefeuille de crédit et la solvabilité **82**
CHAPITRE 2 : Recommandations **84**
Section 1 : Vérification des hypothèses **84**
Section 2 : Recommandation **84**
CONCLUSION **87**
BIBLIOGRAPHIQUE ..... **xiv**
ANNEXES
TABLE DES MATIERES ..... **xx**