



**MEMOIRE
MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE DE
GESTION**

**MISE EN PLACE D'OUTILS DE SUIVI DU
RISQUE DE CREDIT**

REALISE PAR : YOUSSEF RAZI

**DIRECTEUR DE RECHERCHE : M. ANDALOUS
AZZEDINE.**

**SUFFRAGANT
M.Le MOUEFFAK MOHAMED**

2005/2006

Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes parents, que je remercie pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis, ainsi qu'à leur éternel soutien moral et matériel.

À la petite HAJAR, ainsi qu'à tous les membres de ma famille.

À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Remerciements

Je ne peux entamer la présentation de ce travail sans présenter
hommages et mes sincères remerciements à :

M. Azeddine ANDALOUS, Directeur à Attijariwafa bank et
professeur à l' I.S.C.A.E , pour ses précieux conseils et sa
disponibilité.

Tous les professeurs du Mastère Spécialisé en Contrôle de Gestion
pour la qualité de leurs interventions .

... et toute personne qui de près où de loin à aider dans l'élaboration
de ce travail de recherche.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	01
Remerciements.....	02
Introduction.....	06
Problématique	06
démarche de travail.....	07
Chapitre I : Présentation d'ATTIJARIWafa BANK et de l'environnement bancaire.....	08
SECTION I - Présentation du système bancaire marocain.....	08
Partie I - Le système bancaire marocain	09
Partie II : Structure du système bancaire marocain	11
Partie III: Environnement Institutionnel et réglementaire.....	14
Partie IV Le dispositif Prudentiel	19
Partie V Le système bancaire marocain : synthèse et perspectives.....	20

SECTION II - Présentation d'ATTIJARIWafa BANK.....	23
Partie I - Historique.....	23
Partie II - Actionnariat.....	24
Partie III - Organisation.....	25
Chapitre II : Les risques liés à l'activité.Crédit.....	29
SECTION I - Rappel du risque crédit & du comité de Bâle II.....
SECTION II - Les composantes du risque de crédit.....
SECTION III - Les conséquences du risque crédit.....
Chapitre III : La gestion du risque crédit pratiquée au sein d'Attijari Bank.....	43
SECTION I - Descriptif du rôle du département de la Gestion Globale Risques.....	43
A - Descriptif du process crédits.....	44
B - Descriptif du système d'informations.....	44
SECTION II - Évaluation du process crédits et du système d'informations.....
A - Évaluation du process crédits.....	48
B - Évaluation du système d'informations.....
C - Conclusion	51

Chapitre IV : Recommandations pour l'amélioration de la gestion du crédit	5
SECTION I - Amélioration des procédures.....	56
SECTION II - Mise en place d'outils du suivi du risque de crédit.....	68
Conclusion Générale.....	68
Bibliographie.....	70
Annexes.....	71

INTRODUCTION

La distribution de crédits est le générateur essentiel de bénéfices pour les établissements bancaires. En général plus le volume de crédits offerts aux clients, entreprises et particuliers, est élevé meilleure est la rentabilité. Toutefois la distribution de crédits ne se fait pas sans mal.

En effet, le risque de perte totale et partielle des créances est d'autant plus accru que le volume de crédits distribués est élevé ce qui influe négativement sur la rentabilité des banques. Comment gérer ce dilemme

ce paradoxe est universel mais il se fait ressentir de façon plus évidente dans les pays en voie de développement généralement plus exposés aux effets de la mondialisation de l'économie. Nul ne doute que tous les Établissements de crédit essaient de cerner ou plutôt d'encadrer le risque de crédit dès l'entrée en relation avec leur clientèle et que chaque banque cherche de se prémunir au mieux à l'aide d'outils et de mécanismes divers ; ce n'est hélas pas suffisant.

Gérer le risque, c'est suivre l'affaire depuis sa création ou son entrée en relation avec la banque, de façon minutieuse, afin de minimiser les risques et amoindrir les pertes s'il devait y en avoir, car après tout oser prétendre maîtriser toutes les variables relatives au monde de l'entreprise relève du l'imaginaire.

Le présent travail a pour objectif de mettre en relief toutes les composantes du risque de crédit et de guider le lecteur vers la nécessité d'un encadrement rigoureux de tous les aspects pouvant intervenir dans les relations Banques-Entreprises.

La première partie sera réservée à la présentation de 'ATTIJARIWAFABANK, objet du présent travail, et de son environnement.

Dans la deuxième partie, théorique dans son ensemble, nous allons essayer de démystifier le risque de crédit et de le mettre dans le contexte mondial à travers les accords de Bâle II.

La troisième partie de l'étude sera dédiée à l'analyse de la gestion du risque de crédit.

La quatrième et dernière partie de ce travail sera dédiée aux recommandations relatives à la gestion et l'encadrement du risque de crédit.

Tout travail étant perfectible, je sollicite l'indulgence du lecteur pour les éventuelles imperfections qu'il pourrait relever dans le présent mémoire.

Chapitre I : Présentation l'environnement bancaire au Maroc

Groupe ATIJARIWafa BANK :

SECTION I - Présentation du Secteur Bancaire au Maroc .

Introduction

Depuis le début des années 90, le Maroc s'est résolument engagé dans une politique d'ouverture de libéralisation économique.

Face aux mutations importantes que connaît l'environnement des échanges internationaux, le Maroc a décidé de conclure différents accords de libre échange, arrimant ainsi son économie aux principaux ensembles régionaux.

Le Maroc a retenu une stratégie de croissance basée sur la promotion du secteur privé. En économie ouverte, le devenir de l'entreprise privée dépend de sa compétitivité et donc de sa capacité à produire plus et mieux à des standards internationaux reconnus. Les besoins en capitaux nécessaires à l'accompagnement de cette ouverture de l'économie sont certes considérables. Toutefois et en dépit des efforts déployés pour élargir l'offre des produits financiers, il est clair que le secteur bancaire demeurera longtemps encore le principal fournisseur financier de la PME. L'évolution croissante des crédits à l'économie (+8% en 2005 par rapport à 2004) en est une excellente preuve.

Le secteur bancaire marocain joue un rôle clé dans l'économie marocaine. Il a connu différentes réformes qui en font aujourd'hui un système plutôt moderne adapté aux besoins de la société comme à ceux des entreprises.

Depuis 1991, le secteur bancaire connaît des mutations profondes (levée par les autorités monétaires de l'encadrement du crédit, nouvelle loi bancaire, réforme du marché des capitaux, l'adoption des règles prudentielles, ...etc...) . Il tente de s'adapter de manière plutôt volontariste à l'évolution de

la situation économique du pays tout en se conformant aux standards internationaux en termes de réglementation et d'organisation.

L'intégration dans l'économie mondiale et les impératifs de restructuration tant de l'économie en général que du secteur bancaire en particulier, ne manqueront pas de reconduire à une configuration de ce dernier.

Les premières opérations de rapprochement entre opérateurs bancaires de même que l'entrée en vigueur de nouveaux ratios prudentiels (Bâle II) ne sont que les prémises de profonds changements.

Partie I : Le système bancaire marocain

1.1 Historique de la réglementation bancaire au Maroc

1906 Institution de la Banque d'Etat au Maroc .

1911 Investie de certaines missions de banque centrale, la Banque d'Etat du Maroc a dès 1911, pris en charge la frappe des pièces de monnaie en argent de type « hassani » et l'émission des premiers billets de banque.

1920 : En mars, il a été décidé de démonétiser les espèces hassani et de les remplacer par des billets et pièces en franc marocain dont la parité avec le franc français a été assurée, à compter de décembre 1921.

1943 : 31 mars, date de promulgation du premier dahir relatif à la réglementation et à l'organisation de la profession bancaire.

1959 : Le 1^{er} juillet, la Banque du Maroc, Institut d'émission purement national, a été créée par dahir N° 1.59.233 en remplacement de la Banque d'Etat du Maroc qui cessa officiellement d'exister.

1967 : Promulgation du décret royal N°1-67-66 du **21 Avril** portant loi relatif à la profession bancaire et au crédit.

1969 Le ratio de solvabilité minimum a été institué par le Ministère des Finances le 25 mars

1987 (mars) la dénomination de Banque Al-Maghrib a été substituée à celle de Banque du Maroc.

1988 Adoption du ratio Cooke (Bâle I).

1989 : Création de Bank AL-AMAL, chargée en particulier d'octroyer des prêts participatifs ou subordonnés, et de DAR AD DAMANE comme organe de garantie des crédits.

1992 : Promulgation du dahir **N°1-91-131** du **26 février 1992** relatifs aux places financières off-shore.

1993 : Promulgation du Dahir portant **Loi N° 1-93-147 du 06 juillet 1993** relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle .

2006 : Adoption de la Loi n°34-03 relative aux établissements de crédit et organismes .

Cette nouvelle loi est entrée en vigueur en janvier 2006.

2006 : Adoption des nouveaux statuts de Bank Al Maghrib en vertu des dispositions de la Loi N°76-03 (entrée en vigueur en 2006) .

1.2 La réforme du 6 Juillet 1993

Le système bancaire marocain a fait l'objet en 1993 d'une importante réforme avec la promulgation du dahir portant **loi N°1-93-147 du 06 juillet 1993** relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle.

Cette nouvelle loi bancaire a permis :

- D'instituer un cadre légal unifié pour l'ensemble des établissements de crédit , qui comprennent désormais les banques et les sociétés de financement.
- D'élargir les bases de concertation entre les autorités monétaires et la profession et ce, à travers notamment la mise en place des deux organes suivants :
- D'affermir le pouvoir de supervision de Bank Al-Maghrib , notamment par le renforcement de ses attributions en matière prudentielle et l'extension de ses contrôles aux personnes morales liées aux établissements de crédit.
Ce pouvoir a également été consolidé par l'institution de l'obligation de l'audit externe des comptes pour les établissements qui reçoivent des fonds du public ainsi que par la révision , dans un sens plus dissuasif , des sanctions et la mise en place de la commission de discipline des établissements de crédit.
- D'améliorer la protection de la clientèle , en particulier les déposants en mettant notamment en place un fonds de garantie des dépôts ainsi qu'un mécanisme de soutien aux établissements de crédits en difficulté.

*Le dahir portant **Loi du 06 juillet 1993** a, cependant , expressément exclu de son champ d'application Bank Al-Maghrib ,la Trésorerie Générale du Royaume, le service des comptes courants et de chèques postaux , le service de mandats postaux, la*

de Dépôt et de Gestion (CDG) , la Caisse Centrale de Garantie, les banques off- shore et les compagnies d'assurance et de réassurance.

Partie II : Structure du système bancaire marocain

2.1 Les principaux opérateurs

Le mouvement de concentration et de rationalisation du secteur bancaire , amorcé depuis quelques années , s'est poursuivi en 2005. Ainsi , le nombre d'établissements de crédit (1) est en baisse continue : il est passé de 68 en 2001 à 52 en 2005.

A fin 2005, le nombre de banques a baissé à 16 (19 banques en 2001), suite principalement à la fusion-absorption de la Banque Marocaine pour l'Afrique et l'Orient (BMAO)par le Crédit Agricole du Maroc (CAM), la Wafabank par la Banque Commerciale du Maroc.

Après retrait d'agrément à la Banque Nationale pour le Développement économique (BNDE) opéré au début de l'année 2006, le nombre de banques est passé à 15 (dont 12 privées et trois publiques spécialisées)

On compte cinq (5) catégories d'établissements :

- Les banques de dépôts classiques parmi lesquelles on trouve les cinq grandes banques privées qui réalisent près des deux tiers de la collecte des dépôts bancaires, à savoir : Attijariwafa Bank, (**AWB**) la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (**BMCE**) et les trois filiales françaises en l'occurrence la **SGMB**, la **BMCI** et le **Crédit du Maroc** .
- Le Crédit Populaire du Maroc (CPM), leader historique du secteur, est constitué de la Banque Centrale Populaire (BCP) et son réseau de Banques Populaires Régionales (**BPR**). Organisme public particulièrement concerné par la collecte de la petite épargne et la distribution des crédits aux PME, la BCP est devenue une société anonyme en 2002 et est engagée depuis cette date dans un processus de privatisation.

(1) Les établissements de crédits sont répartis en deux catégories : les banques et les sociétés de financement.

- Les anciens organismes financiers spécialisés dans le financement de secteurs d'activités particuliers - Crédit

Immobilier et Hôtelier (**CIH**), la Caisse Nationale du Crédit Agricole devenue le Crédit Agricole du Maroc (**CAM**) et la Banque Nationale pour le Développement Economique (**BNDE**) sont engagés dans un processus de restructuration et d'assainissement .

La CNCA s'est pourvue de nouveaux statuts publiés en décembre 2003 qui prévoient que des conventions soient passées avec l'Etat pour ce qui concerne les activités requérant un soutien spécifique , en particulier pour les petites et les moyennes exploitations agricoles .

La BNDE a été reprise en 2003 par la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), établissement public. Le CIH est passé sous le contrôle de la CDG et du groupe Caisses d'Epargne Françaises.

- Diverses autres banques dont la création répond à des besoins spécifiques Bank Al Amal , pour le financement de projets d'investissement des Marocains résidant à l'étranger et le fonds d'équipement communal dédié au financement des collectivités locales(FEC).
- Les banques off shore : elles sont au nombre de 6 :
 - Attijari International Bank
 - Banque Internationale de Tanger
 - BMCI- Banque Off- Shore
 - Société Générale Tanger Off-shore
 - BMCE Bank
 - Chaabi International -Bank Off-Shore

Tableau I : Évolution du nombre d'établissements de crédit

	2001	2002	2003	2004	2005
Banques	19	18	18	17	16
<i>dont</i>					
Banques à capital majoritairement étranger	5	5	5	5	5
Banques à capital majoritairement public	7	6	6	5	5
Sociétés de financemen	49	49	44	40	36
<i>dont</i>					
Sociétés de crédit à la consommation	28	28	24	22	19
Sociétés de crédit bail	9	9	9	8	7
Sociétés de crédit immobilier	2	2	2	2	2
Mise en place d'outils de suivi du Risque de Crédit					12

Sociétés de cautionnement	2	2	2	2	2
Sociétés d'affacturage	3	2	2	2	2
Sociétés de gestion de moyen de paiement	45444				
Sociétés de warrantage	1	1	1	-	-
TOTAL	68	67	62	57	52

Source: Bank Al-Maghrib

Tableau II : Actionnariat des principales banques au 31/ 12/ 2005

BANQUES	ACTIONNARIAT
AWB	Groupe ONA 33,13% -institutionnels marocains 29,34%- Grupo Santander 14,55%- Flottant 14,87%- Unicredito Italiano 2,06%- Corporation Financiera Caja de Madrid 3,42%-Crédit Agricole Investors 1,44%- Personnel Groupe AWB 1,19%-
BMCE	RMA WATANIYA 27,66%-Interfina 0,46%-Finance.com 8,78%- SFCM 1,06%-CIC 10%-MAMDA/MCMA 7,65%- CIMR 5,57%-Banco Esperito Santo 2,77%-Personnel BMCE 6,55%-Morgan Stanley 3%-SCR0,47%-Divers 22,76%-
BMCI	BDDI participations 65,03%, AXA Assurance Maroc 9,11%, ATLANTA 4,44%, Sanad 5,84%, Holmarcom 2,41%, flottant 13,17%
SGMB	NC
CDM	Groupe Crédit agricole 52,82%,Wafa assurance 33,33%, groupe CDG 4,03% , divers 10,02%,
BCP	Trésorerie Générale 45,37%, BPR 21,34%, CNCA 4,89%, CDG 4,89%, Groupe BMCE 3,16%, divers 20,25%
CIH	Caisse de Dépôts et de Gestion (CDG) et le Groupe Caisse d'épargne français (GCE)
CAM	Etat 78%, CDG/BNDE 15% , MAMDA/ MCMA 7%

2.2 Chiffres clés du système bancaire :

Tableau III : Indices d'activité des banques :

Source: GPBM	bancaire	commerciales	bancaire	commerciales
Effectif au Maroc	2403	1977	23 56	19 49
Direction et cadres	790	650	8 76	7 49
Masculin	588	479	6 59	5 61
Féminin	202	171	2 17	1 88
Gradés	1114	891	9 40	7 26

Masculin	6851	5451	5 659	4 299
Féminin	4290	3467	3 747	2 963
Employés	4987	4346	5 389	4 732
Masculin	3242	2903	3 777	3 276
Féminin	1745	1443	1 612	1 456
Effectif à l'étranger	322	322	345	345
Réseau	2298	1899	2 091	1 742
Nombre de guichets au Maroc	2282	1883	2 075	1 726
dont guichets périodiques	139	4	140	5
Implantations à l'étranger	112	112	120	120
Agences et succursales	16	16	16	16
Représentations commerciales et délégations	96	96	104	104
Monétique				
Cartes bancaires	2 475 241	2 332 599	1 769 450	1 683 700
Guichets et distributeurs automatiques de banque	1849	1646	1 559	1 405
Terminaux de paiement électronique Agences et guichets	433	433	463	463
Activité de change				
Change manuel à la clientèle (Achats plus ventes)	17 100,00	17 100,00	14 406,00	14 406,00
Résultats de change manuel (Gains-pertes)	931	931	2 060	2 060

Un des premiers secteurs de l'économie en terme d'emplois, le secteur bancaire marocain emploie en 2005 24 035 personnes (23 564 en 2004) dont près de 10 % de cadres.

Partie III : Environnement institutionnel et réglementaire

L'année 2005 a été marquée par l'adoption du texte de la nouvelle loi bancaire, la préparation de ses textes d'application ainsi que par la réalisation d'avancées dans la transposition du nouvel accord sur les fonds propres édicté par le comité de Bâle, et l'engagement des travaux pour préparer la migration des banques vers les nouvelles normes comptables internationales IAS/IFRS.

Par ailleurs, le cadre réglementaire régissant les activités des autres composantes du secteur financier a été renforcé.

3.1 Les principaux apports de la nouvelle loi bancaire

Le secteur bancaire a été étoffé par un nouveau texte de loi , après la publication au bulletin officiel , de la **Loi 34-03** relative aux établissements de crédit et organismes assimilés **et la 76-03** portant statuts de Bank Al Maghrib.

Ces textes viennent accompagner les mutations enregistrées au niveau du système financier national ainsi que celles intervenues au niveau national. Ces lois qui représentent l'ultime étape dans la préparation du Maroc aux exigences de Bâle II ,ont introduit des aménagements majeurs dont on rappelle ci-dessous l'essentiel :

Renforcement de l'autonomie et des attributions de Bank Al Maghrib

Le nouveau dispositif renforce les attributions et l'autonomie de Bank Al Maghrib (BAM) en matière de supervision et de contrôle.

Ce texte a, en effet , confié à la Banque Centrale la responsabilité de la conception et de la conduite de la politique monétaire, de la mise en œuvre de la politique de taux de change, de la réglementation et de la supervision de l'activité des établissements de crédit.

S'agissant de la politique monétaire, Bank Al Maghrib disposera, à l'instar des banques centrales dans les pays développés , d'une large autonomie en rapport avec l'élaboration et la conduite de la politique financière. Ce nouveau dispositif délimite les responsabilités entre le Ministère chargé des Finances et la Banque Centrale.

Conformément à cette orientation, l'institut d'Emission intervient sur le marché monétaire (avance aux établissements de crédits, institution des réserves obligatoires sous forme de dépôt pour lutter contre la sur liquidité bancaire,...) de même qu'il est habilité à fixer les taux d'intérêt des opérations de banque , à arrêter la rémunération des réserves obligatoires des banques ,....)

Pour ce qui est de la politique de change, le nouveau statut de la Banque Centrale établit les périmètres d'intervention du Ministère des Finances et de Bank Al Maghrib : c'est au Ministère que revient la fixation du régime de change et des objectifs de la politique de change . Quant à Bank Al Maghrib, elle est chargée de la mise en œuvre de cette politique conformément aux orientations du Ministère des Finances .

En matière d'institution des règles de bonne gouvernance financière, les nouveaux statuts apporte cinq (5) innovations majeures :

- Les administrations publiques ne sont plus représentées au conseil de la Banque Centrale à l'exception du Ministère chargé des Finances qui n'assiste qu'à titre consultatif aux délibérations se rapportant à la politique monétaire. Les autres membres proviennent du secteur privé sans pour autant avoir une fonction de responsabilité au sein d'un établissement de crédit ou à caractère financier.
- La Banque Centrale n'est plus autorisée à détenir des participations ou à siéger aux conseils d'administrations des établissements qu'elle supervise. (EX : BAM a cédé le 20 mars 2006 au niveau du marché des blocs 2 828 831 actions CIH).
- La Banque Centrale doit être auditée chaque année par un commissaire aux comptes. Ce commissaire aux comptes doit adresser un rapport d'audit comptable cinq mois après l'expiration de chaque exercice aux membres du conseil et au commissaire du gouvernement .
- La Banque Centrale doit fournir ,chaque année , à la cour des comptes ses propres comptes et ceux des organismes de prévoyance sous sa tutelle.
- Le gouverneur de la Banque Centrale doit obligatoirement rendre compte aux commissions parlementaires chargées des finances des actions de la banque en matière de politique monétaire et de contrôle des établissements de crédit et organismes assimilés.

Au sens de la nouvelle Loi bancaire, la Banque Centrale détient le monopole en matière d'agrément aussi bien pour la création de nouveaux établissements de crédit que pour toute cession ou acquisition de participation dans le cadre de seuils de 10% , 20%, et 30%. Aussi, toutes les décisions de Bank Al Maghrib comportant refus devraient être motivées.

Outre le pilotage des opérations de redressement en cas de faillite ou de difficultés financières d'un établissement financier, le gouverneur de Bank Al Maghrib est appelé , aussi, à agréer la nomination des directeurs des établissements de crédit. Il dispose aussi d'un droit de regard sur la

distribution des dividendes aux actionnaires lorsque la situation financière de l'établissement financier est précaire et nécessite un renforcement des fonds propres.

Élargissement du champs d'application de la nouvelle Loi

La nouvelle Loi relative aux établissements de crédit et organismes assimilés inclut dans son champs d'application , outre les établissements de crédit exerçant l'activité bancaire, la Caisse d'épargne nationale(CEN),la Caisse de dépôt et de gestion(CDG),la Caisse Centrale de Garantie (CCG) , les associations de micro crédit , les banques off shore et les services financiers de Barid Al Maghrib.

Concernant la lutte contre le blanchiment d'argent, le projet de loi exige les établissement de crédit la mise en place de procédures de détection de toute opération dont la cause économique ou le caractère licite ne sont pas apparents.

Redéfinition des compétences des organes consultatifs

Les domaines d'intervention des différents organes consultatifs ont fait l'objet d'un réexamen afin d'éviter tout chevauchement de compétences.

Le Conseil national de la monnaie et de l'épargne a changé de nom pour devenir le Conseil national du crédit et de l'épargne.

Présidé par le Ministère chargé des finances, Il aura pour mission de débattre de toute question intéressant le développement de l'épargne ainsi que de l'évolution de l'activité des établissements de crédit. Il formulera propositions à l'attention du gouvernement dans les domaines qui entrent dans sa compétence.

En revanche, le comité des établissements de crédit dont la composition a été revue devrait être consulté, dans sa configuration élargie qui englobe, outre les représentants des autorités monétaires , les représentants de la profession, sur toute question se rapportant à l'activité des établissement de crédit. Quand il devra donner son avis sur les différentes demandes d'agrément, sa composition se limitera aux représentants des autorités monétaires.

D'autre part, l'avis de commission de discipline devait être requis sur toutes les sanctions, à l'exclusion de celles à caractère pécuniaire , dont seraient passibles les établissement de crédit et organismes assimilés. Par ailleurs, tous

les aspects intéressant la comptabilité des établissements de crédit devraient être soumis à l'avis du Conseil national de la comptabilité.

Renforcement du rôle des commissaires aux comptes

Le projet de Loi unifie les fonctions d'audit externe et de commissariat aux comptes et redéfinit ces fonctions. Les établissements de crédit sont tenus de désigner deux commissaires aux comptes, après approbation de la Banque Centrale. Ainsi, la mission des commissaires aux comptes engloberait, outre le contrôle des comptes des banques conformément aux dispositions de la loi sur les sociétés anonymes, ce corps de métier doit s'assurer du respect par les banques des mesures comptables et prudentielles et de l'application du contrôle interne tel que défini par la circulaire de Bank Al Maghrib. Par ailleurs, les attributions des commissaires aux comptes porteront, aussi, sur la vérification de la sincérité des informations à destination du public.

Mise en place d'un nouveau cadre approprié pour le traitement des difficultés des établissements de crédit

Le projet de Loi met en place une procédure spécifique de traitement des difficultés des établissements de crédit qui déroge aux procédures prévues par le code de commerce et qui permet à Bank Al-Maghrib de superviser l'opération de redressement des établissements dont la situation financière n'est pas irrémédiablement compromise ou de les mettre en liquidation, dans le cas contraire. En cas de difficulté financière, le gouverneur de Bank Al-Maghrib nomme un administrateur provisoire qui doit établir à son attention un rapport dans lequel il précise la nature, l'origine et l'importance des difficultés de l'établissement ainsi que les mesures susceptibles d'assurer son redressement, sa cession partielle ou totale ou sa liquidation.

Mise en place d'un cadre de coopération entre Bank Al-Maghrib et autres autorités de contrôle prudentiel

Afin de permettre une plus grande harmonisation des lois financières et un meilleur contrôle consolidé des risques encourus, le nouveau dispositif prévoit l'institution d'une « Commission de Coordination des Organes de Supervision du Secteur Financier ». Cet organe vise le développement d'une étroite collaboration entre Bank Al-Maghrib et les autorités de tutelle de marché comme le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), et la direction des assurances et de la prévoyance sociale.

Renforcement de la protection des intérêts de la clientèle des établissements de crédit

Les innovations prévues dans ce domaine par le projet de Loi bancaire portent essentiellement sur :

- L'institution de l'obligation de signature d'une convention de compte précisant les conditions de fonctionnement et de clôture des comptes de la clientèle.
- Le plafond d'indemnisation des dépôts par le fonds de garantie, sera fixé par voie de circulaire et ce, pour une plus grande souplesse.
- L'exigence de l'information du public en cas de fermeture ou de déménagement d'agences(minimum 2 mois) avec le droit de transfert ou de clôture , sans frais pour les clients.
- Possibilité pour les tiers intéressés d'accéder aux informations détenues par les services d'intérêt commun gérées par Bank Al -Maghrib tels que la centrale du risque et les incidents de paiement.
- Mise en place d'une procédure pour le traitement des comptes en déshérence : la Loi prévoit que ces fonds et valeurs soient versés , à l'expiration d'un délai de 10 ans , à la CDG qui les détiendra pour le compte de leurs titulaires ou ayants droit pour une période de 5 ans. Après ce délai, ces soldes seront transférés au trésor.

A titre de conclusion, la nouvelle réglementation bancaire constitue un tournant structurant. Tout en renforçant les prérogatives de la Banque Centrale, elle permet au système bancaire national de répondre aux aspirations tendant à garantir la stabilité des prix et un contrôle prudentiel efficace.

3.2 Le dispositif comptable

Parallèlement à la transition aux normes de Bâle II sur lesquelles nous reviendrons par la suite , la nouvelle loi bancaire habilite Bank Al-Maghrib à fixer , après avis du conseil national de la comptabilité les conditions dans lesquelles les établissements de crédit devront tenir leur comptabilité (basculement de la comptabilité des banques vers les nouvelles normes comptables IAS/IFRS) Ces règles sont axées sur le renforcement de la transparence financière des comptes consolidés .

La Banque Centrale a fixé **au 1^{er} janvier 2008**, la date butoir pour finaliser ce processus .Elle respecte ainsi les recommandations de la Banque Mondiale .

Partie IV Le dispositif prudentiel

Dans tous les pays , les banques sont exposées à des risques de plus en plus diversifiés. Elles ont engagé depuis une quinzaine d'années des réflexions

sur leurs risques. De leur côté, les autorités des principaux pays, réunies au sein du comité de Bâle ont lancé depuis quelques années des consultations avec la profession bancaire, en vue de déterminer une nouvelle définition des exigences de fonds propres et ont conclu en juin 2004, un nouvel accord appelé **Bâle II** (McDonough) qui s'appliquera aux banques du G 10 à vocation internationale. Après avoir conclu cet accord, le Comité de Bâle a commencé à réfléchir à l'application de Bâle II dans les pays qui ne sont pas membre du G10. Le comité de Bâle s'attend en effet à ce que l'accord Bâle II soit progressivement adopté dans la majorité des pays comme c'est le cas pour l'actuel ratio Cooke (Bâle I) adopté en 1988 et appliqué dans une centaine de pays.

NB : Cette partie sera développée en deuxième partie (Risque de crédit dans le cadre des accords de Bâle II).

Partie V : Le système bancaire marocain : synthèse et perspectives

5.1 SWOT analyse

Forces	
Une réglementation bancaire et un management s'inspirant des standards internationaux	Un potentiel de croissance important (faible taux de bancarisation, population jeune élevée)
Un réseau couvrant la totalité du territoire marocain et les principaux pays hébergeant les Marocains Résidents à l'Étranger (MRE)	Le dispositif prudentiel applicable en 2007 impliquera forcément pour les établissements de crédits une plus grande maîtrise des risques lors des décisions d'octroi des concours financiers aux entreprises.
Une offre de produits moderne et diversifiée (monétique, épargne, bancassurance, etc....)	développement des instruments de paiement électroniques
Nouveau comportement du crédit : net repli des créances en souffrance (engagement des banques dans un processus d'assainissement de leurs portefeuilles)	ouverture des banques marocaines à l'international
Plus de transparence au niveau du dispositif comptable : au sens de la nouvelle loi bancaire les établissements de crédits sont obligés d'établir des états comptables et tout autre document permettant la banque centrale d'exercer aisément son contrôle selon les normes qu'elle fixe.	
Faible exposition des banques au risque de change (réglementation prudentielle en vigueur)	
Le système bancaire au Maroc reste faiblement exposé aux chocs externes (politique de change, régime de change fixe)	Variations brusques des envois de fonds par les marocains résidents à l'étranger pourraient affecter la liquidité des banques les rendant vulnérables.
Le secteur bancaire marocain est fortement concentré et principalement contrôlé par le privé	
Faiblesses	

<p>Une concurrence accrue qui se traduit par une régression des marges bancaires</p>	<p>Une ouverture accrue à plus ou moins longue échéance (arrivée des banques étrangères) pourrait se traduire par de nouveaux produits financiers pour les agents économiques (gamme plus large et plus concurrentielle de produits et services financiers) : les agents pourraient être réticents à détenir des dépôts à vue non rémunérés. Or, une baisse soudaine de ces dépôts est susceptible de générer un problème de liquidité chez les banques ou de conduire à une compression des marges d'intérêt.</p>
<p>Un système bancaire handicapé par les banques spécialisées (CAM, CIH) dont les créances en souffrance (chocs importants auxquels ont été soumis leurs clients opérant dans les secteurs du tourisme et de l'agriculture) s'avèrent irrécouvrables quoique la restructuration de ces banques est en cours.</p>	
<p>Risque du système juridique : la faiblesse du système d'information sur les entreprises potentielles qui se mettent en redressement juridique pour éviter d'honorer leurs crédits vis à vis des banques constitue un danger non négligeable.</p>	

5.2 Perspectives

Avec l'ouverture des marchés et le renforcement de la concurrence, les banques devront davantage jouer la carte de la proximité avec leurs clients. Cela devra se traduire par des actions à destination des particuliers, des jeunes et de la PME-PMI tout en poursuivant le développement des services aux grands groupes. Le conseil et l'assistance devront occuper une place déterminante dans leur stratégie.

Pour plus d'efficacité, les banques marocaines seront appelées à diversifier davantage leurs services à travers des produits novateurs et de nouveaux services financiers.

L'accent devra être mis davantage sur les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, la banque on-line, le commerce électronique, ...etc à l'instar de ce qui se pratique actuellement dans les grandes banques internationales.

Les opérations de fusion et de rapprochement entre opérateurs devraient se poursuivre. Le nombre d'établissements bancaires devrait être réduit encore plus d'ici les dix prochaines années. Seules les grandes banques compétitives et performantes seraient en mesure d'absorber des chocs éventuels susceptibles d'affecter l'économie marocaine.

L'internationalisation des banques marocaines qui s'est traduite très récemment par des prises de participations dans des banques maghrébines (rachat de la Banque du Sud en Tunisie par Attijariwafa bank) et des banques d'Afrique sub-sahariennes (installation d'attijariwafa bank au Sénégal par exemple) n'est que le début d'un processus.

Au sens de la nouvelle loi bancaire, on relève un renforcement indéniable des pouvoirs de régulation . A l'instar des banques centrales des pays développés, Bank Al-Maghrib disposera d'une large autonomie en rapport avec l'élaboration et la conduite de la politique financière.

Avec l'introduction de la nouvelle norme prudentielle en 2007, qui soumet chaque débiteur à un rating (note), les banques seront désormais très vigilantes et regarderont par deux fois le rating de leurs clients. Et comme, les meilleurs clients seront les mieux servis, la concurrence entre les banques risque d'être très rude dans ce domaine.

Par ailleurs , l'entrée en vigueur de la norme McDonough risque de favoriser à plus ou moins longue échéance certaines activités tels que le leasing puisque dans son essence , c'est une opération de location avec option d'achats qui convient aux entreprises qui ne veulent pas plomber leur rating en prenant trop d'engagements bancaires traditionnels.

L'affacturage se développera aussi dans les prochaines années puisque le non recouvrement des créances à temps a des impacts négatifs sur le rating charger des intermédiaires de recouvrer les créances sur les clients fera que les délais accordés à ces clients vont se rétrécir .

Conclusion

A la lumière de ce qui a été dit, nous ne pouvons que conclure que le secteur bancaire marocain se donne la dimension et les moyens pour aller de l'avant .

Si l'année 2005 a été marquée par une activité soutenue des établissements de crédits , l'année 2006 semble encore plus concluante.

Sur le plan institutionnel, le législateur a adopté la réforme de deux textes fondateurs la loi portant statut de Bank Al -Maghrib et la nouvelle loi bancaire. Le transfert de prérogatives en matière de régulation à l'institut d'émission constitue un acte politique majeur qui marquera la vie économique et financière de notre pays.

Suite aux opérations de fusion-absorption opérées ces dernières années, le pôle bancaire a démontré sa capacité à se positionner à l'échelle régionale et à rationaliser sa présence au niveau international .

De même , l'action d'assainissement des bilans bancaires s'est traduite comme nous l'avons souligné plus haut, par une baisse sensible des créances en souffrance. D'ailleurs, l'amélioration de la qualité des actifs devrait se

poursuivre au cours des années à venir avec l'entrée en vigueur de la norme McDonough en 2007.

SECTION II - PRESENTATION D'ATTIJARIWAFABANK :

Partie I - Historique

Attijariwafabank est une institution nouvelle qui puise ses racines dans deux grandes banques marocaines de renom ayant accompagné le Maroc dans son développement économique et social depuis plus d'un siècle. Elle est issue de la fusion de la Banque Commerciale du Maroc et de Wafabank.

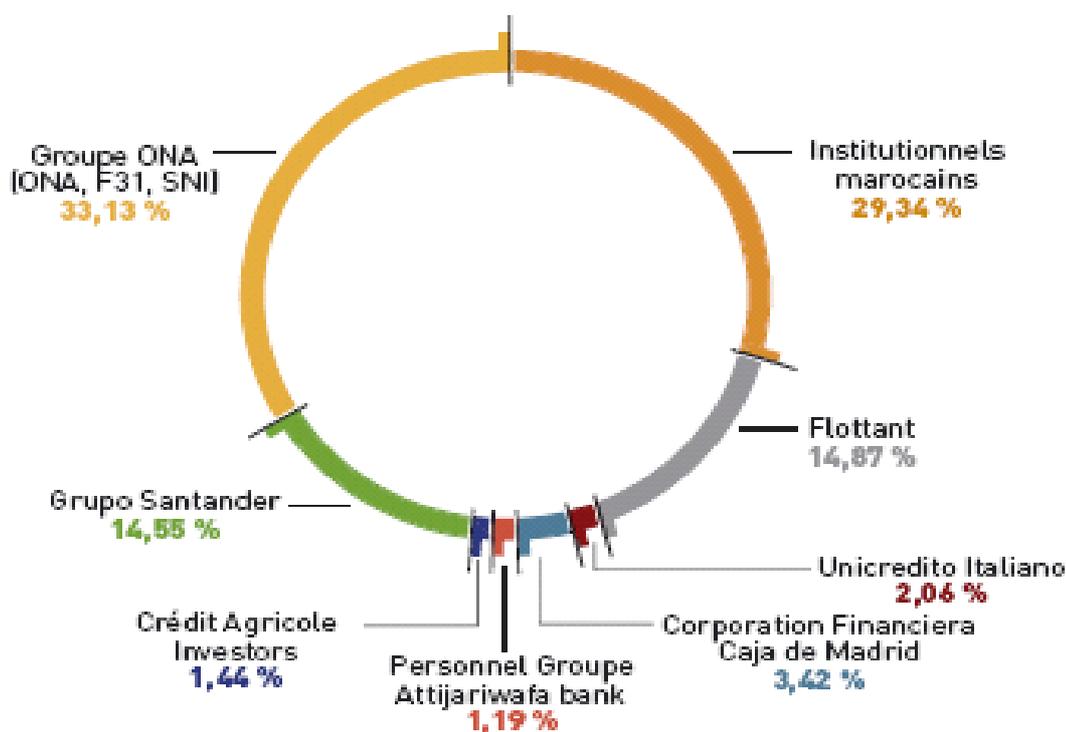
La BCM est née en 1911 à travers l'implantation de la Banque Transatlantique à Tanger, puis devient par la suite une filiale du groupe CIC. En 1972, la BCM s'engage sous l'impulsion d'un nouveau management dirigé par M. Abdelaziz ALAMI dans une nouvelle phase de croissance qui la hissera dès le début des années 80 au premier rang des banques privées du pays. En 1988, le Groupe ONA fait son entrée dans le tour de table de la banque, suivi en 1989 du Banco Central devenu Grupo Santander, constituant ainsi les 2 actionnaires de référence de la BCM. Le décennie 90 se caractérise par la création de filiales spécialisées dans les métiers de banque d'affaires et les activités parabancaires donnant lieu à une diversification des métiers. L'arrivée de **M. Khalid Oudghiri en 2003** tant que PDG, donne le coup de départ à une nouvelle stratégie ayant pour objectif la création d'un **Champion National** de la banque et de la finance, concrétisée en novembre 2003 par la prise de contrôle de Wafabank.

Wafabank a été créée en 1904 sous le nom de « Compagnie Algérienne de Crédit et de Banque ». En 1959, elle constitue la première banque du pays en terme de réseau, et en 1968, un important groupe privé marocain, conduit par Feu Moulay Ali Kettani, en prend le contrôle. A partir de la fin des années

70, la banque s'engage dans une nouvelle dynamique pour son développement avec le lancement de produits innovants, la réorganisation par réseau, ainsi que le changement de dénomination sociale et la promotion de la nouvelle marque, Wafa. Depuis lors, Wafabank crée, à partir d'une dizaine de filiales nouvelles, un groupe financier et para financier d'envergure. Dès le début des années 90, le groupe Wafabank adopte une approche par segment de clientèle, et s'investit dans le marché des capitaux avec la création de plusieurs filiales spécialisées.

Partie II - Actionariat

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2005



Partie III - Organisation

La nouvelle organisation de la banque place le client au centre des préoccupations dans une optique de cross-selling. La maîtrise des risques et le renforcement du contrôle sont également des axes essentiels avec des pôles dédiés. Le gouvernement d'entreprise, la déontologie et le développement durable sont inscrits en tant que principes d'action dans la ligne de conduite de la banque.

5 Business Units autonomes et dotés de moyens propres, assistés par 7 fonctions supports ayant une mission de pilotage, de contrôle et de suivi, forment l'architecture de cette nouvelle organisation. 3 autres fonctions sont, quant à elles, rattachées directement à la Présidence.

Présentation des Business Units

A - Banque des particuliers et des professionnels BPP .

Cette unité gère un portefeuille composé d'une clientèle de particuliers, de professionnels et de MRE. Le réseau assure le placement des produits bancaires et financiers classiques, mais aussi parabancaires développés par d'autres entités du groupe. Le portefeuille clients est segmenté en fonction de plusieurs critères : CSP, montant de l'épargne, mouvements du compte, etc. Chaque segment (grand public, service ou prestige) est regroupé au sein d'un portefeuille homogène.

B - Banque de l'entreprise BE .

Segmentation des entreprises en 2 grands portefeuilles : GE et PME. Au -delà de la gestion centralisée des engagements pris sur la clientèle et du suivi de la

rentabilité du portefeuille, la mission de la BE couvre le développement des ventes croisées au profit de l'ensemble des lignes de métier du groupe, et la gestion des flux monétaires.

La Banque de l'Entreprise est organisée autour

d'un réseau commercial spécialisé dans la clientèle entreprise .

d'une entité dédiée à la grande entreprise .

d'une entité dédiée au suivi de la PME .

des métiers de l'International, de financement de l'investissement, de marketing produits, de gestion de flux .

C - Banque d'investissement BI : organisée autour de 4 entités :

- Marché des capitaux (Salle des Marchés): couvre les activités de change et de taux.
- Corporate Finance (Attijari Finance): couvre le conseil en fusion-acquisition, l'introduction en Bourse et les activités de marché primaire Actions.
- Capital Investissement (Wafa Trust) : gère les prises de participation en capital-risque, la création et la gestion de fonds d'investissements et le conseil en restructuration.
- Intermédiation boursière (Attijari Intermédiation et Wafabourse): spécialisées dans l'investissement en actions et l'intermédiation en Bourse.

D - Banque privée, Gestion d'Actifs et Assurance BPGAA : Regroupe les activités de gestion de l'épargne hors bilan. Son périmètre comprend :

- l'assurance via Wafa Assurances .
- la Banque privée ..

- la gestion d'actifs (Wafa Gestion) .

E - l'immobilier recouvre des activités de promotion immobilière et de gestion d'actifs à travers la mise en place de fonds de placement et d'investissement. Cette fonction assure également la gestion locative du patrimoine immobilier hors exploitation de la banque.

F - le Custody : assure pour le compte des clients institutionnels marocains et étrangers un service personnalisé et centralisé de conservation des titres et de traitement des opérations sur titres. Il assure en outre pour le compte des émetteurs de valeurs mobilières, l'administration de leur activité titres.

G - Services Financiers spécialisés SFS : Activités para-bancaires gérées par les filiales spécialisés de la banque :

- Wafasalaf .
- Wafa Immobilier .
- Wafa Cash .
- Wafa LLD .
- Wafabail .
- Attijari Factoring .

À côté de ces Business units ou activité inhérentes au fonds de commerce de la banque et principales, on trouve des fonctions supports qui sont au nombre de 5 .

- **Finances Groupe**
- **Recouvrement Groupe**
- **Systèmes d'Information Groupe** .
- **Services et Traitements Clientèle** .
- **Logistique et Achats Groupe** :

H- Les fonctions rattachées à la Présidence :

- **Stratégie et Développement** Fournit à la Direction Générale les grandes tendances du secteur nécessaires à l'établissement de la stratégie à long terme de la banque.
- **Secrétariat Général** Assure des missions liées à la présidence, à la communication interne et externe, au suivi de la qualité, au suivi de la déontologie et du développement durable et aux activités de mécénat.
- **Audit Général** Veille à la sauvegarde du patrimoine de la banque. Il s'assure que les dispositifs du contrôle interne existent et fonctionnent de façon optimale .
- **La Gestion Globale des Risques GGR** .
- **Ressources Humaines Groupe** .

Chapitre II : Les risques liés à l'activité Crédit.

Section I - Le comité de Bâle II.

Qu'est ce que Bâle II ?

Le comité de Bâle II regroupe les gouverneurs des banques centrales des principaux pays industrialisés. Ce comité émet régulièrement des recommandations en matière de sécurité et stabilité du système bancaire. Ces recommandations sont généralement reprises par les autorités monétaires sous forme de réglementation. Parmi les travaux les plus connus de ce comité, figure l'instauration en 1988 du ratio de solvabilité des banques. Ce ratio, appelé ratio Cooke, qui exige des établissements de crédit un minimum de fonds propres s'est imposé de par le monde en devenant une norme incontournable en matière de surveillance réglementaire des banques par les autorités monétaires.

L'objectif du ratio Cooke était de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international et de promouvoir des conditions d'égalité de concurrence entre les banques à vocation internationale.

• De Bâle I à Bâle II :

la nouvelle réforme du ratio de solvabilité appelé ratio de Mac Donough corrige les faiblesses du précédent (rigidité, estimation incomplète des risques, ...) et s'adapte mieux aux pratiques des banques en matière de couverture des risques.

• Le ratio Cooke (88) :

-Rappel de la définition : ratio de solvabilité définissant des exigences minimum en fonds propres relativement aux risques encourus par les banques

-Ce ratio définit le rapport des Fonds Propres sur les risques de crédits pondérés et doit être au minimum à un niveau de 8 %.

-Pondération forfaitaire des risques de crédits : pondération liée à la nature du débiteur (état, banque, entreprise,...), de sa localisation (OCDE et Hors OCDE) et de la durée des engagements (inférieure ou supérieure à un an)

-Depuis 96, le risque de marché est intégré dans le ratio Cooke à travers un amendement des accord de 88. Au Maroc, c'est le ratio Cooke de 88 qui est toujours en vigueur.

• Le ratio Cooke (88) et ses faiblesses :

Faiblesses :l'actuel ratio ne couvre pas l'ensemble des risques et ne correspond pas aux pratiques actuelles en matière d'allocation stratégique des fonds propres des banques.

-La pondération forfaitaire n'intègre pas la qualité de l'emprunteur et la nature de l'engagement.

-Non prise en compte du risque opérationnel.

-Non prise en compte des instruments de réductions de risque.

-Décalage entre les exigences en fonds propres réglementaires et les pratiques des banques Européennes et Anglo-Saxonnes où le niveau des fonds propres est un instrument de pilotage stratégique des banques dans le sens où il est étroitement lié au niveau des risques encourus. C'est la notion de fonds propres économiques.

• Objectifs :

1.Assurer une plus grande convergence entre besoins en fonds propres, risques encourus et réalité économique en :

-tenant compte des 3 risques fondamentaux : crédit, marché et opérationnel.

-Intégrant la nature du risque à travers sa durée, sa notation et les garanties reçues .

2.Développer un système de pilotage sain des activités bancaires à trav

- La mise en œuvre d'un processus de planification stratégique d'allocation des fonds propres conforme au niveau des risques encourus permettant ainsi :
- une amélioration de la rentabilité et la qualité des portefeuilles.
- une comparaison de la performance des activités en fonction des risques.
- un arbitrage entre les activités : développer ou se désengager .
- La mise en place de méthodologie de mesure et de gestion des risques rigoureuses (notation des contreparties, valeur en risque sur une exposition donnée..).

3. Renforcer le rôle des contrôleurs bancaires et celui de la transparence financière (rôle du marché).

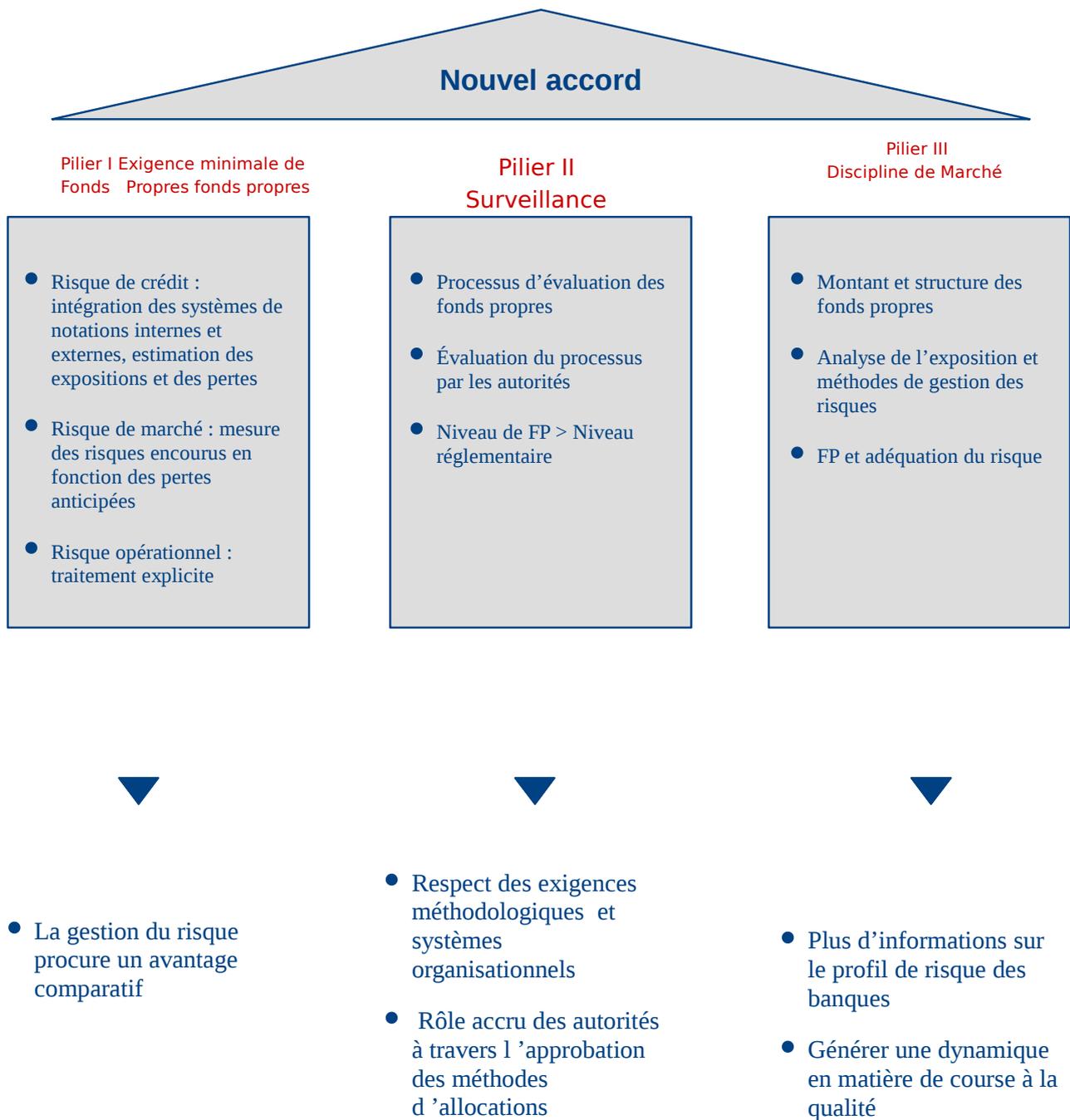
4. Promouvoir la solidité du système financier international et l'égalité de conditions de concurrence.

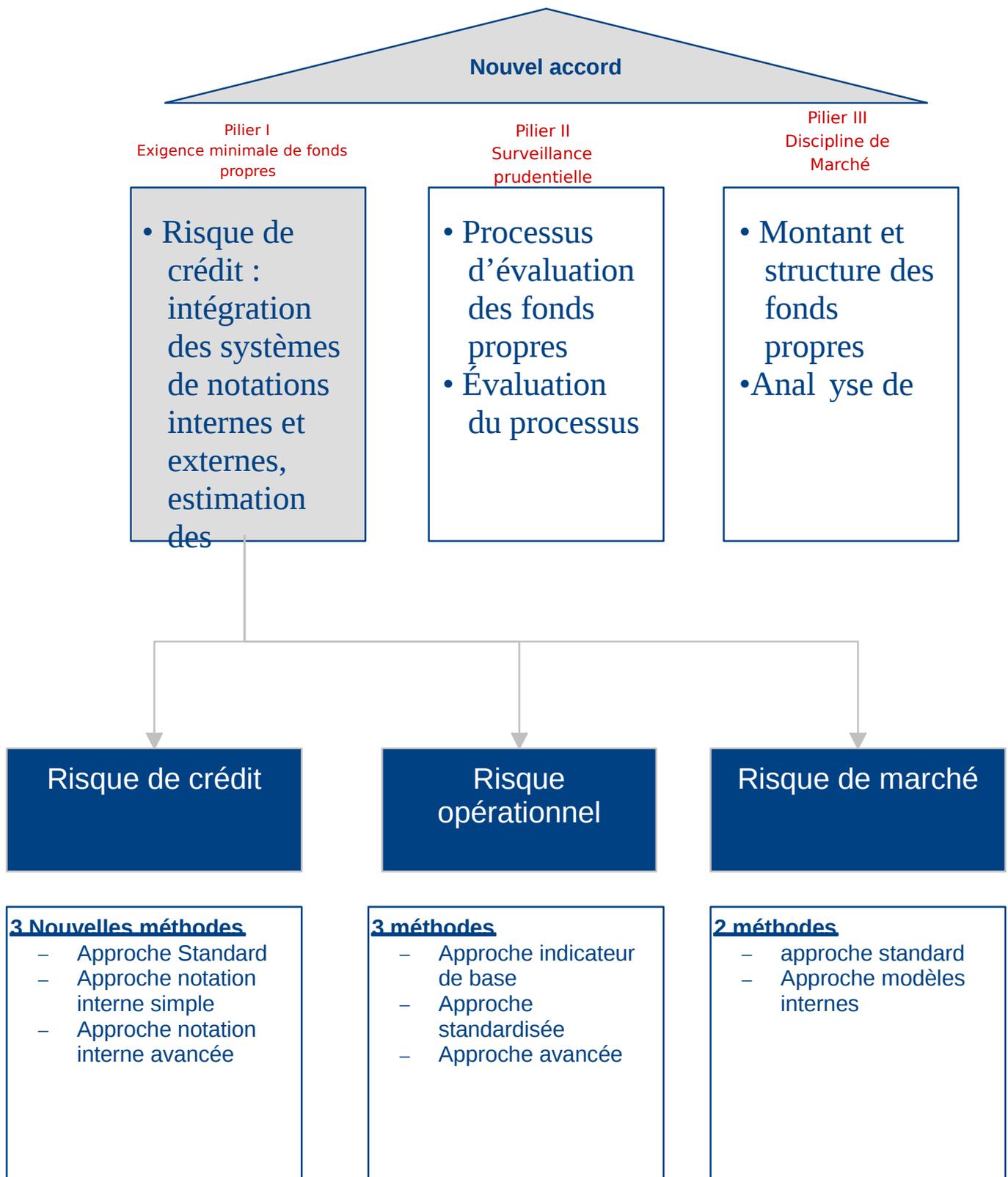
L'accord de 1988 ne pose que le principe d'une exigence quantitative fondée sur une méthode de calcul uniforme. Le futur dispositif reposera sur trois types d'obligations (les piliers) :

Pilier I Les établissements devront disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à un niveau calculé selon l'une des méthodes proposées. Il s'agit donc du calcul du ratio proprement dit : la logique reste la même, c'est-à-dire un rapport des fonds propres et des encours risques. L'appréciation de ces derniers est cependant modifiée par une plus grande reconnaissance des techniques de réduction des risques et par la définition d'une charge en fonds propres pour les risques opérationnels.

Pilier II : Processus de surveillance prudentielle .Les autorités disposeront de pouvoirs renforcés et pourront en particulier imposer, au cas par cas, des exigences supérieures à celles résultant de la méthode utilisée.

Pilier III : Communication financière et discipline de marché. Les établissements seront soumis à la discipline de marché, étant tenus de publier des informations très complètes sur la nature, le volume et les méthodes de gestion de leurs risques ainsi que sur l'adéquation de leurs fonds propres. Ce pilier décrit l'ensemble des documents que les banques doivent rendre publics afin de se conformer à la réglementation. Ces documents concernent principalement le calcul des fonds propres et l'exposition aux risques de l'établissement. L'utilisation des méthodes avancées sera conditionnée par la publication de ces informations





Section II - Les composantes du risque de crédit.

1 Les facteurs influençant la gestion du risque de crédit

Les risques sont au cœur du processus de création de valeur dans les banques. En effet, ces dernières présentent des spécificités qui permettent en général de les distinguer des autres entreprises commerciales

- A- Sensibilité au risque de fraude** Les banques ont la garde d'un volume considérable d'instruments monétaires notamment d'argent liquide ou d'instruments négociables. Ceci s'applique tant la conservation qu'au transfert d'instruments monétaires, ce qui les rend vulnérables aux malversations et aux fraudes, les banques ont donc l'obligation de mettre en place des procédures formelles, de bien définir les limites du pouvoir accordé à chaque employé et d'établir les systèmes de contrôle interne rigoureux.
- B- Sensibilité à la qualité de l'information** Les banques réalisent un volume considérable de transactions très divers, tant en valeur qu'en quantité d'opérations, pour y faire face, elles sont tenues de mettre en place des systèmes comptables et de contrôle interne complexes et recouvrent de façon importante au traitement informatisé des données.
- C- Sensibilité au risque de décentralisation** Les banques disposent en général d'un vaste réseau de succursales et d'agences dispersées géographiquement. Cette structure implique une plus grande décentralisation de l'autorité et la dispersion des fonctions comptables, notamment lorsque le réseau de succursales s'étend au delà des frontières nationales.

D- Sensibilité au risque de non détection Les banques souscrivent souvent des engagements importants sans transfert de fonds. Ces opérations de « hors bilan » ne font pas toujours l'objet de suivi comptable rigoureux et leur absence d'enregistrement peut être difficile à détecter. On peut aussi citer la sensibilité au risque de la multiplicité des obligations réglementaires qui ont souvent une incidence sur les principes comptables.

L'ensemble de ces éléments impose aux banques la gestion des divers risques auxquels elles sont exposées et en particulier le risque de crédit qui est le risque traditionnel de cette activité et dont la gestion est incontournable.

2 Les composants du risque de crédit :

Le risque de crédit consiste dans la défaillance possible d'emprunteurs dans le remboursement de crédit. Ce risque est assimilé aussi au risque de contrepartie du fait qu'il trouve son origine chez le débiteur.

Les développements ci-après seront consacrés à la définition et aux modalités d'appréciation des risques prévisibles. Pour cela nous mettrons en relief :

- Le risque inhérent à la qualité de débiteur ;
- Le risque lié au type de financement accordé et à l'inadéquation du financement au besoin .
- Le risque lié à la prise des garanties .
- Et le risque inhérent au manque de suivi.

A Le risque inhérent à la qualité du débiteur d'un risque majeur et ses effets s'accroissent considérablement pour deux raisons principales :

- la montée générale des risques individuels liée à des mutations économiques et à des modifications du comportement .
- la concurrence qui oblige les prêteurs à modifier leurs approches.

Aujourd'hui, la connaissance personnelle du client et la relation humaine prêteur emprunteur constitueront les éléments de référence, sans oublier la mise en place de nouveaux outils d'aide à la décision.

Évaluation du risque attaché au débiteur personne morale

Ceci consiste à évaluer le risque globale qui est lié à un certain nombre de facteurs :(l'environnement :marché et client, humain:dirigeants, structure financière et juridique, politique générale de l'entreprise et son organisation,...)

Cette analyse doit toujours s'appuyer, d'une part, sur la situation actuelle de l'entreprise, son passé (comptes annuels) et d'autres parts, sur les éléments prévisionnels. Tout dossier de crédit digne de son nom doit en effet regrouper un plan de financement prévisionnel, un compte de résultat prévisionnel et une situation de trésorerie prévisionnelle.

B Le risque lié au type de financement accordé et l'inadéquation de financement au besoin .

S'il est un risque souvent sous-estimé, il s'agit du risque inhérent au type de crédit accordé et à l'inadéquation du financement au besoin.

1- Le risque inhérent au crédit accordé différents concours bancaires se distinguent par le degré de risque théorique. Cette classification s'appuie sur :

- Les comportements d'achats vis à vis du type de concours concerné.
- Les possibilités de recours en cas d'impayés.
- Le contexte juridique propre à certains crédits.

les concours à risque élevés sont, sans contestation, les découverts et le crédit revolving, et ce pour les raisons suivantes :

- Ils sont souvent réalisés sans une connaissance précise du besoin.
- Ils estompent toute notion de remboursement réel.
- L'accès à ces produits est facile .
- Ils son exclusifs de toute prise de garanties.
- Le prêteur ne bénéficie d'aucun recours particulier

L'appréciation du risque est parfois délicate pour certains types de créances, ainsi, parmi les concours au risque intermédiaire figure l'escompte.

En effet, l'acceptation pour l'opération d'escompte est généralement préalable à la livraison et se déroule entre le vendeur et l'acheteur sans que ce dernier sache en outre s'il y aura ultérieurement un tiers porteur, il en résulte que l'acceptation d'une traite peut être obtenue sans difficultés. En cas de défaillance du tiré, c'est le débiteur qui doit rembourser le crédit d'escompte, et de ce fait la banque, dans sa gestion du risque de crédit, considère uniquement le débiteur.

2- Le risque inhérent à l'inadéquation entre le besoin et le financement

risque d'inadéquation entre le besoin et le financement mis en place résulte essentiellement de deux causes distinctes :

- Le financement est inadapté à l'objet du besoin : tel qu'un investissement financé par un crédit à court terme (trésorerie ou crédit de compagnie) ou encore un bien de consommation financé par un crédit à long terme.
- Le financement est adapté à l'objet du besoin mais pas aux caractéristiques du besoin. Par exemple un financement réalisé à 100% au lieu de 70% ce qui exonère l'emprunteur de toute participation à l'opération en fonds propres.

Il y a aussi, la durée de crédit qui est inadapté à l'objet financé (matériel d'occasion) ce qui a pour conséquence de déséquilibrer le rapport entre le capital restant dû et la valeur résiduelle du bien.

C Le risque lié à la prise des garanties

La qualité des garanties offertes ne constitue jamais le seul critère de décision, toutefois, le recours à la prise des garanties est quasi-systématique pour certains crédits.

En effet, le choix de la garantie résulte de l'évaluation de plusieurs éléments : le type, l'efficacité, la valeur et le coût de la garantie.

Type de garantie : le choix de la garantie doit toujours s'effectuer selon les caractéristiques du client, ainsi à titre d'exemple le nantissement de matériel et l'outillage est exclusivement réservé aux professionnels. L'hypothèque ne peut être consenti par un service public.

Efficacité de la garantie : Le banquier doit connaître et évaluer les droits procurés par chaque garantie :

- Sûretés conférant un droit de préférence et de suite (hypothèque)
- Sûretés conférant un droit de rétention (gage)
- Sûretés conférant un véritable droit de propriété (cession de créances).

Valeur de la garantie : le banquier doit s'assurer que la valeur du bien constituant la garantie couvre le montant du crédit .

S'il s'agit d'une personne qui se porte garante de remboursement, il doit s'assurer de sa solvabilité et de sa capacité à honorer son engagement.

Coût de la garantie : le banquier doit toujours rechercher la garantie la moins onéreuse possible pour le client.

D Le risque inhérent au manque de suivi :

Une action efficace pour une bonne appréciation des risques signifie, d'une part, une bonne connaissance des clients à titre individuel et d'autre part, un suivi régulier par marchés, par régions...

Cette démarche doit globalement satisfaire aux préoccupations suivantes :

- Identification précoce des situations du risque
- Gestion anticipée de l'impayé.
- Appréciation globale de la situation de l'emprunteur

Enfin, il convient d'insister sur la rigueur nécessaire en terme de délais. En effet, le prêteur est fréquemment pénalisé en cas d'interventions trop tardives.

Plus le nombre des facteurs de risque est élevé, plus grande sera la difficulté d'appréciation. Mais, quelle que soit la qualité de l'analyse et des moyens mis œuvre pour le réduire, on doit se rappeler que le risque ne pourra jamais être totalement éliminé. Il subsistera donc toujours une incertitude sur l'évaluation risque.

Section III - Conséquences du risque de crédit :

Un établissement financier doit gérer son risque de façon dynamique, en recherchant comment il agit sur la création de valeur. La diversification de son exploitation et notamment de ses activités de marché constitue un avantage concurrentiel certain sous condition d'une approche raisonnée des risques de marché. Donc la gestion des risques est un élément fondamental, son analyse est devenue stratégique pour tout établissement qui veut assurer sa survie et faire une côte respectable sur le marché ; c'est la capacité de gérer (identifier, mesurer, maîtriser, diversifier et surtout rémunérer) ces risques plus efficacement et plus sûrement qui permet la création d'un profit durable.

Il faut signaler que tout établissement de crédit subit un certain nombre de risques : risque de taux, risque de change, risque de liquidité et risque de crédit. Ce dernier qui fera l'objet du présent mémoire, revêt une importance particulière compte tenu de son poids économique.

En effet, la distribution du crédit implique une prise de risque, principalement risque de défaillance de l'emprunteur. Sa gestion nécessite une prise suffisante de garanties, avant qu'elle se matérialise par des impayés pour le provisionner. Par ailleurs on ne cessera de remettre en relief l'importance du suivi des créances.

De ce fait , un ensemble de mesures et de méthodes sont déployées par les banques afin de gérer ce risque notamment en matière de comptabilité, de contrôle de gestion, des règles prudentielles, de contrôle interne.

Mais il s'avère que ces approches traditionnelles défensives par nature se caractérisent toutes par l'absence de quantification et de valorisation précises, et ne sont plus adaptées à un environnement compétitif, dans lequel il s'agit de rechercher en permanence à faire mieux que son concurrent et à aligner ses performances sur celles des meilleurs.

« Le risque doit être apprécié de façon dynamique, dans une démarche intégrée qui replace son évaluation dans un processus de mesure de la performance ajustée au risque. »

Il convient dès lors de s'interroger sur l'adoption d'une approche de provisionnement du risque de crédit. Cette démarche consiste à engager le processus de provisionnement au moment même de l'octroi de crédit, sans attendre que le risque se déclare et se matérialise par des impayés.

Cette approche demande une évaluation par les responsables des banques sur l'extrapolation du risque passé et complétée par la perception de l'évolution prévisible des risques sectoriels et géographiques.

C'est une méthodologie d'évaluation du risque qui est basée sur l'analyse statistique du risque passé, elle ne perçoit pas le risque comme un aléa intangible mais comme un objet quantifiable par des mesures statistiques.

Cette approche permet de revoir les dispositifs traditionnels d'appréhension du risque tel que le contrôle de gestion qui peut trouver dans la gestion quantitative de risque le support idéal de calcul des marges, de mesures de coût de risque et de calcul de la rentabilité. Le pilotage du risque-rentabilité à la base d'une véritable gestion du portefeuille devient alors possible.

Les mécanismes de contrôle interne peuvent également se construire sur des bases quantifiables de risque ainsi que le contrôle externe.

Cependant, les banques marocaines n'ont pas encore procédé à l'application de cette méthode pour la gestion de leur risque de crédit. Cette dernière se limite uniquement aux procédés traditionnels à savoir la méthode de l'analyse financière.

Conclusion :

En réalité, le suivi et la gestion du risque de crédit se prévaut comme étant un impératif trivial, assurant la survie de tout établissement de crédit. Cette nécessité est l'essence même du présent mémoire.

L'opacité et la non disponibilité de l'information, toute l'information utile et surtout en temps opportun, pourraient faire chavirer le navire où même faire couler, car les exemples ne manquent pas.

Comment gère-t-on ce risque au sein d'Attijariwafa Bank ? est on à même pouvoir prétendre que l'on gère le risque de crédit comme il se doit ?

Chapitre III - La Gestion du risque de crédit au sein d'Attijariwafa Bank :

Section I - Descriptif du rôle du Risk Management :

Après le rapprochement entre la BCM et la WAFABANK qui a donné naissance au Groupe Attijariwafa Bank, l'harmonisation des méthodes et l'adoption des meilleures pratiques s'imposait assez naturellement pour accompagner le projet de développement et de croissance de la nouvelle structure.

Dans un premier temps, il s'agissait de reprendre les meilleures pratiques « Best Practices » de chacune des entités ayant fusionné. On pouvait s'attendre au départ à ce que ce procédé tarde à donner des fruits, et ce en raison des cultures d'entreprise prédominant dans chacune des deux banques. Il en fût ainsi dans pas mal d'entités, notamment dans le réseau des agences où l'on disposait de pratiques peu similaires. Toutefois, et en ce qui concerne la gestion des risques, l'intégration fût rapide car après tout l'appréhension des risques afférent à l'activité bancaire était un peu la même étant entendu bien sûr que toutes les banques sont régies par des instructions BANK AL MAGHRIB.

Si le choix des procédés en matière d'évaluation des risques de crédit ne posa aucun problème, celui du système d'informations à garder ne posa à son tour aucun obstacle, et dès le départ on constata que dans l'état des choses à l'époque le système d'informations le plus adapté au contexte de la fusion était celui de l'ex Banque Commerciale du Maroc. Tous les engagements de l'Ex Wafabank devait tout naturellement migrer vers le système cible et on mit en œuvre un échancier de bascule des encours vers le système d'informations de la nouvelle banque.

Une fois la bascule opérée et totalement réussie en respect des délais fixés, il apparut clairement que le volume des opérations traitées et la charge de travail pour chaque gestionnaire risque allait être plus ardue, ce qui nous amena à entreprendre plusieurs actions visant à rendre le système d'information parlant. Par parlant, on entend que le système d'informations devait nous fournir toutes les informations utiles et nécessaires au suivi des portefeuilles via des états générés périodiquement ou à la demande de toute personne intéressée.

Dans ce qui suit, on va essayer de donner une description des missions dédiées à la Gestion Globale des Risques, les tâches dévolues à chaque Risk Manager et de positionner la problématique objet du présent travail avant d'enchaîner avec l'accomplissement de notre projet de mise en place d'outils de suivi et de gestion du risque de crédit.

Missions dédiées à la Gestion Globale des Risques au sein d'ATTIJARIWAFI BANK :

La gestion des risques au sein d'Attijariwafa Bank est assurée par une entité autonome. Il s'agit d'un centre de responsabilité directement attaché à la présidence et qui a pour attribution :

- ✚ la gestion des engagements.**
- ✚ le suivi du risque de crédit.**
- ✚ le contrôle des *risques crédits* ainsi que les *risques marché*.**

A - Descriptif du process crédit :

De nos jours, les procédés utilisés pour l'évaluation des risques de crédit, quoi que laissés à la liberté de chaque Etablissement de crédit, s'uniformisent, et

tendent à devenir standards et conformes aux normes internationales notamment les normes Bâle II.

Le process crédit au sein d'AWB comporte deux volets, à savoir l'étude des demandes de crédit et le suivi du risque de crédit. Celui-ci sera décrit dans la présentation du système d'informations.

L'étude des demandes de crédit .

par demande de crédit, on entend généralement les demandes de mise en place de lignes de crédits :

- ◆ lignes de fonctionnement : découverts, financement de stocks, lignes de cautions pour les entreprises participant couramment à des marchés, financements export ou import pour les entreprises se livrant à des activités à l'international....
- ◆ Crédits d'investissement : pour les projets entrepris par les entreprises, les établissements de crédit offrent une panoplie de crédits : Crédit moyen terme, Crédit long terme, Crédits de promotion immobilière.
- ◆ Crédits de restructuration : pour certaines entreprises, dont les engagements à court terme pèsent sur le total bilan peuvent se voir attribuer la possibilité de restructuration, équivalent à reconvertir les concours bancaires courants en crédits à moyen ou long terme selon leur besoins et leur capacité à générer des liquidités.

La démarche entreprise en général dans tout Établissement de crédit décline comme suit :

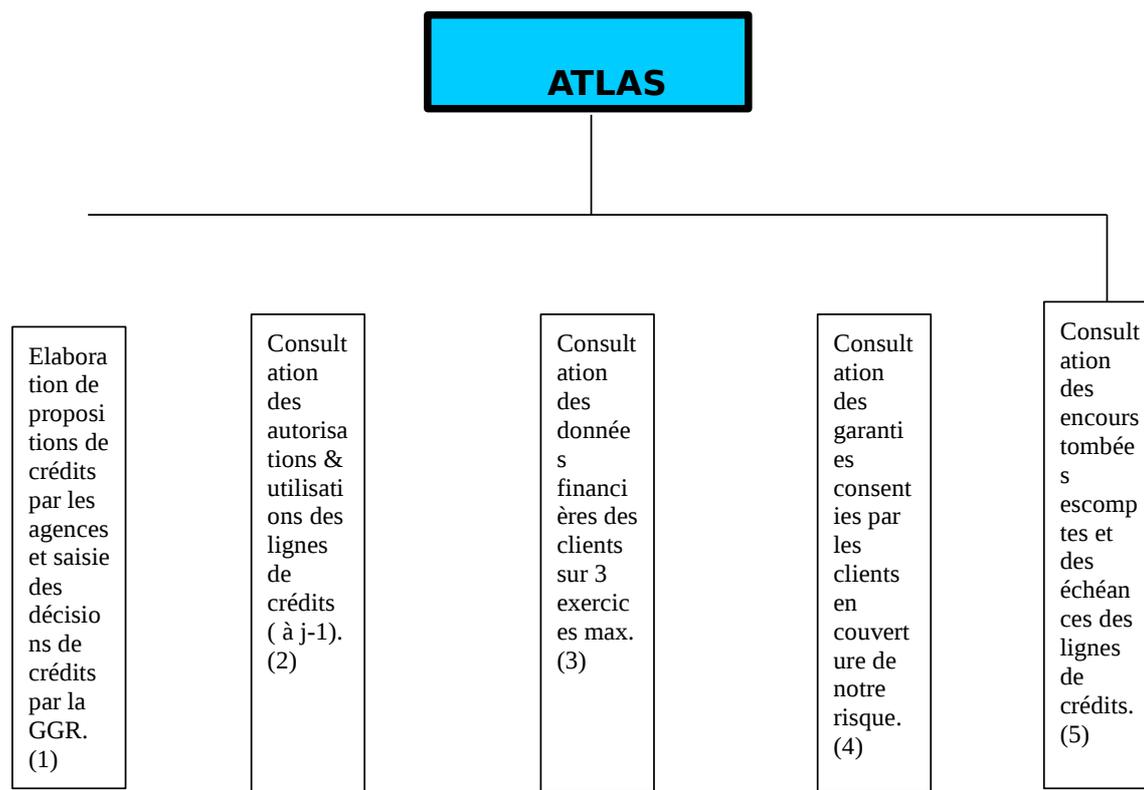
1. étude de la conjoncture.
2. études sectorielles.
3. études de holdings.
4. études des demandes de crédit.

- a- évaluation de l'entreprise :
 - o Étude économique.
 - o Étude relative au dossier administratif.
 - o Analyse technique.
 - o Analyse commerciale.
 - o Diagnostic financier.
 - o Étude des perspectives.
- b- appréciation et choix des crédits correspondant au besoin réel de l'entreprise.
- c- Choix des garanties.

B - Descriptif du Système d'informations utilisé :

- **« ATLAS » est le système d'information utilisé actuellement au niveau de la cellule gestion du risque de crédit à AWB.**
- **Cette application, datant de 1994, offre la possibilité de suivre au jour le jour les utilisations des lignes de crédits par nos clients. Elle permet, par ailleurs, de consulter leur rating et leurs indicateurs financiers sans oublier qu'elle fait ressortir les informations relatives aux garanties consenties par les clients à notre Établissement en couverture du risque que nous encourons eu égard aux créances que nous leur consentons .**

Schéma Descriptif du Système d'informations :



1 - Le système sert d'interface entre les organes émetteurs de demandes (agences ou centres d'affaires) et l'entité qui statue sur les demandes de crédit (gestion globale des risques).

2 - Le gestionnaire risque peut consulter et contrôler les autorisations et les utilisations des lignes de crédits des agences ou centres d'affaires qu'il gère.

3 - les données financières (bilans fiscaux des trois derniers exercices comptables sont rassemblées dans une application nommée STFI - « situation financière ».

4 - « GAR » est une application réservée à la consultation des garanties afférentes à chaque dossier de crédit.

5 - ESE : application dédiée aux tombées escompte chèque et commercial.

Section II - EVALUATION DU PROCESS CREDIT ET DU SYSTEME

D'INFORMATIONS .

A- Évaluation du Process Crédits.

On serait tenté de dire que l'évaluation préliminaire des demandes de crédit est suffisante pour cerner tous les risques pouvant survenir et compromettre les chances de recouvrement des créances de l'établissement bancaire ayant octroyé des lignes de crédit et ce d'autant plus que généralement l'accord est assorti de garanties adossées à ces crédits. Cette hypothèse s'avère être un peu trop simpliste car nul ne peut prévoir avec exactitude le bon cheminement des relations. Dès lors, on serait tenté de dire que chaque responsable risque est tenu par une obligation de résultat au commencement de toute relation bancaire avec l'entreprise qu'il a agréée, mais après la continuité de celle-ci étant elle-même sujette à des impondérables, il ne saurait être tenu responsable d'événements qui échappent complètement à sa compétence.

Une fois que l'on a bien établi que l'on évolue dans un environnement incertain où tout événement ou suite d'événements même non directement liés à l'objet social d'un client peut mettre en suspens sa continuité, il est trivial d'installer un système de suivi de manière à ce que chaque responsable de portefeuille puisse veiller à la bonne fin des opérations entreprises avec ses clients ou à limiter les dégâts dans le cas échéant.

Toute politique visant à maîtriser le risque de crédit doit s'attacher à prévenir et à soigner. Il n'est pas de bonne politique de risque sans

organisation de la prévention, c'est à dire la mise en œuvre de moyens destinés à éviter qu'il ne survienne.

On dit souvent que le risque est l'essence même du métier de banquier. Cette affirmation est exacte mais mérite d'être nuancée.

Le risque fait parti de toutes les activités humaines qu'elles soient sociales, économiques ou autres. Pour autant, tout un chacun, et après avoir répertorié les risques éventuels à toute situation fait en sorte qu'ils ne surviennent pas à travers la prévention.

Conclusion :

La gestion du risque de crédit se limite à la méthode de l'analyse financière.

Il s'agit d'une gestion en amont, qui se borne à une sélection lors de l'entrée en relation avec les demandeurs de crédits.

Il n'existe pas un système de notation, fiable. Le seul système de scoring est basé sur les indicateurs financiers, ce qui ne permet point d'apprécier l'organisation de l'entreprise ni les compétences qui y sont mises en œuvres, et de ce fait le système d'information devient incomplet si l'on y rajoute le fait que les états de synthèse remis par les entreprises ne sont pas fiables.

B - Évaluation du Système d'Informations :

Dans un établissement de crédit, et notamment pour le département des risques Un système d'informations devrait procurer un certain nombre d'informations nécessaires et à l'appréciation de la qualité des demandeurs de crédits et au suivi méticuleux des créances et crédits consentis.

Le système d'informations utilisé par le département des risques ne génère toutefois pas de façon automatique et périodique les éléments d'informations nécessaires au suivi rigoureux des crédits. En effet, chaque gestionnaire de portefeuille établit des contrôles périodiques pour avoir une idée sur l'évolution des engagements des relations qu'il gère ; on ne saurait dès lors mettre en exergue tous les risques qui accompagnent ces opérations de contrôle le système d'informations procure des données comptables à j-1, d'où un risque important de passer à côté de l'image réelle des engagements.

Conclusion :

Données éparses, les applications informatique citées plus haut (cf descriptif du système d'informations) ne sont pas intégrées.

La notation ou le Rating ne prend en compte que les agrégats financiers, et ne laisse aucune place à une appréciation qualitative de entreprises clientes.

Le système comptable extrait uniquement les données à j-1 sur les utilisations des crédits.

Les données utiles et nécessaires au suivi du risque ne sont pas extraites automatiquement et périodiquement ce qui rend fastidieux le contrôle et la revue des engagements.

C - Conclusion du Chapitre :

Rappel .

Le risque de crédit consiste en la défaillance possible d'emprunteurs dans le remboursement de crédit. Ce risque est assimilé aussi au risque de contrepartie du fait qu'il trouve son origine chez le débiteur.

Il se compose de ce qui suit :

- 1 Le risque inhérent à la qualité de débiteur .
- 2 Le risque lié au type de financement accordé et à l'inadéquation du financement au besoin .
- 3 Le risque lié à la prise des garanties .
- 4 le risque inhérent au manque de suivi.

Concrètement, les trois premières composantes du risque de crédit sont cernées au mieux lors de l'entrée en relation de chaque personne morale avec la banque. Il persiste néanmoins cet aspect important et incontournable qu'est le risque inhérent au manque de suivi.

L'objet du présent mémoire est de mettre en place des outils de suivi et de pilotage des portefeuilles risques crédit, de façon non pas à prévoir l'avenir, car le risque persiste quels que soient les moyens et les dispositifs mis en place pour l'éviter, mais plutôt de façon à maîtriser autant que faire se peut les aspects qualitatifs et quantitatifs des débiteurs de la banque.

Chapitre IV : Recommandations pour l'amélioration de la gestion du risque crédit .

« L'avenir ne prévient pas, il se prépare »

Etant entendu qu'il n'existe point de risque zéro, on se doit de se préparer aux éventuelles casses. Dans cette partie on traitera successivement des procédures et de la mise en place d'outils relatifs au suivi du risque de crédits « Tableaux de bord et clignotants ».

Section I -Amélioration des procédures

I : Rappel de la critique de l'existant .

- ◆ **Il s'agit d'une gestion en amont, qui se borne à une sélection lors de l'entrée en relation avec les demandeurs de crédits.**
- ◆ **La gestion du risque de crédit se limite à la méthode de l'analyse financière.**
- ◆ **Il n'existe pas un système de notation, fiable. Le seul système de scoring est basé sur les indicateurs financiers, ce qui ne permet point d'apprécier l'organisation de l'entreprise ni les compétences qui y sont mises en œuvres, et de ce fait le système d'information devient incomplet si l'on y rajoute le fait que les états de synthèse remis par les entreprises ne sont pas fiables.**

II- Propositions d'amélioration des procédures du suivi du risque de crédit .

Le fait qu'il s'agisse d'une évaluation en amont du risque de contrepartie, c'est-à-dire à la sélection des débiteurs, empêche l'établissement bancaire de réagir à temps si un problème devait survenir et compromettre sa créance. Etant entendu bien sûr que même les garanties prises initialement en couverture du risque peuvent ne pas suffire pour le recouvrement des créances consenties.

De ce fait , l'accompagnement des clients devient un impératif crucial pour toute banque.

Concrètement ce qui peut être réalisé afin de suivre les débiteurs :

Suivre le secteur d'activité des entreprises clientes et leur positionnement dans leurs secteurs d'activités respectifs.

Organiser des visites périodiques afin de constater sur le terrain l'évolution des affaires financées et être à leur écoute.

Proposition d'outils et de produits nécessaires à l'accomplissement de l'objet social des entreprises clientes et par voie de conséquence au recouvrement des créances de la banque.

Concernant le fait que la gestion du risque de crédit se limite exclusivement à la méthode d'analyse financière, ne permet pas d'apprécier d'autres aspects. En effet, en se cantonnant à des agrégats financiers permet certes d'avoir une idée sur la santé financière des

entreprises clientes ; mais il s'agit également de donner leur juste valeur à d'autres aspects non quantitatifs, tels que la qualité de management et l'organisation.

Tous ces éléments, ainsi que d'autres éléments, doivent être intégrés dans le système de notation, et de fait prises en considération dans la gestion des opérations de crédits avec toutes entreprises clientes. Dans ce qui suit, nous exposerons la configuration du système de notation tel que perçu par l'esprit de Bâle II.

Facteurs Déterminant le Rating des entreprises :



a- Facteurs financiers Sur le plan financier, les indicateurs déterminants sont la capacité d'endettement, qui dépend de la capacité bénéficiaire, la rentabilité, la liquidité et le ratio d'endettement.

- Capacité d'endettement :

Quel est le rapport entre les dettes et le cash-flow ? Sous quel délai l'entreprise est-elle capable de rembourser ses dettes ? Quel montant peut-elle consacrer au paiement des intérêts et au remboursement du capital emprunté ?

- Capacité d'endettement : Quel est le rapport entre le chiffre d'affaires et les engagements financiers ? A combien le rendement sur le capital investi s'élève-t-il ?
- Liquidité : Quel montant les actifs facilement réalisables représentent-ils par rapport aux dettes bancaires à court terme ?
- Ratio d'endettement : Quel est le rapport entre fonds propres et fonds étrangers ?

b- Facteurs non financiers La direction de l'entreprise, la planification des investissements, la planification budgétaire et le degré de réalisation des objectifs budgétaires constituent les principaux indicateurs non financiers.

- Direction de l'entreprise :

Comment l'organisation managériale se présente-t-elle ?

Comment la répartition des tâches s'opère-t-elle au sein de la direction ?

- Investissements hors exploitation et investissements d'exploitation :

Quelle est la proportion des investissements hors exploitation par rapport aux investissements d'exploitation ?

- Planification budgétaire :

Selon quelle méthode le budget est-il établi ? Dans quelle mesure les chiffres réels correspondent-ils aux chiffres prévisionnels ?

c- Facteurs externes Comment l'entreprise gère-t-elle des paramètres externes tels que l'écologie, la libéralisation des marchés ?

d- Facteurs individuels Il arrive parfois que notre procédure d'analyse standardisée montre ses limites. C'est notamment le cas lorsqu'une entreprise se trouve momentanément soumise à l'influence de facteurs inhabituels ou est dotée de structures atypiques. Le risque que présente une entreprise de ce type ne se prête pas

à une analyse standardisée, c'est pourquoi le conseiller bancaire devra prendre en considération, selon une pondération appropriée, certains paramètres individuels.

e- Facteurs liés à la branche d'activité Des paramètres macroéconomiques tels que la situation conjoncturelle de la branche dans laquelle l'entreprise exerce son activité et les prévisions sectorielles influencent également le rating.

En introduisant l'utilisation du rating et une différenciation des risques, Bâle II vise à rendre les opérations de crédit plus transparentes et plus conformes au profil de risque des emprunteurs. A l'avenir, le preneur de crédit paiera un taux d'intérêt en adéquation avec son risque de défaillance. Bien que l'Accord ne soit pas encore finalisé, il est d'ores et déjà possible d'en énumérer les conséquences majeures

- Les banques devront déterminer et pondérer les risques liés à chaque crédit qu'elles octroieront.
- Elles attribueront à leurs clients un rating correspondant à leur profil de risque.
- Les preneurs de crédit paieront une prime de risque déterminée par leur rating.
- La qualité des garanties remises pèsera davantage dans l'attribution du rating.
- Le montant des fonds propres réglementaires dépendra du profil de risque du preneur de crédit et se répercutera sur le prix du crédit sous la forme d'une majoration du coût du capital.
- Le prix du crédit pourra varier selon la méthode choisie pour calculer le montant des fonds propres réglementaires.
- Les PME seront segmentées d'après leur taille, leur chiffre d'affaires et leur bilan. La couverture des crédits accordés à la clientèle de taille supérieure nécessitera, en règle générale, davantage de fonds propres.

Section II - Mise en place d'outils de suivi du risque de crédit.

Dans cette partie, on commencera par un rappel théorique relatif à la notion de tableau de bord, avant d'enchaîner avec la partie pratique consacrée à la mise en place d'outils de suivi du risque de crédit.

I - les tableaux de bords décentralisés .

« Le tableau de bord est un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont soumis au contrôle effectif de l'entité décentralisée, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références.

Il est précisé dans la définition plus haut que le nombre de points de gestion à suivre doivent être limités, ce qui veut dire que l'on doit opérer une sélection des indicateurs valables, mais comment s'opère donc cette sélection ?

Le tableau de bord décentralisé a pour principale mission de fournir aux responsables opérationnels, à intervalles rapprochés, une information significative sur un nombre limité, mais prioritaire de points clés de la gestion de leurs opérations. Dans l'environnement bancaire, ces points clés concernent généralement cinq familles de critères :

- La rentabilité.
- Le niveau d'activité.
- La productivité.
- La qualité de service.
- La sécurité des opérations.

Cette information significative est donnée par le biais d'indicateurs, qui sont des mesures d'état, à l'image des compteurs qui composent le tableau de bord d'un système de conduite. Pour être efficaces, les indicateurs doivent respecter trois critères importants.

- **Ils doivent être en nombre réduit**

et traduire les priorités de gestion. Les capacités cognitives moyennes d'un individu lui permettent de comprendre et de se concentrer simultanément sur un nombre limité de signaux, le chiffre généralement admis est de l'ordre d'une dizaine.

- **Ils doivent être compris et acceptés**

Certaines mesures, en particulier dans l'activité bancaire, sont complexes à établir et relativement abstraites à appréhender.

- **Ils doivent orienter les responsables vers la performance**

Pour cela le tableau de bord est construit de telle sorte que les indicateurs reflétant la gestion d'une période puissent être comparés à un référentiel. Ce dernier peut être un objectif (cible fixée), un rappel historique (comparant le chiffre atteint pendant la période d'analyse à celui atteint pendant la période d'analyse à celui atteint pendant une période comparable, comme par exemple le mois de l'année précédente), ou encore une comparaison avec les résultats obtenus par des entités de gestion comparables (agences, régions, services... etc.).

Il importe de noter que les tableaux de bord n'ont d'intérêt que dans la mesure où ils sont effectivement utilisés par leurs destinataires, que ce soient les responsables d'entités de gestion ou la direction générale, dans le but qui leur est assigné : suivre et promouvoir la performance sur les paramètres clés de gestion. En résumé, on peut

dire que le tableau de bord de gestion est un outil d'orientation, de suivi et d'analyse de point clés de l'action organisationnelle. Il doit interpeller son destinataire (support dynamique d'information) en suscitant des réponses, des retours, des débats et en l'amenant à se prononcer (analyse) et à prendre une décision pertinente dans le cadre de sa délégation de responsabilité.

II - Mise en place de tableaux de bords décentralisés, dédiés au suivi du risque de crédit .

L'essentiel de la démarche consiste en le recensement des besoins et l'agrégation des indicateurs acceptés par les responsables de chaque entité. Concrètement il s'agit d'effectuer des entretiens avec tous les gestionnaires risque de crédit afin de déterminer leur besoin en informations, et essayer d'opérer un arbitrage avec les ressources disponibles et éventuellement disponibles sur le système d'informations.

Une fois la première étape accomplie, vient la phase de l'établissement du cahier de charges informatique et la sélection du consultant qui opérera la liaison entre les besoins de l'entité risque et le département informatique afin de concevoir et de mettre en application les indicateurs sélectionnés.

Exemples d'indicateurs de tableaux de bord décentralisés :

Indicateurs de profitabilité .

Indicateurs de productivité .

Indicateurs de sécurité.

Indicateurs de développement commercial.

Maintenant en ce qui concerne le risque de crédit, on peut mettre en exergue quelques indicateurs qui pourraient faire l'objet de tableaux de bord, et à titre d'exemples on se limitera aux ratios ci-dessous :

Ratio de suivi du risque clientèle : Encours contentieux/encours global de crédit.

Ratio du suivi du provisionnement : DEP / encours moyen global de crédit, ou encore DEP/encours moyen de crédit contentieux.

Ratio de couverture des actifs compromis (ou encours) moyen de provision/encours de contentieux.

Il est à noter qu'il existe une panoplie d'indicateurs pouvant éventuellement alimenter les tableaux de bord risques ou autres. Il appartiendra aux responsables de la mise en place de ces outils d'en sélectionner les plus appropriés.

Maintenant que l'on a mis en exergue l'importance des tableaux de bord et cité quelques indicateurs de tableaux de bord, on enchaînera avec la mise en place de tableaux de bord de suivi du risque de crédit au sein d'ATTIJARIWafa BANK. Cette partie ne sera toutefois pas développée sur le présent document. Nous aurons le plaisir de présenter les travaux de recherche lors de la soutenance du présent mémoire.

I - Exposé de la démarche adoptée :

Ordonnancement initial des tâches :

- a- Mise en place d'un questionnaire destiné à chaque responsable d'entité au sein de la Gestion Globale des Risques, ainsi qu'aux évaluateurs afin de faire ressortir leurs besoins en terme d'information pour mieux cerner le risque et d'optimiser la gestion leur portefeuille.**
- b- Agrégation des avis et des propositions délivrées.**
- c- Évaluation des propositions et leur confrontation avec le système d'information.**

- d- Choix des propositions réalisables.**
- e- Mise en place d'outils informatiques permettant de piloter les portefeuilles risque crédit et d'assurer une gestion proactive du risque.**
- f- Mise en place d'un cahier de charge à adresser au département informatique.**
- g- Réalisation et diffusion des outils retenus aux différents éléments concernés.**

Ces actions ont abouti à la confection de plusieurs tableaux bord dont on fera l'exposé lors de la présentation de ce tra

Conclusion Générale

« La Gestion du risque c'est comme les parapets d'un pont, ça ne permet pas d'avancer, mais ça empêche de tomber »

Dans un environnement économique caractérisé par l'opacité et l'incertitude, où les risques guettent les opérateurs économiques et où l'on attend au tournant, tout banquier muni d'un semblant de bon sens sait pertinemment qu'il lui est impossible de maîtriser le risque de contrepartie relatif aux relations qu'il gère.

Cependant, ce n'est nullement une raison pour baisser les bras et se résigner à la place au fatalisme incarné par le manque de rigueur et l'indifférence.

Malheureusement, les politiques de gestion de risque au sein des établissements bancaires du tiers monde se limitent à l'encadrement du risque à l'entrée, c'est à dire au commencement de la relation bancaire avec l'entreprise, en axant l'essentiel de la relation sur la prise de garanties nécessaires mais non suffisantes. En effet, le processus d'apurement des dettes pour une entreprise en liquidation est parfois sinon dans la plupart des cas très long et la place de la banque, même créancier privilégié de ladite entreprise se situe certes devant les autres créanciers mais bien après les entités munies de privilèges spéciaux tels l'État et encore Le personnel.

De ce fait, le bon sens voudrait que tout Établissement de crédit accompagne chaque unité monétaire attribuée aux clients de façon à pouvoir recouvrir ses créances dans les meilleures conditions possibles et à défaut d'enclencher le processus de provisionnement en temps

opportun afin de faire face à l'insolvabilité qui est devenue monnaie courante.

L'objectif de ce travail, étant de mettre l'accent sur la nécessité de de manière régulière, non seulement le déroulement de la relation la banque et ses clients, mais aussi et surtout la vie des entreprises de leur procurer les meilleures solutions possibles à chaque situation laquelle elles doivent faire face dans un optique de continuité et en de réaliser leur objet social.

J'espère, en guise de conclusion que l'implémentation des outils de présentés ci dessus contribuera à atteindre cet objectif, ou du moins sensibilisera toute personne liée de près ou de loin à la gestion du de la nécessité de piloter la relation Banque- Entreprise.

J'espère aussi que les organes de décision auront pris conscience de la nécessité de réviser les processus de notation des entreprises, et si nécessaire pour mettre en place un système prenant en considération outres les côtés purement quantitatifs, les aspects non quantifiable après tout une entreprise est un système constitué d'Hommes.

BIBLIOGRAPHIE

- y Le contrôle de gestion bancaire et financier . MICHEL ROUACH
GERARD NAULLEAU, 2^{ème} édition 1994. Editions la revue Banque
- y "Le contrôle de gestion bancaire", SIMON C. , Éditions Les
Cahiers de recherche - Groupe E.S.C.P., 1992
- y "Contrôle de gestion bancaire: TIXIER F. , Éditions Marchés et
techniques financières, 1992.
- y Revue banques et entreprises au Maroc, N° 570, :« La banque privée
et l'appréciation du risque en matière de crédit ». P : 50.
- y MED AZZEDINE BERRADA, Les techniques de banque, de crédit e
du commerce international au Maroc, Ed. SECEA . 2003.
- y PME MAGAZINE - Août 2004.

WEBOGRAPHIE

- **Bank al Maghrib** : www.bkam.gov.ma

- **AFDCC** : www.afdcc.com

- **Union des Banques suisses** : www.ubs.com.

- **Commission fédérale des banques suisses** : www.sfb.admin.ch

- **MAZARS** : www.mazars.fr.