

Rapport de stage réalisé en vue de l'obtention du diplôme de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales en Administration des Entreprises

Comment gérer le couple « développement commerciale/maitrise du risque »

Préparé et réalisé par : Mouhcine Haidara

Sous la direction de Mr Mohamed BOUSLIM, chargé d'affaires, et de Mr Khalid RGUIBI

Période du stage : Du 24/01/2011 au 14/03/2011

Centre d'affaires 40, Avenue Al Istiqlal KENITRA

Lu et ne contient pas d'information confidentielle.

Remerciements

On tient à approuver nos sincères remerciements à toute l'équipe du centre d'affaires, et plus particulièrement Mr Mohamed BOUSLIM, Mr Abdelhak ZERROU pour leur compréhension, leur sens de professionnalisme, et surtout de leur partage d'informations.

Ainsi nous tenons à gratifier la gentillesse de Mr Khalid RGUIBI, qui a toujours été très présent par ces remarques, ces commentaires et ces orientations.

Clause de non-plagiat

Je soussigné, Monsieur Haidara Mouhcine, atteste par la présente, que le contenu de ce rapport est le résultat d'une réflexion personnelle afférente à la mission en entreprise que j'ai accomplie dans le cadre de mon stage au sein de l'organisme d'accueil. Toute citation ou paraphrase est clairement indiquée. Toutes les sources sont fournies dans la bibliographie et mises à la disposition du jury. Aucune partie de ce rapport n'a fait l'objet d'une évaluation notée à l'école.

Mouhcine Haidara.

Table des matières

Remerciements.....	2
Clause de non-plagiat.....	3
Le planning du travail.....	5
Introduction.....	6
Première partie.....	7
Deuxième partie.....	9
Les risques inhérents à l'activité bancaire, les mesures prudentielles et les apports de Bâle.....	9
I. Les risques inhérents à l'activité bancaire.....	9
1. Risque de contrepartie.....	9
2. Risque d'illiquidité.....	9
3. Risque de prix.....	9
II. Les mesures prudentielles.....	10
1. Coefficient de division des risques.....	10
2. Coefficient de liquidité.....	10
3. Coefficient de limitation des risques de change :.....	10
III. Les apports de Bale 2.....	11
Troisième partie.....	12
La faculté d'un établissement de crédit à faire face aux risques.....	12
1. La démarche de l'analyste.....	12
a) Le dépouillement des états de synthèse.....	12
b) Analyse des principaux indicateurs financiers.....	13
c) Le diagnostic financier.....	13
2. La démarche du chargé d'affaires.....	14
Conclusion.....	15

Le planning du travail

Semaine	Semaine 1 et 2	Semaine 3 et 4	Semaine 5 et 6
Services	Vue des différents services		
Collecte d'infos		Collecte d'informations relatives à la mission	
Traitement et analyse			Analyse d'informations et résolution de la problématique

Introduction

L'activité bancaire comme toutes les activités commerciales vise la rentabilité et l'efficacité, mais elle est caractérisée par une complexité puisqu'elle est basée sur le risque.

De ce fait, le souci majeur auquel la banque est exposée est de trouver un équilibre entre le développement du fonds de commerce et le risque généré par cette même activité.

La mise en application des mesures prudentielles prescrites par l'autorité monétaire ainsi que les apports présentés par les comités de Bâle peuvent assister le banquier à supporter le risque, Cependant la banque doit disposer d'un système interne lui permettant de faire face aux différents risques liés à l'activité bancaire.

Premièrement, On présentera le secteur d'activité, l'entreprise y opèrent et le service d'accueil.

En deuxième lieu, On traitera les risques inhérents à l'activité bancaire, les mesures prudentielles prescrites par l'autorité de tutelle ainsi que les apports des comités de Bâle.

En dernier lieu, On analysera la faculté d'un établissement de crédit à faire face au risque de contrepartie.

Première partie

Secteur d'activité

Deux pôles moteurs du développement

1. Pôle Banque de Détail

La Banque de l'Entreprise offre à travers une entité dédiée au « Financement de l'investissement PME » une panoplie de produits et services adaptés aux opérateurs.

La Banque des Particuliers et des Professionnels s'impose comme le leader sur l'ensemble des segments du marché, que ce soit au niveau de la collecte des ressources, de l'octroi des crédits ou de la distribution des produits de la bancassurance.

La Banque des Marocains sans Frontières ne cesse de gagner de nouvelles parts de marché grâce à la cohérence de sa stratégie commerciale et ses actions de proximité en faveur de la clientèle cible.

2. Pôle Banque de Financement, des Marchés & d'Investissement et Filiales Financières

La Banque de Financement se positionne comme l'interlocuteur privilégié de la grande entreprise en matière de financement de projets.

La Banque de Détail à l'International est structurée autour d'un réseau de banques locales basées dans les pays du Maghreb et d'Afrique sub-saharienne, notamment Attijari bank Tunisie et Attijari bank Sénégal

La Banque des Marchés et d'Investissement favorise les synergies entre les différentes lignes de métiers.

L'entité « Capital Market » se distingue par une parfaite maîtrise des métiers liés au change, produits dérivés, Trading, structuration des prêts et syndication de placement.

L'activité « Custody » constitue l'autre activité-phare de la Banque des Marchés et d'Investissement pour laquelle Attijariwafa bank détient 42% de part de marché.

À travers la gestion d'actifs, Wafa Gestion se distingue par sa capacité d'anticipation des besoins de la clientèle et s'appuie sur la synergie avec la

Banque des Particuliers et des Professionnels pour confirmer son leadership.

Le Corporate Finance qui relève d'Attijari Finance Corp. affiche de bonnes performances en matière de conseil en fusion- acquisition.

Les Services Financiers Spécialisés offrent à la clientèle du Groupe Attijariwafa bank une gamme complète de produits et services, grâce à un effort d'innovation continu et au professionnalisme de leurs équipes respectives.

Deuxième partie

Les risques inhérents à l'activité bancaire, les mesures prudentielles et les apports de Bâle.

Cette partie englobera la présentation de l'activité bancaire et les risques liés à ladite activité, la présentation des mesures prudentielles stipulées par l'autorité monétaire ainsi que les apports délivrés par les comités de Bâle.

I. Les risques inhérents à l'activité bancaire

L'activité des établissements de crédit est basée (article 11 de la loi bancaire) sur 3 fonctions : la collecte des fonds public, la distribution des crédits, la gestion et la mise à la disposition de la clientèle de tous les moyens de paiement.

Ces trois fonctions exposent la banque à des risques multiples d'où la complexité (caractère contraignant) de l'activité bancaire.

De façon générale, un établissement est exposé à des risques de contrepartie, risque d'illiquidité, et enfin un risque de prix.

1. Risque de contrepartie

Est définie comme étant la défaillance d'une partie sur laquelle la banque détient une créance (incapacité à faire face à ses engagements).

2. Risque d'illiquidité

C'est le risque d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, il est présent à l'instant où l'échéance des actifs est postérieure à celle des passifs.

3. Risque de prix

Est la perte résultant de l'évolution défavorable d'un prix financier ou non financier

II. Les mesures prudentielles

Les autorités monétaires ont prévu des coefficients en vue de préserver la situation financière des établissements de crédit.

1. Coefficient de division des risques

Le rapport maximum fixé à 20% que les établissements bancaires sont tenus de respecter entre le total des crédits accordés à un même bénéficiaire et leur fonds propres.

Le but est de limiter les risques sur un même client ou sociétés présentant un groupe d'intérêts, permet également d'harmoniser l'importance des crédits distribués à la clientèle par rapport à l'étendue de chaque établissement bancaire.

2. Coefficient de liquidité

Traduit la capacité d'un établissement à honorer ses engagements à court terme en utilisant des actifs liquides.

C'est un rapport minimum que les banques doivent observer quotidiennement entre les actifs disponibles et l'exigibilité à court terme.

3. Coefficient de limitation des risques de change :

Relatif aux opérations de change susceptibles de faire l'objet d'une spéculation.

20% de toutes les positions de change reporter à l'ensemble des fonds propres nets.

III. Les apports de Bale 2

Ce ratio permet de conforter la santé financière des établissements de crédit et ce proportionnellement à l'augmentation des risques sur lesquels ils s'engagent (accroissements parallèle des fonds et des risques).

Ce ratio englobe l'ensemble des risques auxquels les établissements sont exposés, assure une gestion fine et complète des risques.

Bale 2 = Fonds propres/Eléments d'actif pondérés des risques (crédit, marché, opérationnel) $\geq 8\%$

Ce ratio permet une bonne maîtrise de risque.

Bale 2 s'adresse aux autorités monétaires et leur définit 4 principes :

- La nécessité d'avoir un processus d'évaluation globale de leurs fonds propres par rapport à leur risque.
- La vérification des procédures mises en place pour évaluer le niveau des fonds propres.
- Le contrôle des fonds propres pour vérifier que les banques conduisent leurs activités avec des capitaux supérieurs aux ratios réglementaires.
- L'intervention de l'autorité pour éviter que les fonds propres ne deviennent inférieurs aux niveaux minimums requis (mesures correctives).

Ces mesures permettent certes d'appréhender le risque et de le maîtriser, mais n'accorde pas d'importance aux relations entre les établissements de crédit et leur clientèle.

Quelles sont les capacités propres à la banque pour faire face aux risques liés à ces activités ?

Troisième partie

La faculté d'un établissement de crédit à faire face au risque de contrepartie.

Cette partie présentera les moyens et les instruments qui permettent à la banque d'apprécier le risque.

1. La démarche de l'analyste.

L'évaluation financière des entreprises figure parmi les moyens les plus déterminants mis en œuvre par le banquier afin de se prémunir contre les risques bancaires.

Cette analyse permet de connaître la situation d'une entreprise, de l'interpréter et donc de prendre des décisions.

L'action de l'analyste est de faire un diagnostic financier afin de déterminer la valeur de l'entreprise, sa rentabilité, sa structure financière et enfin le risque latent.

L'analyste, pour effectuer sa tâche se repose sur des éléments constitutifs de la santé financière de l'entreprise.

Ces éléments sont les documents comptables et des informations extracomptables, à titre d'exemples le cycle de vie, le secteur d'activité, potentiel humain et technologique.

L'analyse financière se définit par trois étapes, dépouillement des documents comptables, analyse des indicateurs financiers et enfin diagnostic et synthèse global de l'entreprise.

a) Le dépouillement des états de synthèse

Consiste à rendre les documents comptables faciles à lire par la simplification et l'aménagement de ses éléments.

Le dépouillement se traduit par le regroupement compatible de certains éléments, et par le relèvement des grandes masses comme la valeur

immobilisée, actif circulant, dettes, créances (dont douteuse) et l'assimilation des comptes suivants, actionnaire capital non appelés, clients et débits douteux, comptes courants d'associés .

Ce dépouillement sert à faire ressortir des indicateurs afin qu'ils soient analysés.

b) Analyse des principaux indicateurs financiers

Cette analyse permet de relever l'aptitude de la banque à recevoir le crédit.

Les principaux indicateurs sont, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la capacité d'autofinancement, la trésorerie, le cash-flow.

Un fonds de roulement positif explique l'aptitude de l'entreprise à recevoir le crédit.

Par contre si le besoin en fonds de roulement est négatif, cela explique que l'entreprise dispose d'un excédent et cela peut être interpréter de différentes manières, soit l'entreprise est en bonne santé, soit elle n'a pas besoin des concours bancaires.

Une trésorerie positive permet à l'entreprise de faire face à ses exigences en matière de liquidité.

La capacité d'autofinancement dégage le degré de solvabilité de l'entreprise.

Tous ces indicateurs doivent être mixés pour développer un diagnostic global et discriminant.

c) Le diagnostic financier

Les éléments explicatifs (indicateurs), sont des indices qui doivent conduire à la prise de décision en termes d'appréciation de sa situation et de pronostic quant à son avenir.

Au cours de cette étape, l'analyste focalisera son examen sur les variations de données (FDR, BFDR, Trésorerie...) ainsi que sur les évolutions les plus significatives afin de dégager une conclusion générale.

L'étude approfondie des principaux indicateurs est souvent déterminante dans l'appréciation du risque de crédit, mais doit être complétée par les informations liées à l'entreprise.

Autres que trois étapes, l'analyste a comme activité principale le contrôle quotidien le risque par la revue de l'état des autorisations/utilisations, la détection des anomalies et l'envoi de ces informations au chargé d'affaires pour étudier les solutions à mettre en place.

2. La démarche du chargé d'affaires

Au sein d'un centre d'affaires, le chargé d'affaires gère et développe un portefeuille clientèle d'entreprises en assurant la maîtrise des risques.

Du fait, le chargé d'affaires a comme missions de contrôler et de suivre régulièrement la rentabilité et les performances commerciales de son portefeuille, et d'assurer le suivi du risque de contrepartie.

Le suivi des risques de contreparties se traduit par la veille au strict respect de la réglementation et des procédures, le suivi des dossiers de crédits en difficultés avec le directeur du centre d'affaires et les entités « Gestion Globale des Risques », le contrôle quotidien du risque, détection des pratiques et comportements chez les clients non conformes aux attentes ou à l'éthique de la banque et en informe le responsable voire le déontologue du groupe.

Le chargé d'affaires doit identifier les retombés positifs attendus pour améliorer la rentabilité de la relation.

Conclusion

La décision qui va conclure le dossier du crédit est fonction du risque et de la rentabilité escomptée.

Les mesures prudentielles ainsi que les instruments propres à la banque aident à apprécier le risque, mais toute la rigueur et la vigilance de la banque ne permettra de réduire totalement ce risque, qui généralement ne dépend que très faiblement de la banque, cependant il est nécessaire de masquer les incertitudes qui peuvent affecter la réussite des projets.

La bibliographie

Etablissements de crédit d'Henri CALVET.

Fonction engagement en milieu bancaire.

Les techniques de banque, de crédit et de commerce extérieur de Mohamed BERRADA.

La webographie

[www. Attijariwafabank .com](http://www.Attijariwafabank.com)

Résumé

Ce stage avait pour objectif de répondre à une problématique d'actualité liée à l'activité bancaire.

L'art du banquier est de savoir « doser » ces risques commerciaux et de trouver le juste milieu nécessaire pour optimiser sa rentabilité avec le maximum de sécurité.

Plusieurs outils ont été nécessaires pour résoudre cette problématique comme l'analyse financière ou même des livres de techniques bancaires.

Malgré le développement des instruments adéquats, la résolution du dilemme reste dépendante de l'environnement de la banque, puisque cette dernière est fortement corrélée à toutes les structures financières et économiques.