REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

GROUPE SUP DE CO DAKAR

BP 21354Dakar
Tél. : (221)33 849 69 19– (221) 33 821 50 74
Email :supdeco@supdeco.sn

MEMOIR DE FIN DE CYCLE
EN VUE DE L'OBTENTION DE MASTER II
OPTION : FINANCE

SUJET :

La gestion des risques de crédits accordés par les banques aux grandes entreprises et leurs impacts sur la rentabilité : cas de la CBAO Groupe

Présenté par :
Jean Michel GUEYE

ENCADREUR :
Mme MATY SAMB

Année académique : 2017/2018

SOMMAIRE

DEDICACES 4

REMERCIEMENTS 5

INTRODUCTION 6

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 8

Chapitre I : Cadre théorique 9

Chapitre II : Cadre méthodologique 15

DEUXIEME PARTIE : GESTION DU RISQUE DE CREDIT ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE BANCAIRE 17

Chapitre I : Présentation de la CBAO du groupe Attijariwafa Bank 18

Chapitre II : Présentation du risque de crédit 23

Chapitre III : Méthode de gestion le risque de crédit 32

TROISIEME PARTIE : l'ANALYSE DE L'IMPACT SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE 49

Chapitre I : La place du crédit dans l'activité et de la CBAO groupe Attijariwafa Bank et son effet des crédits sur sa rentabilité 50

Chapitre II : Respect des normes prudentielles en matière de gestion du risque de crédit et La rentabilité de la CBAO 55

Chapitre III: impact du risque sur la rentabilité et les recommandations 60

CONCLUSION GENERALE 64

BIBLIOGRAPHIE 65

WEBOGRAPHIE 66

Annexes 67

Table des matières 78

DEDICACES

Ce travaille est dédié à une seule personne. A toi qui a donné toute ta vie pour que je puisse être dans les meilleures conditions pour réussir. Oui, à toi ma défunte Maman. J'espère que la ou tu es, tu es fière de moi. J'espère que tu trouveras dans ce travail toute ma reconnaissance.

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année.

Je tiens à remercier sincèrement madame Maty Samb, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps. Sans elle ce mémoire n'aurait jamais été réalisé.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Rokhaya Diagne, Chef de Département Risque Crédit PME/GE de la CBAO, pour sa générosité et la grande patience durant toute ma période de stage au sein de ce département

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des corps Administratif et Professoral de l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar (SUP DE CO) pour la disponibilité.

INTRODUCTION

Ces dernières années, le réseau bancaire s'est considérablement densifié au Sénégal. Avec cette expansion, la concurrence s'installe. L'accès au crédit devient de plus en plus aisé. Le nombre pléthorique d'établissement de crédit est la raison d'une concurrence acharnée entre les différences acteurs du secteur bancaire. Cette lutte a favorisé la prise de risque énorme des institutions financières dans le but de séduire la clientèle. Ces risques non calculés peuvent avoir des conséquences néfastes sur le secteur bancaire d'autant plus que le risque de crédit est l'un des causes majeures de la volatilité des résultats des entreprises et institutions financières.

L'octroi du crédit est la fonction principale des banques. C'est une des opérations par la quelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client, une somme d'argent moyennant des intérêts et frais, pour une durée déterminée. C'est donc un emploi de ressources qu'effectue une banque dans l'espoir d'être remboursée à cela s'ajoute des intérêts constituant le prix du risque encouru et d'autres frais accessoires.

Des lors, même si le banquier espère avoir un gain dans cette opération, il s'expose simultanément à une incertitude du remboursement de l'emprunt. En fait, de qu'un crédit est octroyé, l'établissement préteur n'est toujours pas sur de récupérer ses fonds. Ainsi, celui-ci se trouve fréquemment exposé au risque de crédit qui étant un risque qui résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Il peut être, certesdû à une récession économique, mettant ainsi les emprunteurs dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements, mais il est d'autant plus crucial pour le banquier de trouver des moyens efficaces afin de se prémunir, sino maitriser ce risque de non remboursement du client synonyme de perte .en outre comme tout entreprise l'objectif de la banque est de faire profit, elle cherche la maximisation de sa rentabilité avec comme anticipation des recettes futures le crédit. D'où la bonne gestion des risques de crédits qui est capitale pour sa performance et sa pérennité. Cette gestion des risques couvre tous les axes susceptibles de poser problème. C'est dans se sens que les banque ont améliorées leurs méthodes de gestion notamment au Sénégal. Cette gestion risque qui basé sur l'application de l'analyse financière et divers instruments financiers au contrôle et la réduction des types de risques sélectionnés. Elle s'applique du cotés interne avec les méthodes et procédure mise en place par la banque pour évaluer et mesurer ce dernier. Et du coté externe, les autorités monétaire gouvernementale et internationales soucieuses de protéger épargne degarantir une stabilité du système financier et d'harmoniser les règles de concurrence ont établi un certain

nombre de principes d'inspiration « prudentielle » et réglementaire que la banque est tenue de respecter dans l'exercice de ses activités. C'est pour une bonne gestion des risques et assurer la solvabilité des banque que la (BRI) banque des règlements internationaux a instauré la norme d'adéquation des fonds propres connue sous le nom de ratio Cooke. Garantissent la solvabilité. Cette norme exige un minimum de 8 % de fonds propres pour couvrir deux risques majeurs à savoir le risque de crédit et le risque de marché. Le rattachement de la fonction de Gestion des Risques varie selon les banques.

Certes on ne peut pas parles du risque de crédit sans énumérer les autres types de risques que les banque sont confrontées. Parmi ces risques nous avons :

Le risque opérationnel le risque de change, le risque de taux le risque de liquidité et le risque de marché. Tous ces risques sont néfastes pour l'activité bancaire. Mais notre étude s'accentuera sur le risque de crédit.

Tout au long de ce mémoire, nous analyserons la gestion des risques au sein au des banque et son impact sur leur performance financière, du diagnostique à la stratégie.

Cela nous mènera aux questions suivantes :

- Quels sont les risques aux quels doit faire face une banque ?
- Quelles sont les méthodes et stratégies mise en œuvre pour y faire face ?
- En d'autres termes, quels les instruments qui permettent la CBAO de se couvrir contre les risques identifiés ?
- Et enfin, ces instruments permettent-ils l'inhibition de ces risques ?

  Cependant, elle tend de plus en plus à être considérée comme une activité de nature financière. C'est pourquoi on assiste aujourd'hui à un glissement du juridique sur le financier. De par sa transversalité, c'est une fonction qui nécessite de s'adapter au milieu dans lequel elle évolue.

Quel est l'impact de la gestion des risques dans la performance financière de la banque ?

L'intérêt est la pratique car la question est d'actualité du fait de leur intégration dans des systèmes d'informations complexes et vaste.

Pour une étude complète nous allons présenter dans une première partie les fondements théoriques et méthodologie de notre étude ; Puis dans une seconde partie, nous exposeront le processus de gestion des risques de crédits à la CBAO Groupe ATTIJARRI Bank et enfin, nous analyserons l'impacte de gestion des risques crédits sur performance financière de la CBAO Groupe ATTIJARRI Bank.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre I : Cadre théorique

Le cadre théorique met en évidence l'origine de notre recherche, en répondant à la question du « pourquoi ». Il constitue pour nous le fondement sur lequel nous nous basons pour développer un ensemble d'outils conceptuels et terminologiques mettant en exergue les axes stratégiques de notre étude, afin de favoriser une meilleure compréhension des éléments constitutifs de notre thème

Section 1: Problématique

L'une des finalités d'un crédit est son remboursement. Or, dans de cas de plus en plus fréquents, les remboursements ne s'effectuent pas à l'échéance prévue. Des fois, ils se trouvent même définitivement compromis. L'octroi de crédit étant l'activité principale de la plupart des banques, celles-ci doivent effectuer des analyses de la solvabilité des emprunteurs, qui, d'une part, ne s'avèrent pas toujours exactes, et d'autre part, peut se détériorer avec le temps du fait de divers facteurs.

Face à cette situation d'incertitude, et de la quête du profit, les banques sont aussi confrontées à une gamme de nouvelles techniques qu'elle doivent en même temps choisir, adapter et mettre en exergue enfin de mieux cerner les clients qui ne sont pas solvables.

D'où la mise en place d'une bonne gestion du risque de crédit qui est une condition indispensable pour renforcer la confiance de leurs clients et gagner en profitabilité et assurer leur pérennité. La gestion du risque, plus exactement du risque de crédit, fait partie intégrante de l'activité d'une banque. En fait, la raison d'être d'une banque est d'accepter une dose contrôlée d'incertitude et de gérer les risques associés en vue de capitaliser sur ces écarts de risque pour gagner de l'argent.

Dans ce sens notre préoccupation tout au long de notre travail portera sur les différentes questions à savoir :

Qu'est ce que le risque de crédit ?

Qu'elles sont ses composantes ?

Quelles sont les méthodes d'analyse du risque de crédit ?

Quel rôle joue la réglementation bancaire et accords de bale ?

Section 2 : objectif de recherche

Section 2 1 : objectif générale

Cela nous amène à mieux appréhender et mettre en place de meilleurs dispositifs de gestion des risques de crédit au niveau des banques établissements de crédit en particulier la CBAO. Mai cela passe bien entendu par des objectifs intermédiaires.

Section 2 2 : objectifs spécifiques

L'objectif spécifique de ce travail est de faire ressortir :

L'identification du risque de crédit

Les différentes méthodes de sa gestion

Analyser les techniques et les méthodes d'évaluation et de gestion du risque de crédit au sein de la CBAO

Section 3 : Hypothèses de recherche

Le risque demeure le problème majeur de toute institution de financière, et les banques on comme principale de revenue les crédits accordés. Dans ce sens nous pour répondre à nos questionnements nous sommes posé ces hypothèses suivantes :

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

Section 4 : La revue critique de la littérature

Pour mener à bien notre étude, certains ouvrages ont été consultés afin de mieux maitriser les concepts du crédit documentaire, parmi ces ouvrages on peut citer :

L'auteur (**Ousmane SOW**, 2005)[1] aborde plus précisément le cas concret du risque de crédit qui selon lui encore appelé « risque de contrepartie » se défini comme « le risque de perte ou

[1]SOW, Ousmane, Le ratio international de solvabilité des banques de Bâle I à Bâle II, Dakar, 1ère édition, BP, (2005), 218.

de défaut de paiement qu'encourt une banque en cas de défaillance d'une contrepartie. » La contrepartie désignant ici le client débiteur / emprunteur qui n'a pu respecter ses engagements vis-à-vis de la banque dû à une dégradation de sa solvabilité.

L'auteur dans la même lancée explique que ce risque crédit peut impacter directement le résultat immédiat ou futur de l'établissement prêteur ; l'obligeant à constituer des provisions ; de même pourra avoir des conséquences immédiates sur sa liquidité.

Pour l'auteur les risques de crédit peuvent être atténués de plusieurs façon dans le Nouvel accord de convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, notamment par les sûretés / nantissements, les dérivés de crédit et / ou des garanties hypothécaires.

Notion de la mesure du risque ?

Pour Ousmane SOW, la notion de risque est l'un des plus difficiles à mesurer avec exactitude, tant il dépend de plusieurs éléments dont la survenance est difficile à prévoir.

Pour l'auteur, l'une des méthodes internes préconisée d'ailleurs dans le Nouvel accord de Bâle II est celle fondée sur la qualité réelle des contreparties, des garanties obtenues, des compensations éventuelles ainsi que des instruments de couverture de risques mis en place.

L'objectif étant de déterminer une perte moyenne attendue, calculée sur la base du rating interne et d'une probabilité de défaut de la contrepartie, de l'exposition au risque au moment du défaut et du taux de perte finale en cas de défaut.

Quel est l'impact en matière de provisionnement des risques de crédit ?

Selon Ousmane SOW une fois les risques de crédit avérés ou non identifiés et mesurés, il se pose le problème de couverture en termes de provision nécessaire ; tout en distinguant les deux types de provisions :

- Une provision des pertes avérées : lorsqu'il est probable que l'établissement ne reçoive pas tout ou une partie des sommes dues au titre des créances et engagements

souscrits par la contrepartie sans tenir compte de l'existence de garantie ou de caution ;

- Et une provision dynamique des pertes probables non avérées ou exceptionnelles : tout engagement bancaire est par nature porteur de risque au moment de la souscription.

L'auteur Ousmane SOW traite de la question du risque crédit sans pour autant approfondir les causes réelles des pertes consécutives aux défaillances des clients.

COUSSERGUES et **Antoine SARDI** tentent d'apporter une réponse.

Selon (**COUSSERGUES**, 2007)[2], le risque de crédit comporte deux aspects : un aspect externe lié à l'insolvabilité de l'emprunteur, et un aspect interne qui tient à la façon dont la banque organise la fonction de distribution de crédit

L'insolvabilité de l'emprunteur, quel qu'il soit, peut découler de l'occurrence de trois classes de risques :

Le risque général : l'insolvabilité de l'emprunteur est causée par des facteurs externes tels que la situation politique et économique du pays où il exerce son activité, des catastrophes qui affectent l'activité (inondations, sécheresses, incendies, épidémies) ;

Le risque professionnel : il est lié à la conjoncture d'un secteur d'activité économique ;

Le risque propre à l'emprunteur : il provient de raisons aux origines multiples qui lui etc.)

Antoine SARDI[3]affirme que les pertes consécutives aux défaillances des clients sont malheureusement inévitables et inhérentes au métier de banquier, souvent défini comme le métier du risque. Il souligne qu'il s'agit encore de distinguer deux catégories de pertes :

Les pertes consécutives aux faiblesses du contrôle interne et de l'organisation ;

Les pertes normales et inhérentes à l'activité de crédit.

Antoine SARDI déclare qu'autant ces dernières sont admises, autant les premières sont inadmissibles. Fréquentes pourtant, elles sont la conséquence :

- [2]COUSSERGUES, Sylvie, *Gestion de la banque*, 5ème édition, Paris, Dunod, (2007), 272 P.
- [3]SARDI, Antoine, *Audit et inspection bancaire– tome 1, L'audit interne*, Paris, 2ème édition, Afges, (1993), 462P.

D'une insuffisance de maîtrise des risques : absence de politique générale, concentration des risques, étude insuffisante des dossiers de crédit, laxisme dans le système d'autorisation des crédits et de leur suivi, faiblesse de la fonction contentieux ;

D'une insuffisance de maîtrise administrative : mauvaise organisation, négligences, notamment dans la prise des garanties et leur suivi, absence de séparation des tâches, systèmes informatiques défaillants, application de conditions non conformes, protections insuffisantes des valeurs et garanties, envois en recouvrement tardifs, faiblesse des systèmes d'information et de contrôle de gestion.

Bâle II

Les accords Bâle II constituent un ensemble de recommandations pour la mesure des risques dans les banques et pour l'affectation des fonds propres afin de couvrir ces risques.

Il s'agit d'un cadre permettant au système bancaire international de renforcer sa santé et sa stabilité. La mise en place de ces recommandations est un processus déjà initié par les banques centrales des différents pays.

1. Les objectifs de l'accord de Bâle II

L'objectif fondamental étant d'offrir un cadre permettant de renforcer la santé et la stabilité du système bancaire international, tout en maintenant une garantie suffisante que la réglementation sur l'adéquation des fonds propres ne sera pas une source significative d'inégalité concurrentielle entre les banques dont les activités s'étendent à l'échelle internationale.

Le comité estime que le cadre révisé encouragera l'adoption de pratiques renforcées de gestion des risques par le secteur bancaire, et voit l'un de ses principaux avantages.

2. L'attente sur l'évolution des accords de Bâle II

Par rapport aux accords Bâle I (1988) dont l'accent était mis sur une seule mesure (fonds propres de la banque) avec une faible différenciation du risque, les accords Bâle II étend les mesure à trois piliers (fonds propres, surveillance, transparence) avec un éventail de mesures du risque crédit, risque de marché, risque opérationnel).

Les accords de Bâle II reposaient sur trois piliers. Le premier visait à définir les exigences minimales de fonds propres des banques pour couvrir les trois principaux risques auxquels

elles s'exposent. Le deuxième instaurait le principe d'une surveillance prudentielle individualisée. Enfin, le troisième se focalisait sur les notions de transparence et de discipline de marché.

Section 5 : Pertinence du sujet

Mener une réflexion sur la gestion du risque crédit accordé par la CBAO au grande entreprises revient à mettre en revue ses méthodes de gestion de risque accordé a ces derniers D'abord, les entreprises constituent à côté des particuliers, les principaux clients des banques. Ce travail permettra à ces derniers de renforcer ses dispositifs de gestions face aux risques de non remboursement de crédit. En effet, ce remboursement permettra aux banques d'être plus performantes, par conséquent ces clients pourront bénéficier de plus en plus de prêts. Or si le risque de crédit peut entrainer la défaillance et la faillite des banques, cela n'épargnera pas aussi aux entreprises à déposer leur bilan. De même, il est d'autant plus important pour les banques, d'actualiser leurs méthodes de gestion du risque de crédit, face à la concurrence qui prévaut dans leur secteur, à la naissance de nouveaux paramètre qui influent le risque de crédit tout comme le risque de marché. Dans le même ordre d'idées, si une gestion efficace du risque de crédit est au centre de la rentabilité des banques, à contrario les faillites constituent les résultantes négatives de sa mauvaise gestion. Ainsi ce travail constituera d'une part, un outil de précaution pour la CBAO dans sa gestion du risque de crédit, et d'autre part, pour les établissements de crédit qui ont frôlé les dépôts de bilan, cette étude pourra servir d'instrument d'appui pour un essor considérable, sinon une pérennisation de leurs activités principales de prêteuses de fonds. En outre, ce mémoire de recherche est d'un apport capital pour moi dans la mesure où elle contribue à compléter les outils acquis lors à ma formation théorique en finance.

Par ailleurs, ce mémoire de recherche sera sans nul doute une réelle opportunité pour tout utilisateur de comprendre d'avantage la complexité de la tâche qui est confié à ces établissements de crédit qui occupent une place de choix dans la gestion de leurs fonds sources principales des prêts octroyés.

Enfin, du point de vue international, on ne peut parler gestion de risque de crédit sans pour autant évoquer la crise financière actuelle appelé « Crise des Supprimes » qui continue de sévir dans tout le monde entier. En fait, le point de départ de cette crise est l'octroi des crédits

de supprimes qui sont de crédits à taux d'intérêt variable et de niveau élevé. Ce sont des crédits immobiliers accordés par les banques à des ménages qui disposent en majorité de faibles revenus. A partir de ce moment, il ressort une mauvaise gestion du risque de crédits effectués par ces banques. Un travail d'une telle envergure permettra aux établissements de crédits, particulièrement ceux la CBAO et les banques sénégalaise de mieux appréhender la nécessité de respecter les normes de gestion prudentielles en matière d'opérations de crédit.

Chapitre II : Cadre méthodologique

SECTION 1 : DELIMITATION DU SUJET

Notre thème d'étude concerne spécifiquement l'environnement bancaire sénégalais. Pour notre étude empirique, nous avons porté notre analyse sur un établissement de crédit qui est CBAO du groupe ATTIJARIWAFA BANK. Ce dernier choix nous permet d'effectuer une analyse comparative entre ceux-ci en matière du respect des normes prudentielles de gestion.

Notre étude s'attèlera essentiellement sur la gestion du risque de crédit accordé aux grandes entreprises par la CBAO qui continue depuis quelques années à démontrer sa bonne performance dans le milieu bancaire sénégalaise

Nous allons aussi étendre notre approche sur les nouvelles techniques de gestion du risque de crédit, qui, certes ne sont encore assez développées ou appliquées dans notre système bancaire mais qui sont appelées à être usité dans un proches avenir avec la naissance prématurée de nos marchés boursiers sous régionaux .

Section 2: Cadre conceptuel

Dans cette section, il convient de définir les termes clés et notions lies à notre étude, afin de favoriser une meilleure compréhension des éléments constitutifs de notre travail.

- **gestion** : Le management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité.
- **crédit** : Opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent, moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée.

- **risque** est une perte potentielle, identifiée et quantifiable_ inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements. Il se distingue de l'incertitude non quantifiable et du danger moins identifiable, encore moins quantifiable.
- **Gestion du risque** : Contrairement à la prise de décision, la gestion de risque consiste en l'évaluation et l'anticipation des risques, et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes.
- **banque** : Les banques sont des entreprises qui ont pour fonction habituelle de recevoir des fonds du public sous forme de dépôt que soit par chèque ou virement, qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement.
- **Une entreprise** : est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.
- **Impact :** utilisé au sens figuré nous renvoi au terme répercussion ou conséquence

DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES RIQUE DE CREDIT ACCORDE AUX GRANDES ENTREPRISES

La gestion du risque bancaire correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée. La gestion du risque de crédit est la plus usitée dans l'industrie bancaire.

Dans cette partie de notre étude, nous allons illustrer les stratégies, les méthodes et procédures de gestion risque de crédit au sein de la CBAO.

Chapitre I : Présentation de la CBAO du groupe Attijariwafa Bank

Section 1 : HISTORIQUE

La CBAO Groupe Attijariwafa est issue de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Occidental (Créée il y a un siècle et demi) et ATTIJARI Bank Sénégal, qui est le fruit de la fusion par création de nouvelle société entre la Banque Sénégalo Tunisienne et Attijariwafa Bank Sénégal. La Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) est la plus ancienne banque de l'Afrique de l'Ouest et sa création date de 1853. Elle a réalisé ses premières opérations sous le nom de Banque du Sénégal. Elle deviendra ensuite la Banque de l'Afrique Occidentale puis la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale, capitalisant une vaste expérience tant dans le domaine du financement des économies africaines que dans des opérations internationales, notamment du commerce intra africain et avec le reste du monde.

Elle a de nouveau changé de dénomination en Janvier 1993 devenant la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale. Ce changement traduit une nouvelle mutation de la banque ainsi que ses nouvelles ambitions dans le sens de la constitution d'un grand groupe financier à vocation régionale. Il n'est cependant pas inutile de rappeler que la décennie qui suivit la c1réation de la filiale sénégalaise fut douloureuse. L'environnement économique international s'est détérioré à la suite du second choc pétrolier. Une nouvelle période de sécheresse sévit.

Les institutions bancaires de la place traversent de durs moments, la BIAO n'est pas épargnée. La gestion de l'institution laisse à désirer, les pertes s'accumulent rendant indispensable la mise en œuvre d'un plan de restructuration en 1988.

Le capital de la banque fut alors reconstitué et porté à 1,1milliard de F CFA et des particuliers y feront leur entrée. A la faveur de cette restructuration, la taille de la banque fut fortement réduite à deux agences et bureaux. Une solution est trouvée aux problèmes de charge d'exploitation, cependant le bilan de la banque reste lourdement compromis. Au même

moment, la notoriété de la BIAO- S également entachée avec le projet de la liquidation de la maison mère la BIAO- SA.

Pour pallier la gravité de la situation, une politique de redressement dénommée OUATTARA fut adoptée par le BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest).L'Etat du Sénégal dans le cadre d'une convention datée du 14 Septembre 1990 décide de prendre en charge les besoins complémentaires en capital. Le Capital fut doublé conformément aux dispositions de la loi bancaire et dans le souci du respect des ratios prudentiels de la BCEAO.

La configuration immédiate du capital après sa libération fut la suivante :

Etat du Sénégal : 10%

Portage par l'Etat / Compte futur holding du réseau : 19%

Groupe MIMRAN : 46%

Autre privés : 25%

Le redressement des années précédentes se poursuit avec une stratégie de restructuration avancée qui passe par :

· La modification profonde de la structure

· L'établissement d'un nouveau réseau de correspondance

· La rupture de tous liens juridiques avec la BIAO-SA son ancienne maison mère.

Cette politique visait à restaurer la rentabilité de la banque perdue pendant plusieurs exercices et à donner une nouvelle image à la BIAO-SA qui a eu à monter une volonté de changement durant ces dernières années.

C'est dans ce sens que l'assemblé générale extraordinaire des actionnaires de la BIAO Sénégal réunie le 25 Novembre à par conséquent décidé le changement de la dénomination de la banque à l'occasion de son 140ème anniversaire.

C'est ainsi que ce changement dans le souci d'une réelle continuité a été effective en Janvier 1993 avec la modification de la raison sociale de l'ancienne BIAO Sénégal qui devient CBAO (Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale) avec un nouveau capital porté à 9 000 000 000 F CFA et la part des actionnaires se présente comme suit :

· Groupe MIMRAN : 72%

· Etat du Sénégal : 9%

· Actionnaires privés : 19%

Enfin, en Novembre 2007 le groupe Attijariwafa Bank accompagné par ses actionnaires de référence (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79,15% du capital de la CBAO auprès du

Groupe MIMRAN. Cette opération a été effective en Avril 2008 suite au Conseil d'Administration de la CBAO qui a constaté la composition du capital.

Le groupe ATTIJARI Bank par cette acquisition réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa Bank Sénégal en Juillet 2006 première filiale du groupe en Afrique Occidentale suivi de l'acquisition de la Banque Sénégalo-Tunisienne(BST) en 2007 donnant naissance à ATTIJARI BANK Sénégal. Le capital social de la CBAO est détenu à hauteur de 79,15% par le groupe Attijariwafa Bank, 9% par l'Etat du Sénégal et 12% par les privés. La CBAO Groupe Attijariwafa Bank est dirigée depuis Mi Juillet 2008 par le Marocain M. Abdelkrim RAGHNI.

Après cette longue historique, nous pouvons clairement voir que pour arriver à ce stade dans le domaine bancaire, la CBAO a eu à relever plusieurs défis, qui lui ont permis d'avoir plus d'expérience et de mieux se positionner dans le secteur bancaire

Section 1 : ORGANISATION

L'organisation de la CBAO Groupe Attijariwafa Bank repose sur une structure en réseau composée de plus de 1000 agents. Ces hommes et femmes ont choisi de partager librement des valeurs sûres et intègres à savoir :

Le professionnalisme : c'est-à-dire une certaine exigence de compétence, de rigueur et d'expertise, d'amour du métier et du travail bien fait.

L'esprit d'équipe : c'est privilégier l'équipe et l'entreprise par rapport à l'intérêt personnel, en instaurant un climat social favorable.

Avoir envie de voir gagner le groupe grâce au travail collectif et organisé.

Ces agents sont répartis en fonction de leur domaine d'activité dans les 11 Départements que compte la CBAO à savoir :

Les départements juridique Contentieux et Recouvrement, Audit et inspection, Contrôle interne et conformité, Gestion Globale des Risques sont rattachés à la direction Générale.

Ces différents départements coiffent des directions Générales Adjointes à savoir la Direction Générale Adjointe Exploitation et la Direction Générale Adjointe Administration.

Devant les impératifs de la fusion effective, le Président du Conseil d'administration a décidé de mettre en place un organigramme provisoire de fusion afin que la Direction Générale puisse assurer l'exécution correcte des opérations de la nouvelle banque CBAO Groupe Attijariwafa Bank. Cet organigramme provisoire a été remplacé le 03Septembre 2010 par un autre définitif approuvé par le conseil d'Administration.

L'organisation se présente comme suit :

La Direction Générale

C'est elle coiffe tous les autres départements et directions. Elle se charge de diriger la banque et de rendre compte au Conseil d'Administration.

Juridique Contentieux et Recouvrement

Ce département se charge de gérer les contentieux de la banque ainsi que le recouvrement des créances.

Audit et Inspection

Il a en charge le contrôle des caisses et de faire les inspections dans tous les services de la banque. Elle vérifie la régularité et la sincérité des opérations effectuées et participe à la maitrise des risques quantifiables.

La Gestion Globale des Risques(GGR)

Elle est chargée de conseiller la Direction Générale sur les aspects juridiques et fiscaux auprès de la clientèle, d'assurer l'exécution de la bonne gestion des engagements pris par la banque et les clients, du recouvrement des créances et de la gestion des risques.

Le contrôle interne et conformité

Se charge de contrôler les activités de la banque et de voir si elle répond aux exigences de la réglementation bancaire.

La Direction Générale Adjointe(DGA) en charge de l'Exploitation

Elle comprend :

· **La Direction Clientèle** : Elle supervise l'ensemble des services rendus à la clientèle, à savoir la clientèle entreprise, privée et institutionnelle, Elle est chargée du développement de l'activité commerciale de la CBAO sur le marché des entreprises tant du point de vue quantitatif que qualitatif. La direction doit également, en relation avec le département marketing, participer activement à la stratégie produite en ayant le souci d'innover et de rentabiliser ces derniers, de même que les services offerts.

· **La Direction des Opérations** qui supervise les opérations sur le plan local, international, les cartes bancaires, les cautionnements et le crédit bail. Elle est en charge de l'exécution des opérations et du traitement des produits et services offerts par la banque à la clientèle en ayant le souci permanent de la qualité, de la rentabilité et de la fiabilité des prestations rendues.

· **La Direction Activité de marché-change-Trésorerie**.

La Direction Générale Adjointe seconde la Direction Générale dans la gestion de la banque.

La Direction Générale Adjointe en charge de l'Administration

Elle supervise l'administration de la banque à travers :

· **La Direction des finances** qui comprend le service de la comptabilité et fiscalité, contrôle de gestion, gestion budgétaire et la gestion des filiales.

· **La Direction Supports et Moyens** qui gère les moyens généraux, le nouveau siège, le Capital humain, l'académie de formation.

· **La direction Service informatique et Monétique** chargée de garantir une adéquation permanente entre les moyens de traitement de l'information et des besoins liés à l'activité, ainsi qu'à la monétique.

· **La direction Organisation et Qualité** qui s'occupe de la bonne organisation des activités de la banque ainsi qu'un service de qualité à ses clients.

.

Chapitre II : Présentation du risque de crédit

Section 1 : Définition du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte inhérent au défaut d'un emprunteur par rapport au remboursement de ses dettes (obligations, prêts bancaires, créances commerciales...). Ce risque se décompose en risque de défaut qui intervient en cas de manquement ou retard de la part de l'emprunteur sur le paiement du principal et/ou des intérêts de sa dette, risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut, et risque de dégradation de la qualité du portefeuille de crédit. Il s'agit de la forme la plus ancienne du risque sur les marchés des capitaux

1.1 : Typologie de risque de crédit et ses composantes

Le risque de crédit peut prendre plusieurs termes : on parle de risque de contrepartie dans les transactions de prêt sur le marché interbancaire et financier, et de risque de faillite ou de crédit proprement dit, pour les transactions sur le marché de crédit.

On distingue trois types de risque de crédit: le risque de défaut, le risque de dégradation du Spread et le risque lié à l'incertitude du recouvrement, une fois le défaut survenu.

- Risque de défaut: Cette forme de risque est associée à l'occurrence d'un défaut,

Caractérisée par l'incapacité de la contrepartie à assurer le payement de ses échéances.

Le Comité de Bâle, considère un débiteur est en situation de défaut lorsque l'un ou plusieurs des événements suivants est constaté :

• L'emprunteur ne remboursera vraisemblablement pas en totalité ses dettes (principal, intérêts et commissions) ;

• La constatation d'une perte portant sur l'une de ses facilités : comptabilisation d'une perte, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du principal, des intérêts ou des commissions ;

• L'emprunteur est en défaut de paiement depuis quatre-vingt-dix (90) jours sur l'un de ses crédits ;

• L'emprunteur est en faillite juridique.

- Risque de dégradation du Spread: Le Spread de crédit est la prime de risque qui lui est associée. Sa valeur est déterminée en fonction du volume de risque encouru (plus le risque est élevé, plus le Spread l'est[4]). Le risque de dégradation du Spread est le risque de voir se dégrader la qualité de la contrepartie (dégradation de sa note) et donc l'accroissement de sa probabilité de défaut. Cela conduit à une hausse de sa prime de risque, d'où la baisse de la marge sur intérêts. Ce risque peut être mesuré d'une façon séparée pour chaque contrepartie ou globalement sur tout le portefeuille de crédit.

- Risque de recouvrement: Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de la créance qui sera récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

  Le taux de recouvrement constitue une source d'incertitude pour la banque dans la mesure où il est déterminé à travers l'analyse de plusieurs facteurs :
  - La durée des procédures judiciaires qui varient d'un pays à un autre ;
  - La valeur réelle des garanties ;
  - Le rang de la banque dans la liste des créanciers.

Le risque de crédit regorge de nombreux composants qui peuvent être:

- Le risque de contrepartie : Il est pour une banque ou une entreprise qu'une contrepartie (partie d'une transaction sur le marché de gré à gré) n'honore pas ses obligations envers elles. C'est le risque de défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement détient une créance ou un engagement de hors bilan assimilable.
  Il comprend en général :
  - Les crédits octroyés
  - Les titres détenus
  - Les engagements hors bilan
  - Le risque souverain ou risque pays

[4]**Spread ; est un mot anglais qui signifie, entre autres, écart. Son utilisation, sur les marchés financiers, sous cette acception, est universelle et très diverse**

- Risque de liquidité : Il apparaît lorsque le client se trouve dans une situation d'illiquidité (temporaire ou conjoncturelle). On parle alors de risque de non-paiement.

- Risque lié à l'activité de la structure du demandeur : C'est le risque lié à une baisse du chiffre d'affaires dont les conséquences se font surtout ressentir au niveau de la rentabilité puis de la liquidité si la chute est durable. En effet, l'entreprise en proie à des difficultés financières va faire une hiérarchie de ses engagements, donner une position secondaire au créancier « banque » et honorera tardivement ses engagements auprès de celle-ci.
- **Risque sectoriel** : lié aux difficultés inhérentes à un secteur d'activité.
- **Risque financier** : Il est rattaché aux crises financières macroéconomiques
- **Risque opérationnel** : Il concerne des risques d'ordre organisationnel liés au fonctionnement même de l'établissement de crédit.
- **Risque politique** : Il est lié à la probabilité que le changement de législation ou de réglementation réduisent le taux de rendement attendu des investisseurs.

Section 2 : les différents types de crédit :

Les banques servent d'intermédiaires financiers en mobilisant les dépôts et l'épargne des différents agents économiques pour les redistribuer aux agents déficitaires sous forme de crédits. Ces crédits permettent à la banque de tirer des bénéfices de son exploitation et d'assurer son fonctionnement. Autrefois, les crédits étaient classifiés selon leur durée (court, moyen et long terme) mais actuellement ils sont de diverses formes et dépendent de la nature des besoins exprimés par les clients. Un crédit peut se définir comme une opération financière par laquelle le banquier, tenant compte de la solvabilité de son client lui accorde le concours de ses capitaux ou de sa garantie. De cette définition, il ressort que le banquier peut consentir des prêts entrainant une remise immédiate de fonds (les engagements directs) et des prêts qui sont l'expression de la confiance qu'il voue à ses clients se matérialisant ainsi par la garantie qu'il leur accorde (les engagements indirects).

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

2-1 : les engagements directs

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

Ce type de crédit nécessite une étude rigoureuse des dossiers des emprunteurs et prend en compte les critères d'accord des prêts que sont l'étude de la demande, la confiance et la garantie. En effet, le banquier avant d'accorder un prêt doit s'assurer que son client pourra rembourser son crédit sans grande difficulté et pour ce faire, il doit étudier les ratios essentiels que sont :

- la solvabilité,
- la capacité d'endettement et la capacité de remboursement.

Il lui est également possible de demander une garantie si les ratios lui paraissent faibles par rapport à la norme règlementaire.

Il existe plusieurs catégories d'engagements directs : le découvert, la facilité de caisse, Le crédit spot, le crédit de campagne, le financement des stocks, les prêts et l'escompte.

A. Le découvert bancaire

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

B. Le crédit spot

Un crédit spot est un financement à court terme destiné à régler les problèmes de trésorerie ponctuel.il est octroyé sur des périodes très court pouvant aller de 15 jours à 3 mois.

C. La facilité de caisse

C'est un crédit non mobilisé destiné à permettre à l'entreprise de faire face aux décalages entre les dépenses et les recettes. L'utilisation de ce crédit n'est pas continue dans le temps, il

ne peut être accordé que pour des situations momentanées et passagères de déficit de trésorerie. Le crédit est généralement consenti pour une durée d'une année pendant laquelle le compte de l'entreprise ne doit être débiteur que pendant quelques jours par mois, le temps que les recettes mensuelles prévues se transforment en encaissements. En règle générale, cette La gestion du risque de crédit au sein des banques facilité de caisse survient entre le 25 du mois (date de paie des salariés) et la fin du mois (date de paiement des clients).La facilité de caisse est le financement par excellence des besoins en fonds de roulement (BFR).Son montant dépasse très rarement celui du chiffre d'affaires moyen de l'entreprise.

D. Le crédit de campagne

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

E. Le financement des stocks

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

E. Les prêts

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

- Le prêt équipement : Il est destiné à financer les besoins d'ameublement des clients. Ce contrat lie la banque, le client et le fournisseur d'équipement. Le client doit fournir à la banque une facture pro forma provenant du fournisseur pour que celle-ci puisse connaitre le coût du crédit et financer ainsi son projet. Le client pourra par la suite aller récupérer ses

meubles muni de son bon d'enlèvement. Le fournisseur recevra son argent après établissement de la facture définitive soit par chèque soit par virement. Ce type de prêt est remboursable sur douze (12) ou vingt-quatre (24) mois et le client doit verser un apport personnel et domicilier son salaire à la banque.

- Les prêts automobiles : Il s'agit d'un contrat entre la banque, le client et le concessionnaire de véhicules. Il a une durée de soixante (60) mois (c'est un crédit à moyen terme). Il faut noter que la banque recevra également une commission du concessionnaire.
- Les prêts immobiliers : Ce sont des prêts destinés à financer le projet de construction ou d'acquisition de logement du client. Ce dernier fournit à la banque un plan de construction, un devis estimatif des travaux, un titre de propriété et une autorisation de construire dans le cas d'une construction. Si la demande est acceptée, le montant du crédit sera remis au client en plusieurs tranches correspondant à l'évolution des travaux.

Dans le cadre de l'acquisition de logement, le client déposera une demande, la facture de vente, l'autorisation de construire, le plan de construction et le devis des travaux. L'octroi des prêts immobiliers nécessite un apport personnel et des garanties tels que la domiciliation du salaire, l'assurance vie ou crédit et une hypothèque. En résumé, on peut dire que les prêts sont de diverses formes et chaque banque dans le cadre de sa politique de promotion peut mettre en place de nouveaux produits pour fidéliser sa clientèle. En effet, les banques face à la concurrence accrue sont obligées d'innover et proposent à leurs clients des services attrayant de plus en plus adaptés aux besoins de ces derniers.

F. L'escompte

L'escompte est l'opération par laquelle le client remet à la banque un effet de commerce qu'elle tire sur des tiers en demandant la transformation immédiate de cet effet en liquidité. En contrepartie, la banque prélève ses agios (frais financiers) et pourra récupérer ses fonds à l'échéance auprès du tiré. Cette opération est caractérisée par deux types de relations : la relation de prêt entre la banque et son client (le tireur) et la relation commerciale entre le client et le tiré. Entre le tireur et le tiré, il y a une relation contractuelle c'est-à-dire que le tiré doit de l'argent au tireur à la suite d'une prestation fournie par le tireur. Il y a donc au préalable une provision égale au montant de l'effet.

En somme, on peut retenir que les engagements directs permettent à l'entreprise de disposer des fonds sous forme de crédits de trésorerie. On remarque que certains crédits sont exclusivement destinés aux entreprises tandis que d'autres sont réservés aux particuliers.

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

2-2 : les engagements indirects

Les engagements indirects sont les concours accordés par la banque à ses clients sous forme d'engagements appelles crédits par signature. La banque prête alors simplement sa signature sans supporter en principe de charge de trésorerie. L'étude faite par la banque doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entrainer des décaissements importants. Dans cette forme de crédit, le banquier s'engage par lettre, auprès des tiers, à satisfaire aux obligations contractées par certains de ses clients, au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes.

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

A. Le crédit documentaire

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

Il existe deux types de crédits documentaires :

- Le crédit documentaire révocable : chacune des parties peut revenir sur son engagement avant expédition des marchandises
- Le crédit documentaire irrévocable : les parties ne peuvent revenir sur leur engagement que d'accord partie. Le crédit documentaire irrévocable peut être notifié (dans ce cas le banquier de l'importateur est seul engagé) ou confirmé (l'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur). Le crédit documentaire peut également être transférable, adossé, ou red clause. Il est dit transférable si une partie de la marchandise est transférée à un autre bénéficiaire. Il est adossé lorsque l'exportateur peut solliciter un crédit en ayant comme garantie le crédit documentaire dont il bénéficie. Le crédit documentaire red clause permet à l'exportateur de bénéficier d'un crédit auprès d'une autre banque sous l'autorisation et la responsabilité de la banque de l'importateur.

B. Les cautions

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

Dans le cadre de l’exécution d’un marché, le maitre d’ouvrage demande à l’entreprise adjudicataire de présenter une caution. Cette caution constitue une assurance pour le maitre d’œuvre compte tenu de l’importance des travaux qui sont souvent estimés à des milliards. Nous pouvons citer quelques types de cautions à savoir la caution d’adjudication et de soumission, la caution d’avance de démarrage, la caution de bonne fin ou de bonne exécution, la caution de retenue de garantie et la caution de découvert local.

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

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

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

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

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

C. L’aval et les garanties

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

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

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

La garantie à première demande est un engagement de payer dont le contenu est consensuel. Il peut s’agir d’un engagement de payer sur production de documents ou simplement à la

demande du client. Dans le cadre des marchés Internationaux, elle regroupe toutes les autres formes de cautions et constitue une solide garantie pour le bénéficiaire. Ici, le garant est contrairement à la caution, débiteur principal et non accessoire.

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

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

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

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

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

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

Nous pouvons donc dire que les banques de par les crédits qu'elles octroient jouent un rôle primordial dans l'économie et par conséquent dans le développement des pays et à ce titre la réalisation du risque de crédit pourrait avoir un impact néfaste sur la situation économique d'un pays.

Chapitre III : Méthode de gestion du risque de crédit

Section 1 : Modèles externes d'évaluation du risque de crédit

Dans le but de mieux cerner la question de crédit, les banques en concordance avec les autorités de contrôles du système financier ont mis sur pied des dispositifs, des accords, des organes et une réglementation qui représente désormais une loi dans l'espace où elles sont acceptées. Le système bancaire, quel que soit son appartenance, tient compte des règles internationales comme les dispositions du comité de Bale que nous essaierons de présenter de façon sommaire.

A. Les institutions et accords internationaux et sous régionaux.

- **Les accords internationaux**: L'accord de BALE : Dans les années 80, les banques internationales exprimèrent leur inquiétude au regard de la croissance rapide des risques hors bilan, qui venait s'ajouter aux problèmes des prêts aux pays du tiers monde

C'est ainsi, qu'elles se sont regroupées en pool pour développer des règles et normes en vue d'assainir le système bancaire. Ces réflexions se tiennent à l'intérieur d'un comité constitué de banques centrales et d'autorités de contrôle bancaire internationales à Bâle. Les dispositions du comité de Bâle sont envoyées à toutes les autorités de contrôle des différentes zones monétaires qui doivent l'adopter et après adoption, les rendre obligatoire au niveau de la dite zone. Nous avons retenu les trois (3) accords phares suivants dans le cadre de la gestion du crédit.

- BALE I Ce premier accord de 1988 a représenté une étape fondamentale dans l'établissement d'une réglementation prudentielle des banques visant à améliorer la stabilité du système bancaire. « L'accord est centré sur le risque de crédit. » 5Connu sous le nom de Bâle I ou Bis 88, il impose aux banques un capital réglementaire c'est à dire des fonds propres au moins égaux à 8% du volume des actifs pondérés par leur risque. Ce ratio appelé

5 Le risque de crédit 3 Edition Arnaud de Servigny, Benoit Metayer, Ivan Zelenko

communément COOKE 15mesure la solvabilité des banques. Le but était d'établir un système dans lequel les grandes banques internationales se trouvent sur un pied d'égalité (level playing Field) pour éviter une surenchère dans les conditions consenties aux clients, qui aurait inévitablement conduit à une fragilisation du système bancaire. Le respect de ce ratio exige que le rapport fonds propres d'une banque et ses engagements (crédits) soient supérieurs ou égal à 8%. Par exemple dans les pays du G8, ce capital se calcule comme suite :

Capital = 8% du montant des actifs pondérés.

Montant des actifs pondérés = actifs au bilan × pondération (WA) + équivalent crédits (hors bilan) × pondérations (WE)

Le ratio de COOKE[6] a pour objectif de mesurer la solidité des banques et de les rendre plus attentives aux crédits qu'elles accordent, en conséquence de renforcer les systèmes de contrôle interne. Le calcul se fait suivant une grille de pondération établie en fonction du type de crédit accordé. Le calcul alloué selon BIS 88 ne reflète pas le risque économique supporté par la banque. Ceci a, en effet, conduit à développer des stratégies d'arbitrages du cadre réglementaire pour réduire l'effet des distorsions de l'accord de 1988 dans l'allocation du capital et la mesure de performance et, enfin de compte, à inciter les banques à prendre plus de risques. L'accord BIS 88 présente des insuffisances suivantes :

1. L'accord BIS 88 ne prend pas en considération l'effet complexe de porte feuille, même lorsque le risque de crédit est largement diversifié parmi de nombreux emprunteurs, industries et localisations géographiques ;

2. Toutes les entreprise sont considérées comme ayant le même risque de crédit ;

3. Il ne permet pas la compensation des risques (netting) et n'offre ainsi aucune incitation au recours aux techniques de couverture du risque de crédit comme les dérivés crédit ;

6 COOKE ; Peter Cooke, un directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer la création du Comité de Bâle et fut son premier président

4. Le ratio de COOKE, qui définit le capital réglementaire, est caractérisé par une mesure unique du risque de crédit, une approche identique dans tous les établissements et une pondération forfaitaire.

5. le manque de fondement économique au choix du niveau 8 %

Bale 98 : Conscient des limites de l'accord de 1988, le comité de Bâle n'est pas resté inactif. Il a d'abord proposé une première reforme autorisant les banques à utiliser les modèles internes pour déterminer le capital de réglementaire qui s'applique au risque de marché des actifs négociés (le Train Book). Cette reforme est en application depuis le 1er janvier de 1998, et elle est connue sous le nom de BIS 98.

Ce nouvel accord a consacré l'approche «Valeur à Risque » (VAR) pour mesurer le risque de marché et le risque de crédit. Cette méthodologie permet de prendre en compte l'effet de diversification provenant de la corrélation imparfaite entre les facteurs de risque.

Les modèles internes permettent de réduire le capital réglementaire en prenant en considération les effets de diversification mais, de mesurer précisément les risques, d'allouer le montant de capital approprié pour le risque encouru et, ainsi, de ne pas distordre la mesure de performance des différents centres de profit.

Cet accord s'intéresse également à une nouvelle réforme sur le calcul de la solvabilité par le biais d'un nouveau ratio dit MAC DONOUGH[7]. En fait, le taux n'est pas globalement modifié c'est plutôt la valeur de l'assiette des risques qui est corrigé.

Total des fonds propres réglementaire Mesure = ---------->=8%

Risque de crédit + risque de marché+risque opérationnel

Fonds propres

Mesure = ----------> =8%

7 MAC DONOUGH ; Le ratio Mac Donough est le successeur officiel du ratio Cooke. William J. Mac Donough est l'actuel président du comité de Bâle et de la Federal Reserve Bank of New-York.

Risque de marché = Capital requis pour la couverture du risque de marché x 12.5 +

Risque opérationnel = Capital requis pour la couverture du risque opérationnel x 12.5 +

Risque de crédit = Actifs pondérés en fonction de leur risque. En somme on a : Total des fonds propres réglementaire/

12.5 x (risque de crédit pondéré + charges en fonds propres sur Le risque de marché + charge en

Fonds propres sur le risque Opérationnel)>= 8%.

Cependant, les montants de fonds propres requis au titre du risque de marché et du risque opérationnel doivent être multipliés par 12.5 avant des les incorporer au calcul final.

Ce ratio vise à instaurer un nouveau capital réglementaire. Il se propose d'offrir un cadre plus complet pour l'appréciation des risques bancaires plus particulièrement du crédit. Il offre également un cadre d'analyse qui s'appuie le plus possible sur les évaluations internes de la banque.

L'accord de 98 pose en fait un problème de reconnaissance des méthodes internes (surtout pour l'évaluation du risques de crédit, de marché et opérationnel) plus particulièrement les systèmes de notations interne mais également une reconnaissance des techniques de réduction des risques.

BALE 2000+Le nouvel accord, BIS 2000+, vise à appliquer au risque de crédit, l'approche de portefeuille développée par l'accord de 98 et à réduire les défauts des accords précédents. L'un des objectifs est de proposer une nouvelle méthode standard basée sur les évaluations d'agences externes comme Moody's ou Standard & Poor's[8]. Alternativement, certaines banques pourront utiliser une grille de pondération basée sur leur système interne d'évaluation du risque de crédit, si elles arrivent à faire valider leur système auprès des régulateurs (agence de notation par exemple). Ultérieurement, les banques les plus sophistiquées pourront utiliser des modèles mathématiques d'analyse du risque de crédit, qui seuls permettent de gérer le risque de concentration et prendre en compte les effets de diversification. L'accord BIS 2000+ propose un nouveau cadre réglementaire qui repose sur trois piliers :

1. **Exigence minimum de capital :**

8 7Moody's ou Standard &Poor's ; c'est une filiale de McGraw-Hill qui publie des analyses financières sur des actions et des obligations. C'est une des trois principales sociétés de notation financière, avec ses concurrents Moody's et Fitch Ratings.

Le premier point vise à déterminer le montant du capital que les banques doivent maintenir pour couvrir le risque de défaut lié à leurs activités risquées. Les régulateurs envisagent d'imposer aux banques un montant de capital plus élevé que le minimum requis par ce « premier pilier » en fonction de la qualité de leur système de suivi des risques, de la volatilité de leurs profits et de la natures des marchés sur lesquels elles sont présentes.
En revanche, il y aura une incitation forte pour les banques à déployer des modèles sophistiqués d'analyse du risque de crédit pour l'allocation du capital économique et la mesure de performance comme le RAROC[9] (Risk Ajusted Return on Capital).

2. Méthodologie de supervision par les régulateurs :

En plus des modèles de mesure des risques, les régulateurs imposent le recours à l'analyse de scenarios afin d'examiner l'impact sur la banque d'une crise financière exceptionnelle que les modèles classiques ne peuvent pas appréhender.

3. Discipline de marché

Les exigences seront accrues en matière de transparence et de divulgation des risques de marché, de crédit, de liquidité, de risques opérationnels, de performance financière et de position incluant le capital, la solvabilité et la liquidité et la politique de gestion des risques. Son application a vu jour en fin 2004. En résumé, ce mouvement de réforme en cours vise, d'une part, à faire converger les calculs de capital réglementaire et de capital économique, et d'autre part, à inciter les banques à développer une vision intégrée de l'ensemble des risques auxquels elles sont soumises, c'est à-dire les risques de marché, de crédit, et les risques opérationnels. Les accords de Bâle au niveau international régissent l'activité bancaire dès l'instant où elles sont ratifiées par les autorités monétaires en place. En Afrique de l'Ouest, en plus de ces accords d'autres règles et normes sont exigées aux banques pour assurer une bonne gestion de crédit

- Les dispositifs prudentiels de gestion de la banque centrale

Pour une meilleure prise en compte des innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire, une réglementation prudentielle a été adoptée.

9 RAROC ; Les mesures de performances ajustées pour le risque (couramment appelées Risk Adjusted Performance Measurement ou RAPM

Les banques de l'espace UEMOA sont donc tenues de respecter cette réglementation en vue de protéger leurs intérêts mais également celui des déposants. Celle-ci prévoit des normes de gestion à respecter. Parmi ces normes nous avons la couverture des risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la division des risques, les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité et le ratio de structure portefeuille.

- La couverture des risques: Elle est définie par un rapport minimum à respecter

« Fonds propres/ risques ». Le ratio minimum à respecter est fixé à 8%. Les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

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

Fonds propres/ ensemble des grandes signatures

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

par la banque centrale et le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Le ratio de structure de portefeuille doit être égal ou supérieur à tout moment à 60%.

La BCEAO impose aux banques de lui fournir les documents financiers d'au moins cinquante (50) de leurs grosses affaires et déterminera pour chaque dossier deux types de ratio que sont les ratios de décisions et les ratios d'observation ou de recommandation. La décision de la BCEAO sera illustrée à travers une grille comportant la cote (qualité de la signature des principaux dirigeants) ; la classe (système d'information comptable utilisé par l'entreprise) ; la division (la performance commerciale de l'entreprise) et la rubrique (nombre d'incidents connus par l'entreprise).

A. MÉTHODES D'EVALUATION DU RISQUE DE CRÉDIT

Nous allons proposer trois méthodes d'évaluations :

- Méthode des 5 C
- Méthode de LAPP
- Méthode Scoring

❖ Méthode des 5 C

Cette méthode tourne autours de ces 5 point :

- Character (caractère): honnêteté, notoriété des dirigeants de l'entreprise qui viennent solliciter du crédit
- Capacity (capacité):compétence et qualification des dirigeants de l'entreprise
- Condition: capacité de l'entreprise à faire face à des facteurs économiques conjoncturels qui conditionnent sa rentabilité.
- Capital: étude de la structure financière de l'entreprise.

Coverage (garantie):différentes garanties offertes par l'entreprise

❖ MÉTHODE LAPP

Cette méthode tourne autours de ces 4 points :

- Liquidity»: ratios de liquidité générale (actif circulant/dettes à court terme) et de liquidité directe (actif circulant–stocks)/dettes à court terme
- «Activity »: volume du chiffres d'affaires, des achats, rotation des stocks (coûts des produits vendus/stocks moyens de produits)
- «Profitability»: marge nette (bénéfice net/chiffres d'affaires) ou de rentabilité économique (bénéfice net/actif total)
- «Potential»:capacité des dirigeants, qualité des produits, garantis

❖ METHODE SCORING

Le scoring est une technique de mesure de risque qui consiste à mesurer le risque de défaillance (de défaut) d'un emprunteur notamment une entreprise.

Les données historiques et les techniques statistiques utilisées dans la fonction scoring permettent de ranger les entreprises dans des classes de risque**.** Il s'agit de trouver une fonction (XI…; XP) permettant de prédire Y. La variable qualitative Y a deux modalités «bon» ou «mauvais»

X(X1…, Xp) données recueillies lors du dépôt du dossier de prêt

Il existe plusieurs modèles de scoring :

- Modèle d'Altman (1968)
- Modèle de Score Conan / Holder (1979)
- Modèle de la Banque de France (1999)

➢ **Modèle d'altman**(1968)

Z = 1,2 X1+ 1,4 X2+ 3,3 X3 + 0,6X4+ 1,0 X5 avec :
X1 : Fonds de roulement / actif total (liquidité)
X2 : Bénéfices non répartis / actif total (rentabilité)
X3 : Bénéfices avant intérêt et impôt / actif total (rentabilité)
X4 : Valeur au marché de l'actif net / valeur comptable de la dette (capitalisation)
X5 : Ventes / actif (productivité)

RÈGLE DE DÉCISION DU MODÈLE D'ALTMAN

Catégorie de score	**Risque**
Si Z inférieur à 1,81	**Faillite élevée prévue de l'entreprise**
Si Z supérieur à 1,81	**Risque faible et survie de l'entreprise**

➢ **SCORE CONAN / HOLDER**

100Z=-1,255X1+2,003X2-0,824X3+5,221X4-0,689X51,164X6+0,706X7+1,408X8-85 avec :
X1 = frais financiers / EBE
X2 = ressources stables/actif économiques
X3 = CA /endettement
X4 = EBE/CA HT
X5 = dettes commerciales /achats TTC
X6 = taux de variation de la valeur ajoutée
X7 = (stocks + Clients -avances clients) / production X8 = investissements physiques / valeur ajoutée

RÈGLE DE DÉCISION MODÈLE DE SCORE CONAN

Catégorie du score	Décision
S<4	Risque élevé
4<S<9	Risque à surveiller
S>9	BON Risque

➢ **FORMULE DE LA BANQUE DE FRANCE « BDF**

100Z=-1,255X1+2,003X2-0,824X3+5,221X4-0,689X51,164X6+0,706X7+1,408X8-85 avec :
X1 = frais financiers / EBE
X2 = ressources stables/actif économiques
X3 = CA /endettement
X4 = EBE/CA HT X5 = dettes commerciales /achats TTC

X6 = taux de variation de la valeur ajoutée
X7 = (stocks + Clients -avances clients) / production
X8 = investissements physiques / valeur ajoutée

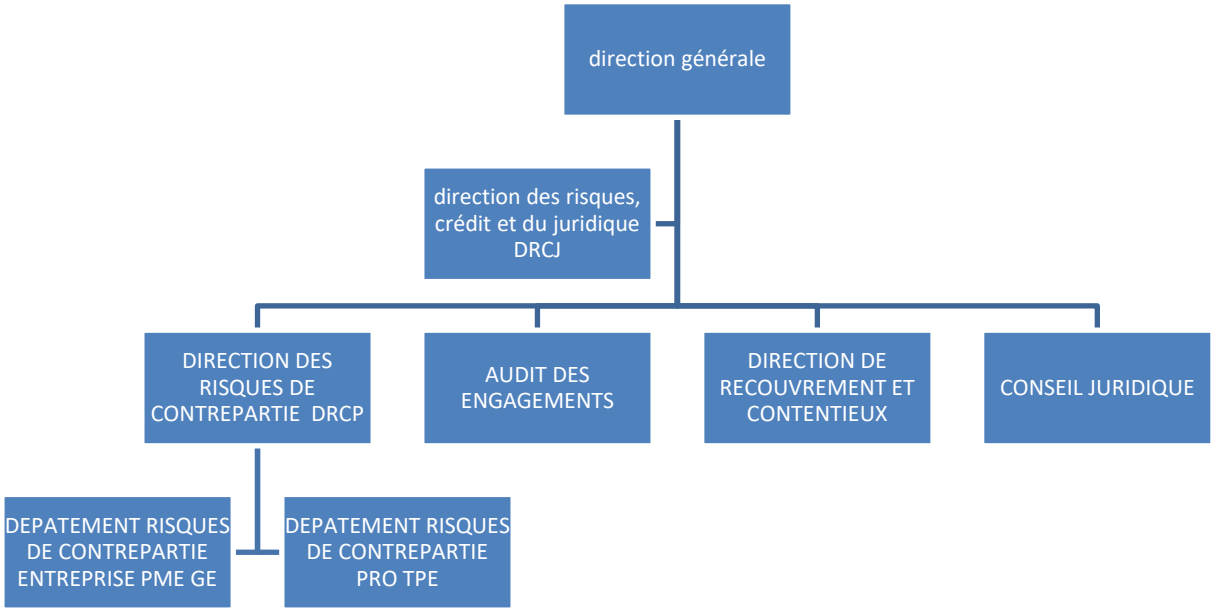
RÈGLES DE DÉCISION MODÈLE « BDF »

Catégorie du score	Décision
Z>0.125	Entreprise normale
Z<-0.250	Entreprise qui a des caractéristiques comparable à celles des défaillants durant leurs dernier années d'activités
-0.250<Z<0.125	Entreprise en zone d'incertitude

Section2 : Modèles interne d'évaluation du risque de crédit

Etant constamment confronté aux risques, la profession bancaire a mis sur pied les « gardes fous » qui se présentent sous diverses formes pour pallier aux éventuelles défaillances des emprunteurs.
A la CBAO du GROUPE ATTIJARRIWAFA Bank le département qui s'occupe de la gestion des risques est la DRCJ (direction des risque, crédit et juridique).
Comme toute banque, la CBAO dispose de son modèle d'évaluation du risque de crédit fait sur la base d'élaboration d'une fiche de risque constituant le travail d'un chargé de portefeuille risque au sein de la DRCP.
Elle est effectuée sur la base du dossier de crédit reçu de l'exploitation. C'est à partir de cette fiche que la CBAO procède à son évaluation du risque en plusieurs étapes:

I. organisation



II. fonctionnement de la DRCP

A. Rôle

Sous l'autorité de la DRCJ, la direction des risques de contrepartie est dédiée à la gestion et du contrôle permanent des risques de contrepartie. En toute indépendance par rapport aux directions opérationnelles.

B. Les taches

Sous la délégation de pouvoir de la direction générale, la DRCP :

- Étudie les propositions de crédit des entités commerciales (élaboration des fiches de risques) : décision finale sur les demandes de concours n'excédant pas F.CFA 150 millions, au delà et jusqu'à F.CFA 300 millions la décision revient au directeur RCJ
- Étudier les projets portant sur des crédits d'investissement (exploitation de business plan, étude de rentabilité…)
- Préparer les dossiers a présenter au comité de crédit qui se tient en principe tous les mardis : il s'agit plus précisément de toutes les demandes de crédit dont le montant total excède F.CFA 300 million :
  - Diffusion de l'ordre du jour du comité (dossier à présenter)
  - Partage des dossiers avec les membres du comité
  - Présentation de manière succincte les dossiers lors du comité (fiches de synthèse)
  - Élaboration et diffusion de la notification sur la base des décisions du comité
  - Élaboration des PV du comité
- Transmet a GGR groupe pour décision finale des dossiers de crédit dont le montant total excède F.CFA 700 millions pour les PME et 1.000 pour les GEI

- Prépare les fiches synoptiques pour le conseil d'administration : a noter que les demandes de crédit dont le montant excède F.CFA 1.000millions pour les PME et 4.000 millions pour les GEI, doivent impérativement être ratifiées par le conseil, âpres avis technique de GGR groupe
- Traite les demandes de dépassements ponctuels introduites par les entités commerciales via un logiciel le workflow :

1. La délégation technique de 5 millions de F.CFA en vigueur dans le delta un autres logiciel pour les chargés de clientèle, directeur d'agence ou groupe d'agence, directeur de centres d'affaires, directeur de marché, a été supprimée, suivant le planning de déploiement du niveau dispositif.

Désormais seuls les directeurs d'agence auront la possibilité de valider les opérations de dépassement, avec un plafond de dépassement maximum de 500.000 F.CFA sur la base d'élément probant de couverture sur régularisation (salaire en cours de traitement pour être positionné sur compte, crédit dument accordé en voie d'être mis en place, virement en nos caisses en cour de traitement …) au delà de ce montant, toutes demandes de dérogations devra être remontées par la DRCP.

2. La règle générale retenue pour toute opération de crédit un dépassement en compte est le recueil minimum de deux avis convergents selon le niveau du dépassement induit par l'opération. Ceci afin de favoriser l'implication directe et collégiale de l'exploitation et de la DRCP dans la prise de décision tout en consacrant les principes de la concertation et da la coresponsabilité des deux pôles dans la gestion des opérations de crédits.

1. Les tarifs applicables aux opérations de crédits par décaissements occasionnant un dépassement ont été revus en tenant des résultats d'un « benchmark » effectué sur la place bancaire locale et de manière à rémunère les charges de travail induite.

- **Vérification de l'exhaustivité d'un dossier de crédit :**

Les documents composant un dossier de crédit peuvent être différents d'un dossier à l'autre. Toutefois, il existe un certain nombre d'éléments communs à tous les dossiers. Cette vérification s'effectue des réceptions du dossier de crédit par le chargé de portefeuille risque à l'aide de «Check-list »

Check-list
Client : Indice : Gestionnaire : Documents inclus dans le dossier : ▪ Demande du client ▪ Préposition exploitation ▪ Fiche de cotation ▪ Carte de mouvements ▪ Etats financiers ▪ Dépouillement états financiers ▪ engagements chez les confrères ▪ Anciens accords ▪ Etat des garanties

Dépouillement des états financiers

Il est effectué sur la base des états financiers des 3 derniers exercices. Le dépouillement permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise à travers l'évaluation de ses marges et rentabilité.

La fiche de risque

C'est un document sur lequel est matérialisé l'avis de la DRCP sur une préposition de concours introduit par un chargé de d'affaires pour le compte de son client. Elle retrace de manière succincte toutes les informations importantes du dossier pouvant contribuer à la prise de décision efficace pour la banque et le client.

De manière générale, les rubriques ci-dessous sont retracées sur la fiche de risque :

- **Les informations fournies par le client :** la dénomination de l'entreprise, forme juridique, capital social, répartition du capital et le management.
- **Les informations fournies par la banque :** l'indice, le numéro de compte, le segment, le gestionnaire, la date d'entré en relation, la compétence du dossier suivant le montant total des concours sollicités (dossier circulariser, comité interne comité supérieur, ou conseil d'administration) et la cotation des risques

- **A-** Très bon risque
- **B-** Bon risque
- **C-** Risque satisfaisant
- **D-** Risque moyen
- **E-** Risque sensible
- **F-** Risque restrictif

- **La situation des engagements à la date de traitement du dossier**

➢ Les concours précédemment accordés : nature concours, encoures, autorisations, taux, et date d'échéance

➢ Les nouveaux concours sollicités : montant, variation par rapport aux précédentes autorisations, taux et date d'échéance

- **Le fonctionnement des comptes :** à travers la carte de mouvement, l'on peut mesurer le comportement du compte à travers le nombre de jours d dépassement, et de savoir s'il fonctionne en positions créditrices de manière souple, lourdement ou en dépassement d'autorisation. Ensuite, la carte mouvement permet de voir l'évolution du mouvement confié sur les 3 dernières années pour apprécier notre part de marché sur le chiffre d'affaire déclaré. Il convient ainsi de rapporter le total mouvement de l'année au chiffre d'affaire annuel de l'entreprise

Si le compte fonctionne structurellement créditeur, l'entreprise n'a pas besoin d'une ligne de découvert, si ce n'est une autorisation ponctuelle ou un crédit spot pour faire face à un besoin ponctuel de trésorerie.

- **Le niveau d'endettement de l'entreprise :** la centrale des risques fournie mensuellement par la BCAO nous renseigne sur les engagements globaux de la relation sur la place bancaire. Ces informations nous permettent de mesurer votre niveau d'engagement sur la relation par rapport à ses engagements globaux sur la place bancaire. Mesurer le niveau d'engagement sur la relation par rapport à ses engagements sur la place bancaire.
- **Dispositif de couverture** : il nous renseigne sur la nature des garanties de la relation (garanties détenues, en cours de formalisation et proposées avec leurs montants respectifs). Il est aussi effectué le rapport entre les garanties réelles détenues et le total des garanties de la relation, pour mesurer le niveau de couverture**.**

Une vérification des garanties par mail auprès du service garantie est obligatoire lors d'un traitement d'un dossier.

- **La présentation de l'entreprise :** cette présentation fait ressortir les éléments essentiels sur la relation, tels que : la date de création, le capital social, l'actionnariat, les principaux dirigeants, l'activité de l'entreprise, sa clientèle, ses fournisseurs, les délais de paiement, et le personnel.
- **La situation financière, les commentaires et recommandation :** c'est une présentation générale de l'état de la santé global de l'affaire au vu de l'évolution de ses marges, de sa rentabilité globale, de son assise financière (fond propres/total bilan), de son niveau d'endettement structurel, du respect des grands équilibres financière de sa liquidité, de la composition de son pool bancaire, de l'objet de la demande et de l'avis de la DRCP sur cette demande.

Commentaires et recommandations	
Présentation générale de l'entreprise	1. composantes juridiques et organisationnelles 2. composantes commerciales (client, fournisseurs) 3. composantes techniques (outil de production) 4. composantes stratégiques (grandes orientations)
Evolution récente de la situation financière : analyse des grandes tendances sur 3 années	1. exploitation (évolution du CA & EBE) 2. soutenabilité de la dette courante (évolution de la ration agios/EBE) 3. capacité bénéficiaire (évolution du RN & de la CAF) 4. structure financière (FP, emprunts MLT, FP/passif, MLT/CAF) 5. équilibre financière liquidité 6. capacité du client à honorer ses engagements à MT (capacité bénéficiaire, solvabilité FP, niveau

	d'endettement, équilibre financier) 7. capacité du client à honorer ses engagements à CT
Commentaire sur les relations bancaires	1. fonctionnement du compte (créditeur, souple, lourd, en dépassement) 2. quantité des mouvements confiés (consistance-évolution) 3. évolution de notre part de marché 4. engagements bancaires globaux 5. conformité mouvements/engagements 6. nature des concours accordés 7. exposition actuelle 8. antécédents de crédit (respect des engagements, incidents de paiement, situation des comptes)
Présentation de la nouvelle opération	1. caractéristiques de l'opération 2. besoins financiers supplémentaires induits 3. nouvelles lignes destinées de la couverture de ces besoins
Objet et justification de la demande	Détails et validé des nouveaux concours
AVIS GGR : faisabilité de l'opération examinée à travers différents filtres	1. économique (activité/marché/expérience/maturité de l'entreprise/management…) 2. financier (solidité et stabilité des marges, qualité des FP, structure de l'endettement, part de la dette dans le bilan (1/3)

La présentation de la situation financière de l'entreprise est faite à travers l'analyse des 4 principaux axes tels que : la capacité bénéficiaire, la solidité financière, l'endettement et la liquidité

1. **l'activité et la profitabilité : la capacité bénéficiaire :**

La capacité bénéficiaire se mesure par la rentabilité opérationnelle de l'activité principale de l'entreprise (achat, production, et vente) à travers l'évolution des postes suivantes : CA, EBE, RN et CAF.

a) Le chiffre d'affaire CA : premier stade de fabrication de la rentabilité c'est la somme des recettes nettes de l'entreprise : ventes, produite stockée, production immobilisée, produits accessoires, autres produits et les subventions d'exploitation.

Le CA permet d'apprécier le dynamisme commercial de l'affaire et sa place sur le marché ou l'entreprise évolue. Il doit pouvoir contenir les charges de gestion (couts d'achat des ventes consommations et charges de personnel) pour permettre de dégager une marge opérationnelle, c'est-à-dire l'excédent brute d'exploitation EBE.

NB : les charges de fonctionnement deviennent lourdes, si rapportées au CA, elles atteignent 75%.

Lorsque le CA régresse ou stagne sur toutes les périodes revues, un investissement devient lourd pour l'entreprise et peut accélérer sa faillite

b) L'excédent brut d'exploitation (EBE) : elle mesure la performance commerciale et industrielle de l'entreprise.

L'EBE représente le salaire de l'entreprise et est calculé à partir de la valeur ajoutée, diminuée des charges de personnel. Donc, plus l'entreprise dégage un EBE important, plus elle pourra supporter ses charges d'amortissement et d'investissement. Aussi, l'EBE permet de mesurer la rentabilité de l'exploitation, à travers le rapport EBE/CA.

Un minimum de 5% est défini pour tout type d'entreprise, hormis celles évoluant dans le négoce pour lesquelles un minimum de 3% est accepté.

c) Le résultat net (RN)

Le RN permet de mesurer la marge nette dégagée par l'exploitation, en le rapportant au CA. Si le RN évolue alors que le taux de marge nette stage, on peut dire que le CA évolue plus vite le RN.

d) La capacité d'autofinancement (CAF) :

La CAF démontre la capacité de l'entreprise é dégager du cash, elle suit toujours la même tendance que l'EBE. Il est calcule comme suite :

CAF = RN+ dotation aux amortissements&provision- reprise de provisions- produits de cessions d'immobilisations+valeurs nettes des cessions (VNC)

CAF = EBE+ autre produit courants- autres charges courantes (charges financières & IS)

2. **La structure financière : la solidité financière ou assise financière**

Elle est mesurée à partir de ses fonds propres (capitaux propres) et du niveau d'endettement.

a) Les fonds propre (FP) : détermine la puisse de financière de l'entreprise.

Les FP ou capitaux propres sont composés du capital social, des primes et réserves, du report à nouveau, du résultat net, des provisions réglementées, des subventions d'équipements et d'investissement, et des comptes courants associés bloqués.

Selon la norme BCEAO, les FP ne doivent pas être inférieur à 20% du total bilan. En outre, si les FP sont inférieur à la moitié du capital social, l'entreprise doit définir des perspectives claires de poursuite d'activité.

Les FP + l'endettement structurel, constituent les capitaux permanents, qui doivent en principe couvrir 100% ou plus, les immobilisations de l'entreprise pour lui permettre de dégager un fonds de roulement.

b) L'endettement structurel :

Il est composé des dettes à moyen et long terme de l'entreprise. Pour mesurer le niveau d'endettement structurel de l'entreprise, il suffit de rapporter les dettes MLT aux capitaux propres. Si le rapport dépasse 50% on parle d'endettement structurel lourd.

Si l'endettement global dépasse 1/3 du total bilan, le risque de défaillance de l'entreprise devient élevé.

Par ailleurs, pour mesurer la capacité de remboursement de l'entreprise, il est calculé : **le ratio CAF/dettes MLT.**

Selon la BCEAO, la durée maximale est de 4ans

Il est également calculé le ratio frais financiers (agios)/EBE pour apprécier la soutenabilitè de la dette (**norme<=30%)**

c) La liquidité :

La liquidité permet de mesurer l'équilibre financier de l'entreprise, à travers la couverture du BFR par le FP

d) Le fond de roulement (FR) :

Le FR représente le cash que l'entreprise dégage pour faire tourner son activité, après avoir financés ses investissements. Le FR suit l'influence de la CAF qui l'alimente.

FR = capitaux propres + dettes MLT- investissement net

NB : le FR doit en principe couvrir à 100% le BFR % mais jusqu'à 60% c'est acceptable étant complété par les concours bancaires courants.

e) Le besoin en fond de roulement (BFR) :

Le BFR représente ce que l'entreprise a besoin pour faire tourner son activité

BFR = Actif circulant d'exploitation – passif circulant (dette d'exploitation)

Actifs liquides= Actif circulant d'exploitation+ trésorerie actif

Dettes exigibles= passif circulant d'exploitation + concours bancaires courants

Le BFR devient lourd à partir de 30% du CA. Cette situation est généralement due aux délais entre les délais d'écoulement des stocks et les délais accordés par les fournisseurs.

f) La trésorerie nette(TN) :

La TN = FR-BFR

Si le FR couvre totalement le BFR, l'on parle d'équilibre financier, sino l'on note un déséquilibre financier. En cas de trésorerie déficitaire, l'entreprise fait recours à ses facilités de trésorerie pour financer son BFR (concours bancaires courants).

Par ailleurs pour mesurer la liquidité générale de l'entreprise (solvabilité à court terme), l'on fait le rapport **Actifs liquides/dettes exigibles. La norme BCEAO exigible que ce rapport soit supérieur ou égal à 1.**

Nous allons montrer un tableau récapitulatif des axes d'analyse financière

Axes d'analyse	**Points d'analyse**	**les faits**	**Interprétation des évolutions**
la CAF	MC-EBE-REX-etc MC/CA-EBE/CA-REX/CA-RN/CA	Évolution des indicateurs	Examen des performancesde l'entreprise .MC-EBE-REX-RN –etc
L'autonomie financière	FP/TOTAL BILAN – FP/DF LMT-FP/IMMOS	Évolution des indicateurs	Appréciation de la l'entreprise à dégager des ressources pour rembourser ses dettes CAF-dettes financière stables-intérêt et charges assimilées-etc
La solvabilité	FP/∑BILAN-DF LMT/FP-DF LMT/CAF-∑DF/CAF-CBC/∑DF	Évolution des indicateurs	Appréciation de la capacité de résistance de l'entreprise face à des chocs conjoncturels.
La liquidité	FP-BFR-TN-ACT/PCT	Évolution des indicateurs	Examen de la trésorerie (actifs à moins d'un an, dettes à moins d'un an …) de la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités soit par activité (TFT..) soit en mobilisant ses éléments de flexibilité (cession d'actifs, capacité à contracter des dettes bancaires supplémentaires ou à recevoir des fonds de ses associés) et vérification de l'adéquation entre les ressources dont dispose ou disposera l'entreprise et les tombées d'échéance.

Section 3: L'apport du sujet à l'entreprise, cas d'étude

Nous allons vous présenter en annexe deux exemplaires de dossier de crédit introduits en comité de crédit c'est-à-dire leur fiche de risque. Pour des raisons de confidentialité, les noms de ces entreprises seront publiés en anonyme

PARTIE III : L'ANALYSE DE L'IMPACT SUR LA RENTABILITE BANCAIRE

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

CHAPITRE 1: La place du crédit dans l'activité de la CBAO groupe Attijariwafa Bank

Section 1 :L'offre de crédit à la clientèle.

	2014	2015	2016
crédit court terme	181, 603	218, 439	274 ,193
crédit moyen terme	202, 320	230,558	273, 973
crédit long terme	43, 863	42, 246	45, 956
crédit de bail	3, 922	11, 446	694

Pour la variation des différents types de crédit sur la période 2014 à 2016 Le volume des crédits à court a enregistré de 25,5%, 18,8% Pour les crédits à moyen terme 8,8% crédit long terme et 89,5% pour les crédit de bail

Par contre sur la période de 2012 à 2014 les crédits à court terme baissent de 1,2%(-1,2 Milliards) à fin 2014 avec variation de -6,5% soit 181, 603 milliards de FCFA en 2014 contre 194, 155 milliards de FCFA en 2013 et 161, 320 milliards de FCFA en 2012. Nous constatons une hausse des créances sur la clientèle (y compris le crédit- bail pour un montant de 3 922Millions) s'élèvent à 466,7 Milliards de FCFA au 31 décembre 2014, soit +21,9 Milliards (+4,9%) par rapport à fin décembre 2013. Cette dynamique reste aussi constant de 2014 à 2016 soit une progression de 18,3%, en ressortant à 632 milliards de FCFA contre 534 milliards de FCFA, en hausse de +98 milliards de FCFA (+18,3%).

Section 2 : Importance du crédit dans l'activité

Pour tenter d'expliquer l'importance du crédit au sein de la CBAO, nous allons nous basé sur le ratio suivant :

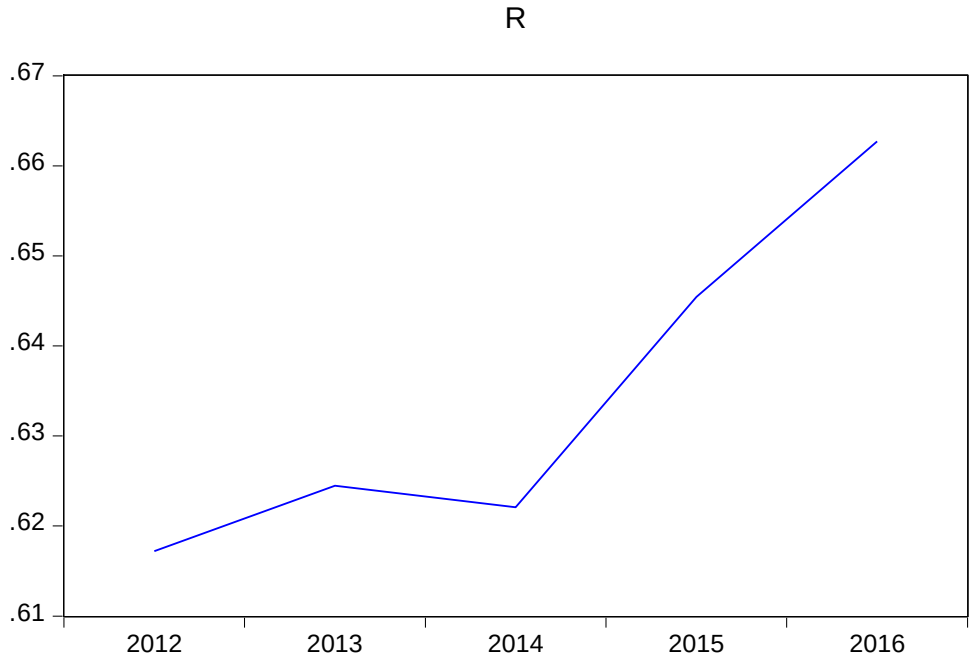
R = crédits à la clientèle / total bilan.

Ce ratio explique l'intérêt qu'une banque accorde à sa structure de crédit. Le tableau suivant, va nous montrer l'importance du volume des crédits dans l'activité de la CBAO durant la période 2012- 2016.

Tableau 1 : pourcentage du crédit dans l'activité totale

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016
TCREANCE	395 731	444 772	466770	534055	632022
TBILAN	640 411	711 956	750350	827418	953696
R	**0,618**	**0,625**	**0,622**	**0,65**	**0,66**
Souffrance créance	**25 931**	**17 780**	**35 063**	**31 366**	**16 206**

On remarque une augmentation considérable de cet indicateur passant de 61,8% à 66% soit 4.6% entre 2012 et 2016. Avec, une légère baisse de ce ratio qui s'observe en 2014, on peut en déduire qu'un bon nombre de client de la CBAO sont toujours attirés par l'offre de crédit et que malgré quelques variations négligeables du ratio, le crédit continue à occuper un place prépondérante. C'est pourquoi la CBAO met en place une bonne gestion et la diversification de son portefeuille de crédit



Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

Section 3 : La position nette de la clientèle de la CBAO

Pour connaître la position nette de la clientèle dans l'activité d'une banque, nous allons aussi utiliser un ratio à savoir :

R = (crédits - dépôts) / le montant le plus

Ce ratio est un indicateur qui explique le choix de la banque entre deux alternatives différentes. Soit donner plus d'importance à l'octroi de crédits soit favorisé le dépôt

Tableau 2 : position nette de la clientèle

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016
TCREANCE	395 731	444 772	466770	534055	632022
TDEPOTS	514 214	529 021	565 673	649 322	702 335
R	**-0,230**	**-0,159**	**-0,175**	**-0,178**	**-0,100**

Le tableau suivant va nous montrer que la position nette de la clientèle da la CBAO est en diminution continue. Ceci peut expliquer la quasi totalité des dépôts effectués par les clients de la CBAO sont presque et systématiquement distribuer sous forme de crédit. Mais dans une certaine mesure nous pouvons dire que la CBAO enregistre plus de dépôts que de crédit.

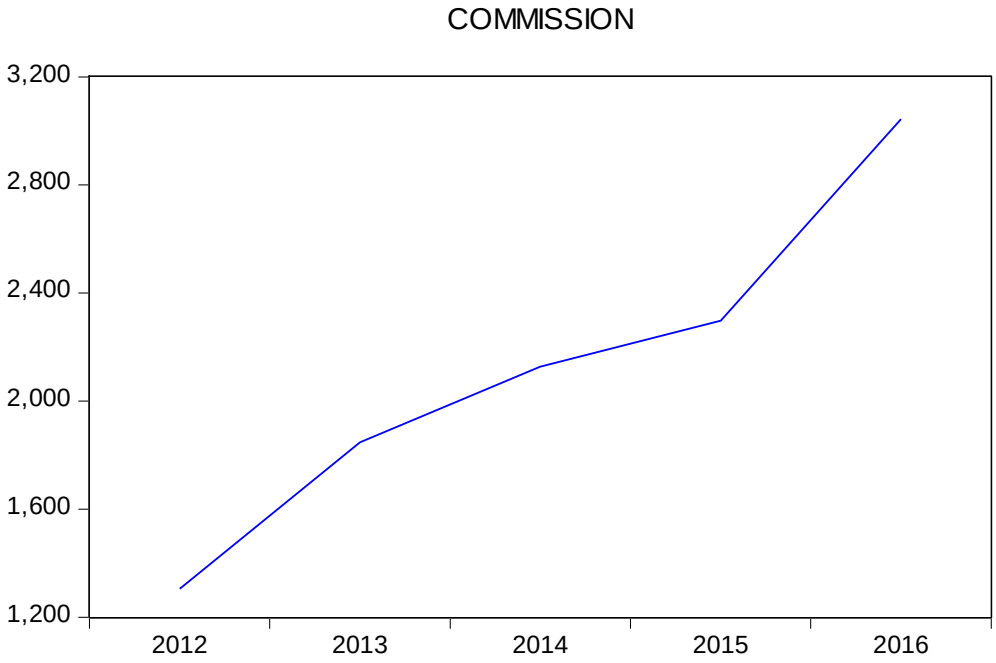
Section 4: L'effet des crédits sur la rentabilité

4. 1 : Evolution des commissions de gestion de crédit

D'après le tableau ci-dessus, on remarque une augmentation consécutive des commissions de gestion des crédits. En effet, ces commissions sont passées de 2,298milliards de FCFA en 2015 à 3,044milliards de FCFA en 2012 soit une progression 32,45%. Cette situation favorable résulte de la bonne gestion des crédits octroyés avec des commissions ne visant pas à décourager le client dans sa demande de prêt. Mais il faut souligner que les commissions sont en permanence progression, ce qui renforce sa politique de crédit et par conséquent se justifie aussi par le caractère positif de son évolution en fin de période 32,45%entre 2015-2016.

Tableau 3 : évolution des commissions sur gestion des crédits (en milliard FCFA)

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016	Evolution 2015/2016
commission sur gestion	**1 305**	**1 847**	**2 127**	**2 298**	**3 044**	**32,45%**



Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

4.2 : Variation du rendement moyen par an des crédits.

C'est un ratio qui reflète la part des produits des crédits dans les encours annuels moyens de crédits. Sachant que l'encours annuel moyen des crédits est de 494,670milliards de FCFA

Tableau 4 :

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016	rendement M
TCREANCE	395 731	444 772	466770	534055	632022	494670
Ratio du rendement moyen	0,799	0,899	0,943	1,079	1,277	

Rendement annuel moyen des crédits

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

On remarque que la CBAO a continuellement augmenté le total de crédits durant toute la période (2012-2016). Cette progression est plus significative depuis 2014 et surtout de 2015 à 2016 avec respectivement 534,055 milliards de FCFA à 632,022 milliards de FCFA. Ceci s'explique par La mise en place de la plateforme crédit-bail qui a contribué à la performance enregistrée à hauteur de 10 Mds. En outre, le ratio de rendement moyen semble suivre le même rythme de progression que les produits de crédits, en passant de 0,799% en 2012 à 1,277% en 2016.

Chapitre II : Respect des normes prudentielles en matière de gestion du risque de crédit et la rentabilité de la CBAO

Pour notre analyse sur le respect des normes de gestion, nous allons nécessairement nous basé sur celles ordonné par l'UEMOA. Dans le cadre du renforcement de la surveillance des banques et établissements financiers, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, des règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers à compter du 1er janvier 2000.

Ces règles ont donné lieu à un document intitulé « Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA à compter du Ier janvier 2001.

Parmi ces règles il existe un certain nombre de ratios que les banques doivent respecter. Ces ratios, tels qu'ils ressortent des états financiers de CBAO des 5 dernières années se présentent comme suit - Coefficient de liquidité

Section 1 : ratio de couverture des risques

C'est l'équivalent du ratio Cook du point de vue international. Il se mesure par le rapport des fonds propres nets sur le total des risques pondérés.

Avec un minimum de 8% édicté par l'UEMOA, le ratio de couverture des risques RCR a atteint un niveau très appréciable au 31 Décembre 201612,05% contre 14,04% en 2016.

La CBAO est en parfaite harmonie avec cette norme prudentielle qui est cruciale dans la gestion de risque. Il faut mentionner que malgré l'ensemble des risques soient bien couverts, ce ratio varie fortement entre les exercices. Cela n'empêche à la CBAO d'être certain de maitriser ses risques de crédit.

Section 2 : Ratio de liquidité ou « coefficient de liquidité ».

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme, et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être respecté.

Applicable depuis 2000 par toutes les institutions financières, ce ratio est appréciable sur les 5 périodes en revue. Elle évolue en dent de Cie de 75% en 2012 elle passe à 79% en 2013 puis se plie a 78% en 2014 avant de hisser à 81% en 2015 et se replie pour atteindre 77% en 2016. Pour un minimum requis de 75%, cette bonne performance traduit l'équilibre de trésorerie de la CBAO et de sa bonne allocation des ressources à court terme.

Tableau 5 : Ratios prudentiels

	CBAO					BCAO
	2012	2013	2014	2015	2016	
Ratio de liquidité	75%	79%	78%	81%	77%	**Min 75%**
Ratio de couverture des risques	14,29%	13,71%	14,71%	14,04%	12,05%	**Min 8%**

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

Section 3**: La rentabilité de la CBAO**

Par définition, la rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les moyens pour l'obtenir. La notion s'applique aussi bien aux entreprises mais aussi à tout autre investissement.

Une banque étant une entreprise, alors nous pouvons, à partir de la définition précitée, dire que la rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité. Ainsi, il y a une forte corrélation entre la rentabilité et l'efficience de l'établissement de crédit.

Il existe plusieurs façons d'apprécier la rentabilité bancaire, selon l'objectif poursuivi.

Pour notre étude, nous allons nous basé sur une étude de l'évolution du produit net bancaire (PNB), la rentabilité des fonds propres (ROE) ou coefficient de rentabilité et la rentabilité des actifs (ROA) ou coefficient de rendement.

Section 3.1 : Le produit net bancaire (PNB) de la CBAO

Le produit net bancaire (PNB) est calculé par différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opérations sur titres, change, marchés

dérivés,...). Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières. Depuis 1993, le calcul du PNB intègre les dotations ou reprises de provisions sur titres de placement. En revanche, les intérêts sur créances douteuses en sont désormais déduits. Le PNB correspond ainsi à :

- La valeur ajoutée sur capitaux
- Les commissions bancaires, dont les majorités sont des commissions sur gestion des crédits accordés à la clientèle.
- Les produits des opérations de changes
- Les dividendes

Tableau 6 : évolution du PNB

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016	Evolution 2015/2016
PNB	**49 711**	**57 512**	**55 947**	**58 132**	**65 744**	**13,10%**

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

La CBAO a enregistré une amélioration de son produit net bancaire au taux de 13.10%. Ceci est le résultat d'une augmentation des commissions perçues par cette dernière durant la période de 2012 à 2016.

Aussi, En 2016, comme pour l'année précédente, la contribution de la marge sur les opérations à la clientèle représente 59,7% du PNB et les commissions 29,1%. Cette formation du produit net bancaire est favorable à la Banque avec plus de 14.08% de part de marché sur les remplois.

On remarque ainsi une évolution significative du PNB qui a atteint en 2016 un montant de 65744 millions de FCFA contre 58132 en 2011.

Durant la période 2012-2016, la structure du produit net bancaire de la CBAO demeure en perpétuel augmentation malgré une baisse en 2014.

Section 3. 2 : Le renforcement des fonds propres de la CBAO

Un renforcement des fonds propres est crucial pour la survie de toute banque, ce qui justifie sa capacité d'honorer ces engagements mais aussi à couvrir au mieux ces risques. Le tableau ci-dessous relate l'évolution de ces fonds.

Tableau 7 : évolution des fonds propres

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016	Evolution 2015/2016
FOND PROPRES	**82 179**	**85 839**	**82 767**	**93 675**	**96 167**	**2,66%**

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

On assiste à une forte progression continue des fonds propres de la B.E.A qui sont passés de 93675 en 2015 à 96167 en 2016, soit une augmentation non négligeable de 2,66%. Durant cette période d'étude, cette action de renforcement de fonds propres de la CBAO s'est poursuivie avec une progression annuelle moyenne de 4%.

Section 4: Les ratios d'exploitation

La rentabilité de la banque peut être appréciée par sa structure d'exploitation, qui se traduit par plusieurs ratios. Parmi ces ratios, nous allons nous limiter à l'étude de deux ratios phares : ROE et ROA

Tableau 8 : les ratios d'exploitation

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016
Rentabilité des fonds propres (ROE	**11,1%**	**12,6%**	**1,3%**	**11,7%**	**13,5%**
Rendement de l'actif (ROA)	**1,42%**	**1,52%**	**0,14%**	**1,33%**	**1,36%**

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

1. Ratio de rentabilité des fonds propres « ROE »

Le Roel traduit la capacité de la banque à réaliser des bénéfices. Il est appelé aussi coefficient de rentabilité financière. Plus ce ratio est élevé, plus la banque est rentable

Roel = Bénéfice Net / Fonds Propres moyens

Le ROE de la CBAO a connu sa meilleure performance en début de période 2016 ensuite une baisse d'environ 11.2% entre 2013 et 2014. Mais depuis lors, elle a repris et continue de croître. Cette évolution positive trouve son explication dans l'augmentation des fonds propres accompagnée d'une progression importante des résultats nets surtout entre 2015 et 2016

2. Ratio de rentabilité des actifs «ROA »

La rentabilité des actifs c'est la rentabilité économique de la banque. Elle sert à mesurer la capacité de la banque de rémunérer ses fonds propres. Ce ratio de rentabilité des actifs permet d'apprécier l'efficacité opérationnelle de la banque.

ROA = Résultat Net / Actif Total

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que ce ratio est assez appréciable depuis le début de la période (2012-2013) soient respectivement 1,42% et 1.52%. Il y a certes une légère baisse qui s'observe entre 2014. En effet, l'accroissement sensible des provisions pour risques et charges (affaires spéciales) et créances douteuses a généré un coût net des risques plus important que prévu. Cependant on constate un bond dudit ratio en 2014 passant
De 0,14% à 1,33% en 2015 et hisse à 1,36% en 2016.

Chapitre III: impact du risque sur la rentabilité et les recommandations

Pour ce chapitre nous allons mettre en relation entre le risque de crédit et la rentabilité financière.

Pour mesurer cette rentabilité nous baserons sur les ratios d'exploitations :

Le ratio de rentabilité économique (ROA) et Le ratio de rentabilité financière (ROE).

1. Le ratio de rentabilité économique (ROA)

Déjà dans le chapitre précédent ce ratio va nous permettre de mettre en évidence entre le risque de crédit et la rentabilité financière. Ce ratio est un indicateur du rendement et de la profitabilité de la banque.

2. Le ratio de rentabilité financière (ROE).

Le Return on Equity (ROE) est devenu un ratio de communication financière pour attirer les investisseurs. Le ROE se définit de manière très simple :

ROE= Bénéfice net comptable / Capitaux propres

Cependant cet indicateur peut donner une fausse image de la rentabilité parce qu'un fort coefficient de rentabilité financière peut provenir d'un faible niveau des fonds propre

Tableau 9 : ROE ET ROA (en %)

Année	2 012	2 013	2014	2015	2016
Rentabilité des fonds propres (ROE	**11,1%**	**12,6%**	**1,3%**	**11,7%**	**13,5%**
Rendement de l'actif (ROA)	**1,42%**	**1,52%**	**0,14%**	**1,33%**	**1,36%**

Source : Rapport annuel de la CBAO groupe Attijariwafa Bank 2016

Section 1 : relation entre le risque de crédit et la rentabilité financière

Cette section permet de mettre en évidence risque de crédit par rapport à la rentabilité de la banque. Qui parle de risque de crédit parle de crédit en souffrance. Nous allons voire s'il existe une corrélation entre les rations d'exploitations et les créances en souffrances. Pour se teste nous avons utilisé le logiciel Eviews

1. **Corrélation entre la ROA et les créances en souffrance**

	SOUFFRANCE	ROA
SOUFFRANCE	1	-0.7053530411
ROA	-0.7053530411	1

D'âpres des teste mené sur le logiciel Eviews pour montré la relation qui existe entre le risque de crédit et la rentabilité .comme nous l'indique le tableau ci-dessous les créances en souffrances sont fortement et négativement corrélé au ROA de 0.7053530411cela signifie qu'il évolue de sans contraire que plus les banque accumule des créances en souffrance plus cela impacte négativement sur la ROA.

2. **Corrélation entre la ROE et les créances en souffrance**

	ROE	SOUFFRANCE
ROE	1	-0.764755630
SOUFFRANCE	-0.764755630	1

D'âpres des teste mené sur le logiciel Eviews pour montré la relation qui existe entre le risque de crédit et la rentabilité .comme nous l'indique le tableau ci-dessous les créances en souffrances sont fortement et négativement corrélé au ROE de 0.764755630 cela signifie qu'il évolue de sans contraire que plus les banque accumule des créances en souffrance plus cela impacte négativement sur la ROA.

Section 2: Vérification des hypothèses

Dans cette section nous allons vérifier les hypothèses au début

Hypothèse principale : une gestion du risque de crédit efficace et efficiente serait un gage de performance financière pour la CBAO.

D'après les analyses effectuées sur les ratios d'indicateurs de performance, nous avons trouvé une forte corrélation négative entre les ratios d'exploitations et les créances en souffrance qui nous a permis de **vérifier cette hypothèse principale**.

Hypothèse 1 : une procédure de détection précoce du risque de crédit mis à jour régulièrement permettrait une gestion du risque efficace et efficiente.

Les banques sont toujours dans à la recherche de méthodes plus efficaces pour détecter le plus tôt possible le risque de crédit car plus le risque est détecté très tôt mieux il est maitrisé.

Cette mise à jour régulière des procédures est l'axe central des banques mais aussi avec l'apport des autorités de réglementation bancaire avec l'entré en vigueur de bale2 et 3.

Hypothèse 2 : la bonne maitrise du risque de crédit contribuerait à une bonne performance financière de la CBAO.

L'hypothèse 2 va à l'encontre de l'hypothèse principale avec cette corrélation entre créances en souffrances et les ratios d'exploitations qui ont une forte corrélation d'où l'existence entre risque de crédit et performance financière

Section3:Recommandations

Une bonne maitrise du risque de crédit doit passer avant tout par une gestion plus préventive de ce risque qui repose sur trois actions :

-C'est pourquoi nous recommandons d'abord une plus grande transparence et une meilleure diffusion informations susceptibles d'éclairer les décisions de crédit

- mettre en place les structures dont le rôle est d'élaborer des informations conjoncturelles et sectorielles qui seront diffusées pour aboutir à l'élaboration d'indicateurs avancés du risque de crédit par secteurs

-le respect des normes et réglementations bancaire

Nous avons constaté le nombre faible des chargés de portefeuille risque au sein de la banque avec le volume de client et de demande de crédit la CBAO. Elle dispose que de 6 chargés de portefeuille risque qui effectué l'analyse l'étude des dossiers de crédit pour le pôle PME et GE et 4 pour les particulier. Nous suggérons une augmentation de l'effectif vue le volume des taches à effectuer.

En outre, nous suggérons que les banques adaptent leur processus d'octroi de crédit pour un renforcement de leurs résultats commerciaux. En effet, face aux évolutions constantes de l'environnement, il est nécessaire de pouvoir adapter le processus d'octroi de crédit afin d'augmenter le taux de conversion des prospects en clients, tout en conservant la maîtrise totale de la politique de risque. Or ce processus fait intervenir de nombreuses règles métier en relation avec la segmentation de l'emprunteur, l'évaluation du risque, la tarification des produits de crédit,

De même, du point de vue de la gestion interne des risques mettre en place un système de cotations des risques car nous avons constaté que la fiche de cotations qui nous venait de l'exploitation n'est pas fiable.

Plus impliquer le département juridique dans la procédure de demande de crédit.

Mettre système de contrôle des commerciaux ces derniers doivent être discipliné car pour atteindre leur objectif commercial cache beaucoup d'informations sur leurs clients.

Mettre en place un bon système de suivi des créances et relancé a temps les clients pour les rappeler les dates déchéance.

Conclusion

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de mettre en évidence la gestion des risques accordés par les banques aux grandes entreprises et son impacte sur la rentabilité et plus particulièrement au sein de CBAO GROUPE ATTIJARIWAFA Bank.

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE.

- **SOW, Ousmane**, Le ratio international de solvabilité des banques de Bâle I à Bâle II, Dakar, 1ère édition, BP, (2005), 218.
- **COUSSERGUES, Sylvie**, *Gestion de la banque*, 5ème édition, Paris, Dunod, (2007), 272 P.
- **SARDI, Antoine**, *Audit et inspection bancaire– tome 1, L'audit interne*, Paris, 2ème édition, Afges, (1993), 462
- **Le risque de crédit 3 Edition** Arnaud de Servigny, Benoit Metayer, Ivan Zelenko
- **Joseph Sinkey** : Commercial Bank Financial Management (6e édition) décembre 1967
- **Risque de Crédit** Christian GOURIEROU et André TIOMO Editeur Economia Date 10.10. 2007
- **Analyse du risqué de crédit** _Cecile kharoubi philippe Thomas Editeur REVUE BANQUE Date 23. 05. 2013
- **CIRCULAIRE N°01-2017/CB/C** RELATIVE A LA GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET DES COMPAGNIES FINANCIERES DE L'UMOA

WEBOGRAPHIE

www.banque-france.fr

www.apbt.org

www.memoireonline.com

www.solver.com

www.cbao.sn/sites/default/files/rapport_activite/att-rapport

www.dimo-gestion.fr

www.macgestion.com

www.merops.com

www.eyrolles.com

Annexes

Exemples de fiche de risque

AGENCE :	**CENTRE D'AFFAIRES SIEGE**	**DRCP/RCPE**
GESTIONNAIRE:	**X**	**CPR : x**

FICHE DE RISQUE

CLIENT			
ACTIVITES		INDICE	
FORME JURIDIQUE	SARL CREEE 2004 **(13 ANS)**	N° COMPTE	
PRINCIPAUX ASSOCIES	• x: ……..75%	SEGMENT	POLE ENTREPRISE
	• y: ……..25%	ENTREE EN RELATION	**26/06/2005 (12ANS)**
CAPITAL SOCIAL	• F. CFA x	COMPETENCE	COMITE INTERNE DE CREDIT
MANAGEMENT	• X	COTATION PROPOSEE	RISQUE SATISFAISANT (C)

I/ ETAT DES ENGAGEMENTS AU 04/10/2017

En millions CFA

CONCOURS	**CONCOURS ACTUELS**				**CONCOURS SOLLICITES**			
NATURE	**ENCOURS**	**AUTO**	**TAUX**	**ECHEANCE**	**MONTANT**	**VAR.**	**TAUX**	**ECHEANCE**
C/C	-139	50	TBB+4%+TAF	30/09/18	50	-	TBB+4%+TAF	30/09/18
Escompte	-72	100	TBB+3%+TAF	30/09/18	100	-	TBB+3%+TAF	30/09/18
Credoc/aval traites	-175	250	3%+TAF	30/09/18	250	-	3%+TAF	30/09/18
CMT 1 (ex 168 M)	-129	132	TBB+3%+TAF	16/12/20	129	**-3**	TBB+3%+TAF	16/12/20
CMT 2	-	-	-	-	54	**+54**	TBB+1%+TAF	60 MOIS
TOTAL	**-515**	**532**			**583**	**+51**		

II/ FONCTIONNEMENT DES COMPTES

En millions CFA

	PERIODES						
	2014	**Var. %**	**2015**	**Var. %**	**2016**	**Var. %**	**9 MOIS 2017**
Chiffre d'affaires	1 142	**+33%**	1 514	**-13%**	1 321	-	-
Mouvements confiés	498	**+50%**	747	**+4%**	775		747
Moyenne mensuelle	42		62		65		83
Mouvements en % CA	**43%**		**49%**		**58%**		**-**
Engagements bancaires	**Centrale des risques 06/2017** **N° NCR : 18278**				Court terme		286
					Moyen terme		137
					Crédit-bail		12

		Avals et cautions	126
Engagements globaux		**Total**	**561**

CREDITEUR		**SOUPLE**		**LOURD**	X	**DEPASSEMENTS**	

IV/ GARANTIES DETENUES ET A CONSTITUER				
GARANTIES		**ANCIENNES**		**NOUVELLES**
NATURE	**MONTANT**	**DETENUES**	**EN COURS**	**PROPOSEES**
Cautionnement hypothécaire de 1er rang de portée générale à hauteur de F. CFA 135M, sur le TF N°, sis aux HLM du d'une superficie de 110 m²	F. CFA135 M	☒		
CPS de M x	F. CFA705 M	☒		
Cautionnement hypothécaire de 1er rang à hauteur de F. CFA 112 M, sur lot N°48 à distraire du TF N° sis, expertisé à F. CFA 150 M.	F. CFA112 M	☒		
Cautionnement hypothécaire de 1er rang de portée générale sur la villa R+1 à hau11teur de F. CFA 185 M, objet du TF N° d'une superficie de 811 m² expertisée à F. CFA 239 M par M. y expert agréé.	F. CFA185 M	☒		
Cautionnement hypothécaire de 2ème rang derrière nous-mêmes à hauteur de F. CFA 54 M, objet du TF N d'une superficie de 811m² expertisée à F. CFA 239 M par M. x, expert agréé.	F. CFA54 M			☒
TOTAL GARANTIES	**F. CFA 1 275 M**	**F. CFA 1 137M**	**-**	**F. CFA138 M**
DONT GARANTIES REELLES	**F. CFA570 M**	**F. CFA 432 M**	**-**	**F. CFA138 M**

- **IV/ COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS**

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Créée en 2004, x est une SA au capital de F. CFA x détenu à 75% par M. x et 25% par son fils, M. y. L'entreprise est spécialisée dans l'import-export et la distribution de produits d'électricité, de bâtiment et de quincaillerie générale.

.

Parmi ses clients, on peut citer quelques grandes entreprises et institutions de la place : CBAO, SENELEC, ESMB, SOECO, ERT SARL, TECHNIMEX et SOCETRA.

EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE

Sur les 3 derniers exercices, x a présenté une situation financière satisfaisante qui se caractérise par une assise financière solide et des marges confortables.

L'activité évolue de façon erratique sur la période. De F. CFA 1,1 Mrds en 2014, le CA s'établit à F. CFA 1,5Mrdsen 2015 (+33%) pour finalement se positionner à F. CFA 1,3 Mrds en 2016 (-13%).Par ailleurs les charges de fonctionnement sont mieux maitrisées. Elles ressortent à 83% du CA en 2016 contre 87% auparavant. Ainsi, l'EBE se hisse à F. CFA 228 M (+12%), soit une rentabilité opérationnelle satisfaisante de17 %.

En dépit de la forte augmentation du niveau de l'endettement sur la période, le ratio FF/EBE reste en dessous du seuil de 30% généralement admis, à 24% sur le dernier exercice (contre 13% en 2015 et 10% en 2014).

Au final, ELOF garde sa bonne capacité bénéficiaire. L'exercice 2016 est clôturé sur un RN de F. CFA 118 M, soit un taux de marge nette d'un bon niveau, 9%.

Suivant les performances opérationnelles, l'entreprise conserve une forte capacité à dégager des liquidités. La CAF enregistre une timide progression (+2%) à F. CFA 129 M, alors que la rentabilité globale ressort satisfaisante, à10%.

Indic. Activité/Rentabilité	2014	2015	Var 14/15	2016	Var 15/16
CA	1 142	1 514	33%	1321	-13%
EBE	184	203	10%	228	12%
RN	103	115	12%	118	3%
CAF	118	127	8%	129	2%

La structure financière reste très solide, grâce aux bénéfices reportés et aux CCA stables. Les FP s'élèvent à F. CFA 1,7 Mrds, établissant le ratio d'autonomie financière à 76% en 2016.

Du point de vu des liquidités, le FR est ressorti à F. CFA 1,65 Mrds (+7% p/r à 2015) et couvre 85% du BFR qui reste lourd en raison des délais de stockage (164 j/CA) et des créances clients (F. CFA 838 M). Sur le dernier exercice, il reste supérieur au CA, à F. CFA 1,9 Mrds, et représente 529 j/CA. Il en découle une TN négative qui se creuse à F. CFA -290 M, soit 79 j/CA.

Valeurs structurelles	2014	2015	Var 14/15	2016	Var 15/16
FP	1 511	1 599	6%	1 741	9%
DETTES STABLES	0	210	-	173	-18%
TOTAL BILAN	1 716	2 132	24%	2 291	7%
FR	1 430	1 537	7%	1 650	7%
BFR	1 503	1 776	18%	1 940	9%
TN	-73	-239	227%	-290	21%

Au total, la capacité de cette affaire à honorer ses engagements à moyen terme est solide, du fait de la bonne capacité bénéficiaire, de la solidité des FP dans un contexte d'endettement maîtrisé. Des points de faiblesse sont à souligner, notamment la lourdeur du BFR qui est à l'origine des tensions de trésorerie et du recours fréquent aux concours de trésorerie bancaires.

A court terme, le risque de non-paiement est négligeable, les actifs liquides couvrant 5,38 fois les dettes exigibles.

FONCTIONNEMENT DU COMPTE

Le compte ouvert dans nos livres depuis 2005 fonctionne lourdement avec des dépassements pouvant atteindre 30 jours.

Le mouvement domicilié est en progression sur la période de référence. En moyenne mensuelle, il est passé de F. CFA 41 M en 2014 à F. CFA 62 M en 2015 (+49%) pour atteindre F. CFA 64 M en 2016 (+3%). Notre part de marché évolue dans le même sens, se positionnant à 58% sur le dernier exercice.

La tendance semble se poursuivre en 2017. En effet, sur les neuf(09) mois écoulés, nous avons capté en moyenne F. CFA 83 M/mois contre F. CFA 72 M/mois sur la période correspondante de 2016 (+15%).

Eléments	2014	2015	2016	Variations		Sept 2016	Sept. 2017	Var. 16/17
				2014/2015	2015/2016			
Chiffre d'affaires	1 142	1 514	1 321	**+33%**	**-13%**	-	**-**	**-**
Mouvement confié	498	746	774	**+49%**	**+3%**	650	747	**+15%**
Moyenne mensuelle	41	62	64			72	83	
Part de marché	**43%**	**49%**	**58%**			**-**	**-**	

Notre intervention dans cette affaire concerne aussi bien le financement de l'exploitation que celui de l'investissement. A ce jour, notre risque s'élève à F. CFA 515 M constitué à 25% de CMT. La centrale des risques du mois de juin 2017 fait état d'un total engagement de la relation de F. CFA 561 M.

Par ailleurs, nous sommes la banque principale d'ELOF devant la SGBS et la BICIS.

PRESENTATION DE L'OPERATION

CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION

Dans une dynamique d'accroissement de son chiffre d'affaire, ELOF s'est lancée dans un projet de construction d'un showroom sis à Rufisque.

Le coût global des travaux pour la réhabilitation du bâtiment à usage de showroom R+1 devant abriter son exploitation s'élève à F. CFA 67 M. Les travaux à réaliser se présentent comme suit :

Description	Coût
Démolition et évacuation des gravas	F. CFA 27 M
Terrassement (fondations, poteaux, poutres et dalles)	F. CFA 36 M
Aménagement parking	F. CFA 4 M
TOTAL	**F. CFA 67 M**

MONTAGE FINANCIER DE L'OPERATION

Pour la réalisation du projet, un investissement d'un montant global de F. CFA 67 M est nécessaire. ELOF SARL est disposée à constituer un apport de F. CFA 13 M représentant 20% du coût global, le reliquat devant être financé par un CMT de F. CFA 53,5 M assorti d'une maturité de 60 mois.

Le plan de financement se présente comme ci-dessous :

PLAN DE FINANCEMENT					
Besoins de financement			**Ressources de financement**		
Nature de l'investissement	**Coût**	**%**	**Nature du financement**	**Montant**	**Quantum**
Showroom	67	100%	Autofinancement	13	20%
			CMT	**54**	80%
Total	**67**	**100%**	**Total**	**67**	**100%**

OBJET DE LA DEMANDE

Dossier présenté pour la mise en place d'un nouveau CMT avec les caractéristiques ci-dessous :

- **Objet :** Réhabilitation d'un bâtiment à usage de showroom
- **Coût global du PI** : F. CFA 67 M
- **Montant du CMT sollicité**: F. CFA 54 M
- **Quotité de financement** : 80%
- **Taux** : TBB+1%+TAF, soit 9% HT
- **Echéance** : 60 mois

AVIS DEPARTEMENT RISQUES

ATOUTS

- Secteur dynamique (Bâtiment, quincaillerie)
- Entreprise bien ancrée dans son marché (13 ans de présence)
- Bonne assise financière
- Nous sommes banquier référent de la relation

POINTS DE VIGILANCE

- BFR lourd à l'origine de tensions de trésorerie

NOTRE AVIS SUR LA PROPOSITION

Nous marquons notre**AVIS FAVORABLE**pour la mise en place d'un nouveau CMT avec les caractéristiques ci-dessous et sous réserve de la couverture du dépassent en caisse :

- **Objet :** Réhabilitation d'un bâtiment à usage de showroom
- **Coût global du PI** : F. CFA 67 M
- **Montant du CMT sollicité**: F. CFA 54 M
- **Quotité de financement** : 80%
- **Taux** : TBB+2%+TAF, soit 10% HT
- **Echéance** : 60 mois

DEPARTEMENT RCPE	DIRECTEUR RCP	DIRECTEUR RCJ

Exemple2

AGENCE :	**CBAO SIEGE**	**DRCP/RCPE**
GESTIONNAIRE:	**X**	**X**

FICHE DE RISQUE

CLIENT			
ACTIVITE PRINCIPALE	• COMMERCE GENERAL	INDICE	
FORME JURIDIQUE	ENTREPRISE INDIVIDUELLE	N° COMPTE	
C/C DE L'EXPLOITANT	• F. CFA x	SEGMENT	POLE ENTREPRISES
PRINCIPAUX ASSOCIES	• x: 100%	ENTREE EN RELATION	01/08/1999 **(18ANS)**
	• AUTRES : .... NEANT	COMPETENCE	CONSEIL D'ADMINISTRATION
MANAGEMENT	• X	COTATION PROPOSEE	**C- RISQUE SATISFAISANT**

I/ ENGAGEMENTSAU08/09/2017

En millions CFA

CONCOURS	**ENGAGEMENTS ACTUELS**				**CONCOURS SOLLICITES**			
NATURE	**ENCOURS**	**AUTO**	**TAUX**	**ECHEANCE**	**MONTANT**	**VAR.**	**TAUX**	**ECHEANCE**
DECOUVERT	-634	700	TBB+1+TAF	06/10/2017	**700**	**-**	TBB+1%+TAF	06/10/2017
CAUTION D'APPROVISIONNEMENT	-100	100	1,5%+TAF	MAI 2017	-	**-**	-	-
CCT DE CAMPAGNE	-50	800	TBB+1+TAF	06/10/2017	50	-750	TBB+0,5%+TAF	06/10/2017
CMT	-	-	-	-	300	**+300**	TBB-1,5%+TAF	60 MOIS
TOTAL	**-784**	**1 600**			**1 050**	**-450**		

II/ FONCTIONNEMENTDES COMPTES

En millions CFA

	PERIODES						
	2014	**Var. %**	**2015**	**Var. %**	**2016**	**Var. %**	**8 MOIS - 2017**
Chiffre d'affaires	25 330	**4%**	26 204	**-**	26 118	**-**	
Mouvements confiés	18 297	**-32%**	12 360	**-5%**	11 710	**-**	8 495
Moyenne mensuelle	1 525		1 030		976		1 062
Mouvements en % CA	**72%**		**47%**		**45%**		**-**
Engagements bancaires	**Centrale des risques 06/2017** **N° CDR : 11610**				Court terme		90
					Moyen terme		-
					Avals et Cautions		-
Engagements globaux					**Total**		**90**

CREDITEUR		**SOUPLE**	X	**LOURD**		**DEPASSEMENTS**	

III/ GARANTIES DETENUES ET A CONSTITUER				
GARANTIES		**ANCIENNES**		**NOUVELLES**
NATURE	**MONTANT**	**DETENUES**	**N/DET.**	**PROPOSEES**
Hypothèque de 1er rang sur les TF , expertisé à F CFA 2 480 M	F. CFA 300 M	☒		
Hypothèque de 2nd rang derrière nous-mêmes sur les TF	F CFA 400 M	☒		
Hypothèque de 3iéme rang derrière nous-mêmes sur	F CFA 800 M	☒		
Domiciliation des règlements mensuels (d'un montant minimum de F CFA 9 M)	-			☒
TOTAL GARANTIES	**F. CFA1 500M**	**F. CFA1 500M**	**-**	**-**
DONT GARANTIES REELLES	**F. CFA 1 500 M**	**F CFA 1 500 M**		

- **IV/ COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS**

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRIS

EVOLUTION RECENTE DE LA SITUATION FINANCIERE

Sur la période 2014-2016, l'entreprise x continue d'affiche une situation financière en demi-teinte marquée par une bonne assise financière et des marges toujours faibles.

Indic. Activité/Rentabilité	2014	2015	Var 14/15	2016	Var 15/16
CA	25 330	26 204	3%	26118	0%
EBE	682	352	-48%	339	-4%
RN	31	64	106%	82	28%
CAF	432	271	-37%	238	-12%

Le CA qui ressortait à F CFA 26,204 Mds après une timide hausse de 3% en 2015, est resté sable à la clôture de l'exercice 2016 (F CFA 26,118 Mds). Plombée par le poids des approvisionnements (96%), l'affaire peine encore à dégager des marges d'exploitation confortables. Ainsi, l'EBE en recul de 4% en 2016 ressort à F CFA 339 M, maintenant la rentabilité opérationnelle à un niveau dérisoire de 1%.

Dans ce contexte de faibles performances opérationnelles, les charges financières en hausse de F CFA 53% à F CFA 101 M, deviennent insoutenables en 2016. Le ratio FF/EBE qui s'était apprécié en 2015 à 19%, se dégrade à nouveau se positionnant au seuil de la norme de 30%.

Au final, intégrant la baisse des DAP et l'effet des reprises, l'entreprise clôture son exercice 2016 sur une faible capacité bénéficiaire qui s'est quand même renforcée. Le RN en hausse de 28%, se fixe à F CFA 82 M, tandis que le taux de marge nette demeure nul sur la période de référence.

Dans le sillage de l'EBE, la CAF se contracte de 12%, passant de F. CFA 271 M en 2015 à F. CFA 238 M en 2016, correspondant à un taux de rentabilité globaletoujours en deçà de la norme, stable à de 1%.

Valeurs structurelles	2014	2015	Var 14/15	2016	Var 15/16
FP	2 715	2 378	-12%	2 460	3%
DETTES STABLES	71	460	548%	375	-18%
TOTAL BILAN	4 946	4 497	-9%	3 769	-16%
FR	-13	204	-1669%	389	91%
BFR	1 201	1 152	-4%	1 074	-7%
TN	-1 214	-948	-22%	-685	-28%

L'affaire dispose d'une structure financière solide, caractérisée par des FP d'un bon niveau. A F CFA 2,460 Mds, ils boostent le niveau de l'autonomie financière à 65% en 2016 contre 53% en 2015. L'endettement structurel en baisse, demeure bien maitrisé avec un encours de F CFA 375 M qui représente 15% des FP. La capacité de remboursement est restée stable à son niveau de 2015 à 2 ans.

Le déséquilibre financière s'atténue graduellement sur la période de référence. En effet, le FR qui continue de se consolider ressort à F CAF 388 M (5j/CA) en 2016 et couvre 36% du lourd BFR. A noter que ce dernier essentiellement constitué de stock, est de mieux en mieux maitrisé. Il se chiffre à F CFA 1,074 Mds en 2016 (15j/CA). Le déficit de trésorerie s'atténue ainsi à F CFA 686 M en 2016.

En définitive, la capacité de cette affaire à honorer ses engagements financiers à MLT est correcte au regard de sa bonne assise financière et de son niveau d'endettement maîtrisé. A note que la faiblesse des marges dégagées, caractéristique du marché de la distribution de produits alimentaires, est à relativiser, compte tenu des spécificités du secteur.

A court terme, la situation des liquidités est favorable, les actifs liquides couvrant 1,12 fois les dettes exigibles.

COMMENTAIRES SUR LES RELATIONS BANCAIRES

Le compte ouvert dans nos livres depuis août 1999, fonctionneen lignes mixtes.

Le mouvement domicilié a enregistré une baisse entre 2014 et 2016. Après un repli sensible de 32% en moyenne mensuelle, il passe de F. CFA 1,030 Mds en 2015 contre F. CFA 1,525 Mdsen 2014, avant de replier à nouveau à F CFA 976 M en 2016 (-5%). Cette baisse est expliquée par la non mobilisation du CCT Revolving. En effet, suite à la rationalisation des récoltes définie par le Gouvernement compte tenu des difficultés auxquelles est confrontée la SUNEOR, al plupart des opérateurs économiques se sont retirés. A cela s'est ajouté la quasi privatisationde la campagne de noix de cajou par les chinois qui entrainé une baisse des prix sur le marché.

La tendance semble toutefois se redresser sur 2017. A fin Aout nous avons reçu un cumul de F CFA 1,062 Mds/mois contre F CFA 1,017 Mds à la période correspondante de 2016.

Eléments	2014	2015	2016	Variations		Aout-16	Aout-17	Var. 16/17
				2014/2015	2015/2016			
Chiffre d'affaires	25 330	26 204	26 118	**+3%**	**-**	-	-	**-**
Mouvement confié	18 297	12 360	11 710	**-32%**	**-5%**	8 132	8 495	**+4%**
Moyenne mensuelle	1 525	1 030	976			1 017	1 062	
Mouvements en % CA	**72%**	**47%**	**45%**			**-**	**-**	

Nous intervenons sur cette affaire aussi bien dans le financement de son exploitationque de ses investissements.

Ce client est également en relationavec la SGBS, ECOBANK et la BIS avec des comptes sans engagement.Le commerce général est cependant, réparti à 50-50 entre la CBAO et la SGBS.

OBJET ET JUSTIFICATION DE LA DEMANDE

Dans le cadre de la réalisation d'un contrat avec PUMA ENERGY, notre relation nous sollicite pour un financement partiel. Ce contrat consiste à transporter des bouteilles de gaz et autres produits annexes dans les régions ou hors du Sénégal, avec la prise en compte de certaines normes de sécurité. Ce qui nécessite l'installation d'un parc de camions en bon état et la construction d'un hangar pour le stockage. Cet accompagnement est sollicité sous forme de :

- **CMT de F CFA 300 M** aux caractéristiques suivantes :

Partie 1 : F CFA 200 M

- **Objet** : acquisition de 16 véhicules de transport
- **Montant global :** F CFA 240 M
- **Montant CMT**: F. CFA 200 M
- **Taux** : TBB-0,5%+TAF, soit 7,5% HT
- **Durée** : 60 mois

Partie 2 : F CFA 100 M

- **Objet** : construction hangar de stockage
- **Montant global :** F CFA 177 M
- **Montant CMT**: F. CFA 100 M
- **Taux** : TBB-0,5%+TAF, soit 7,5% HT
- **Durée** : 60 mois

- Et reconduction du découvert valide et du CCT (crédit campagne) àson encours résiduel respectif.

AVIS DEPARTEMENT RISQUES

ATOUTS

- Bon ancrage de la relation dans son secteur (affaire créée depuis 13 ans)
- Bon positionnementde l'affaire sur son marché
- Portefeuille clientèle de qualité
- Management disposant des capacités nécessaires à la gestion de l'entreprise
- Dispositif de couverture apaisant
- Bon dénouement des précédents crédits
- Reprise du mouvement domicilié

POINTS DE VIGILANCE

- BFR lourd
- Mouvement en forte baisse

NOTRE AVIS SUR LA PROPOSITION

Nous marquons notre **AVIS FAVORABLE**pour :

- **La mise en place du CMT de F CFA 300 M** aux caractéristiques suivantes :

Partie 1 : F CFA 200 M

- **Objet** : acquisition de 16 véhicules de transport
- **Montant global :** F CFA 240 M
- **Montant CMT**: F. CFA 200 M
- **Taux** : TBB+TAF, soit 8% HT
- **Durée** : 60 mois

- **Conditions** : déblocage entre les mains des fournisseurs

Partie 2 : F CFA 100 M

- **Objet** : construction hangar de stockage
- **Montant global :** F CFA 177 M
- **Montant CMT**: F. CFA 100 M
- **Taux** : TBB+TAF, soit 8% HT
- **Durée** : 60 mois
- **Conditions** : déblocage en plusieurs tranches suivant étant d'avancement des travaux sur la base de justificatifs conformes.

- Et reconduction du découvert valide et du CCT (crédit campagne) à son encours résiduel respectif.

Pour la couverture de nos engagements, nous retenons le dispositif détenu.

OBSERVATIONS

- Mouvement à dynamiser

DEPARTEMENT R.CPE	DIRECTEUR R.CP	DIRECTEUR R.C.J

Table des matières

SOMMAIRE **1.**2

DEDICACES 3

REMERCIEMENTS..... **4**

INTRODUCTION..... 5.6

PREMIERE PARTIE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE…….....7

Chapitre I : Cadre théorique……...8

Section 1: Problématique …….8

Section 2 : objectif de recherche ……9

Section 2. 2 : objectifs spécifiques……9

Section 3 : Hypothèses de recherche……...9

Section 4 : La revue critique de la littérature……...…9.12

Section 5 : Pertinence du sujet……...13.14

Chapitre II : Cadre méthodologique……14

Section 1 : délimitation du sujet…….....14

Section 2: Cadre conceptuel…….....14.15

DEUXIEME PARTIE : LA GESTION DES RIQUE DE CREDIT ACCORDE AU GE…….16

Chapitre I: Présentation de la CBAO du groupe Attijariwafa……...17

Section 1 : HISTORIQUE…….17.19

Section 1 : ORGANISATION……...19.21

Chapitre II : Présentation du risque de crédit…….22

Section 1 : Définition du risque de crédit…….22

Section 1.1 : Typologie de risque de crédit et ses composantes…….22.24

Section 2 : les différents types de crédit ……..24.30

Chapitre III : Méthode de gestion le risque de crédit……31

Section 1 : Modèles externes d'évaluation du risque de crédit……..31.38

Section2 : Modèles interne d'évaluation du risque de crédit…….38.45
Section 3: L'apport du sujet à l'entreprise ou cas d'étude…….46
PARTIE III l'ANALYSE DE L'IMPACT SUR LA RENRTABILITEBANCAIRE…….47

Chapitre I : La place du crédit dans l'activité et de la CBAO groupe Attijariwafa Bank et son effet des crédits sur sa rentabilité……48

Section 1 :L'offre de crédit à la clientèle……...48

Section 2 : Importance du crédit dans l'activité……..48.49

Section 3 : La position nette de la clientèle de la CBAO……48.50

Section 4: L'effet des crédits sur la rentabilité ……...51
Section 4. 1 : Evolution des commissions de gestion de crédit……51

Section 4.2 : Variation du rendement moyen par an des crédits……..52

Chapitre II : Respect des normes prudentielles en matière de gestion du risque de crédit et La rentabilité de la CBAO ……..52

Section 1 : Evolution des commissions de gestion de crédit……53

Section 2 : Variation du rendement moyen par an des crédits……..52

Section 1 : ratio de couverture des risques……...53

Section 2 : Ratio de liquidité ou « coefficient de liquidité »……53

Section 3: La rentabilité de la CBAO…….....54

Section3.1:Le produit net bancaire (PNB) de la CBAO…….54.55

Section3.2:Le renforcement des fonds propres de la CBAO…….....55

Section4 : Les ratios d'exploitation……...56

Chapitre III: impact du risque sur la rentabilité et les recommandations……57

Section1 : relation entre le risque de crédit et la rentabilité financière……57

Section 2 : Vérification des hypothèses……58.59

Section3 : Recommandations……59
Conclusion……..61
BIBLIOGRAPHIE…….62

WEBOGRAPHIE……63

Annexes……64

Table des matières……..78.79