



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
MASTER EN BANQUE ET FINANCE
MBF

Année Académique:2010-2011

Option : MARCHES FINANCIERS ET FINANCE D'ENTREPRISE

Mémoire de fin de formation

Thème:

**LA GESTION DU RISQUE DE
LIQUIDITE DANS UNE BANQUE
COMMERCIALE :
CAS DE ECOBANK SENEGAL**

Présenté par:

Marius AMANI N'guessan

10^{ème} Promotion MBF-CESAG

Sous la direction de:

Aboudou OUATTARA

Enseignant en Finance au CESAG

Dakar, Avril 2012

Dédicaces

A ma famille, mes amis pour leur soutien, démontrant ainsi leur amour pour moi.

Remerciements

Je remercie Dieu, l'Éternel des Armées, qui a su faire concourir toutes choses en ma faveur et m'a permis de réaliser ce travail.

Je voudrais remercier le Directeur Général de Ecobank Sénégal, Monsieur Yves Coffi QUAM-DESSOU, pour la grande opportunité qu'il m'a offerte en m'acceptant au sein de sa prestigieuse institution financière. Mes remerciements vont à l'endroit de tout le personnel du département de la Trésorerie en l'occurrence, Diawadou BAH (Regional Treasurer UEMOA), Lamine DIOP (Country Treasurer) et Saliou DIAGNE (Treasury Sales Officer).

Je remercie, tous ceux et celles qui se sont investis dans l'élaboration de ce travail, particulièrement mon Directeur de mémoire, Monsieur, Aboudou OUATTARA, pour son assistance permanente et sa disponibilité.

J'associe à ces remerciements les membres de la Coordination du Programme Master en Banque et Finance (PMBF) avec à leur tête le Professeur Boubacar BAIDARI, qui tout au long de notre séjour à Dakar ont répondu à nos besoins académiques.

Je ne saurais terminer sans remercier toutes ces personnes, parents et amis qui par leur soutien financier, m'ont permis de réaliser cette formation de troisième cycle.

Sommaire

Dédicaces	1
Remerciements	2
Sommaire	3
Liste des sigles et abréviations.....	4
Liste des tableaux et figures	5
Introduction	6
Première Partie: Le risque de liquidité, concepts et outils de gestion	10
Chapitre 1 : Activité bancaire et risque de liquidité	11
1.1. Activités et liquidité bancaires	11
1.2. Définition, sources et conséquences du risque de liquidité.....	17
1.3. Outils d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité	27
Chapitre 2 : Cadre réglementaire de la gestion du risque de liquidité bancaire et méthodologie de l'étude	38
2.1. Réglementation internationale de la gestion du risque de liquidité	38
2.2. Dispositif prudentiel dans la zone UEMOA.....	47
2.3. Méthodologie de l'étude.....	51
Deuxième partie: Optimisation de la gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal 55	
Chapitre 3 : La liquidité de Ecobank Sénégal	56
3.1. Présentation de Ecobank Sénégal.....	56
3.2. Les sources de la liquidité à Ecobank Sénégal	61
Chapitre 4 : Gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal, Bilan et perspectives	63
4.1. Dispositif de suivi du risque de liquidité à Ecobank Sénégal.....	63
4.2. Liquidity plan de Ecobank Senegal et l'ALCO.....	76
4.3. Forces, faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal et recommandations.....	81
Conclusion.....	85
Bibliographie.....	86
Annexes	89
Annexe 1 : Guide d'entretien avec les cadres du Département de la Trésorerie	90
Annexe 2 : Bilan consolidé de Ecobank Sénégal en USD et ratios clés de Ecobank Sénégal.....	91
Annexe 3 : ALCO PROCESS.....	95
Annexe 4 : Coefficient de liquidité.....	96
Annexe 5 : Division des Risques.....	97
Annexe 6 : Ratio de couverture emplois à moyen et long terme par des ressources stables.	98
Annexe 7 : Fonds Propres sur Risques.....	99
Annexe 8 : Tableau consolidé des ressources de Ecobank Sénégal en millions de FCFA (2005-2011).....	100
Annexe 9 : SENEGAL –Situation des Banques (Actif)/BCEAO	101
Annexe 9 : UEMOA–Situation des Banques (Actif)/BCEAO	103
Table des matières	105

Liste des sigles et abréviations

ALCO: Assets and liabilities comitee
ALM : Assets and Libilities Management
BC : Banque Centrale
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BRI : Banque des Règlements Internationaux
ETI : ECOBANK Transnational Incorporated
ESN: Ecobank Sénégal
FCY: Foreign Currency
IB: Interest bearing
LFP: Large Fund Provider
LCY: Local Currency
MCO: Maximum Cumulative Outflow
NEA: Non Earning Assets
NIB: Non Interest Bearing
NPL : Non Performing Loans
TCN : Titre de Créance Négociable
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA: Union Monétaire Ouest Africaine
WAEMU: West African Economic and Monetary Union

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1 : Exemple de profil d'échéance	28
Tableau 2: Echancier des amortissements	30
Tableau 3 : Profil des encours, des impasses de liquidité en stocks et en flux.....	32
Tableau 4 : Ratios interne de gestion de liquidité de Ecobank Sénégal	66
Tableau 5 : Hypothèse de construction du Maximum cumulative Outflows	68
Tableau 6 : MCO Template.....	69
Tableau 7 : Tableau d'analyse du gap de liquidité	70
Tableau 8 : Maximum Cumulative Outflows.....	70
Tableau 9 : Exemple de stress test pour le mois de Mars 2012.....	73
Tableau 10 : Ratios prudentiels de gestion de liquidité de Ecobank Sénégal	74
Tableau 11 : Indicateurs internes et externes de risque de liquidité.....	77

Figures

Figure 1: Profil des impasses en stocks et en flux.....	33
Figure 2 : Modèle d'analyse	52
Figure 3 : Répartition de la liquidité de Ecobank Sénégal selon la source (En millions de FCFA).....	62

Introduction

Une série d'événements dont notamment la crise de la dette des pays émergents dans les années 1980, le krach boursier de 1987, les crises spéculatives sur les marchés des changes, la faillite des caisses d'épargne américaines dans les années 1980, l'apparition de crises bancaires et financières dans les pays émergents dont la crise asiatique en 1997 ont rappelé la nécessité pour les agences de supervision bancaire de demeurer vigilantes et de renforcer le contrôle des risques.

Face à tous ces événements qui compromettent la stabilité du système bancaire et financier mondial, les autorités de régulation ont été contraintes d'améliorer leurs dispositifs de supervision. En 1998, le premier accord de Bâle sur l'adéquation des fonds propres des banques aux risques de crédit (Bâle I) a instauré de nouvelles obligations réglementaires en matière de fonds propres des banques. Il est connu sous le nom de ratio de capital ou ratio de Cooke. Malgré ces exigences en fonds propres considérées comme une solution efficace contre l'instabilité financière, de nombreuses faillites de banque ont eu lieu dans les années 90, faisant apparaître les insuffisances du dispositif.

Les crises financières de l'été 2007 et celle de la dette souveraine que nous vivons a montré que l'instabilité financière pouvait trouver son origine dans un problème de liquidité. La faiblesse relative du montant des fonds propres a révélé la faiblesse du système financier. Les banques ont donc été confrontées à une forte érosion de leurs marges, contribuant de façon mécanique à la faiblesse de leurs fonds propres et poussant certaines à prendre plus de risques. C'est pourquoi le comité de Bâle pour la supervision bancaire a mis en œuvre le dispositif de Bâle II¹ visant, d'une part à faire converger le capital réglementaire² et le capital économique³ et d'autre part à inciter les banques à utiliser les méthodes internes de mesure et de gestion des risques.

¹ Bâle II est la nouvelle réglementation (2004) proposée par le comité de Bâle (Suisse). Le comité élabore des exigences minimales de fonds propres mais aussi les meilleures pratiques en matière de gestion des risques, de Contrôle bancaire pour les banques centrales membre du comité, Bâle I est la première réglementation élaborée en 1988 et trouvée insuffisante.

² Le capital réglementaire désigne le capital exigé à l'entreprise pour lui permettre de couvrir les risques associés à ses activités à un moment donné. Il devrait permettre à l'entreprise dans la plupart du temps dans les conditions normales de fonctionnement d'absorber les pertes associées aux risques pris sans être obligée de déposer le bilan.

³ Pour un niveau de confiance donné, le capital économique est le niveau de capital nécessaire à l'entreprise pour permettre à l'entreprise de couvrir l'ensemble des pertes éventuelles afin de lui assurer un risque de dépôt de bilan inférieur au seuil fixé.

Il est donc clair qu'il ne suffisait pas de contraindre les banques à détenir un niveau minimum de fonds propres, mais qu'il fallait parvenir à une meilleure gestion des risques bancaires en se dotant d'instruments de mesure adéquats. Un certain nombre d'éléments ayant été à l'origine de la crise de 2007 et qui aujourd'hui peuvent être transposés au contexte africain méritent une attention particulière à savoir :

- ✚ Les carences liées à la gouvernance et à la gestion des risques par les établissements de crédits ;
- ✚ La mauvaise appréhension des risques, la plupart du crédit étant octroyé non sur la capacité de la contrepartie à générer des cash flow mais plutôt sur la base des garanties qui se révèlent peu liquides.

La crise financière de 2007-2009 a eu un impact durable sur la réglementation et la gestion des risques dans le secteur bancaire. Les deux vecteurs essentiels mis en avant par la nouvelle réglementation Bâle III⁴, sont le risque de liquidité et le rôle central des stress tests (test permettant d'évaluer la robustesse et la fiabilité d'un dispositif de gestion de liquidité) dans la mesure des risques au sens général⁵. Face à cette situation, les banques se sont munies d'outils pour gérer leurs risques de liquidité. Ecobank Sénégal filiale du Groupe Ecobank n'est pas en reste.

Ainsi l'on peut se demander comment un groupe comme Ecobank et plus particulièrement Ecobank Sénégal gère son risque de liquidité. C'est l'objet du présent mémoire.

La fonction qui nous intéresse dans le cas de Ecobank Sénégal est la gestion du risque de liquidité. Ainsi donc notre mémoire s'articule autour de la problématique suivante :

Comment Ecobank Sénégal gère-t-elle son risque de liquidité ? Comment Ecobank devrait-elle s'organiser pour renforcer sa maîtrise du risque de liquidité en s'inspirant des meilleures pratiques en la matière ?

L'objectif de ce mémoire est de contribuer à une meilleure gestion du risque de liquidité au niveau d'une banque commerciale, particulièrement à Ecobank Sénégal.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- ✚ de présenter les outils et techniques permettant d'identifier, de mesurer et gérer le risque de liquidité ;

⁴ Bâle III a été entériné en novembre 2010 lors du sommet du G20, il annonce une transition vers une nouvelle logique macro prudentielle visant à stabiliser le système financier dans son ensemble.

⁵ Christine Brocard & Ulf Clervall, OTC Conseil, Risk Intelligence

- + de mettre en exergue les diverses techniques de gestion du risque de liquidité.
- + de présenter les modalités de gestion du risque de liquidité au sein d'une banque commerciale à travers les bonnes pratiques et les écueils à éviter.

Ce mémoire présente un triple intérêt :

- + Pour Ecobank Sénégal, il permettra d'évaluer la pertinence des outils utilisés pour la gestion du risque de liquidité, d'apprécier dans quelles mesures ces outils répondent aux normes internationales ;
- + Pour le CESAG, ce travail contribuera à enrichir et documenter les bonnes pratiques en matière de gestion du risque de liquidité et de permettre un enrichissement des enseignement en matière de gestion des risques et proposer aux étudiants des références dans le domaine ;
- + Ce travail est pour nous l'occasion de mettre en œuvre les compétences théoriques acquises au cours de notre formation et d'approfondir notre connaissance en gestion bancaire et maîtrise des risques.

Pour résoudre le problème posé dans ce mémoire, nous envisageons une démarche en trois étapes :

Dans un premier temps, nous effectuerons une revue de littérature à travers des ouvrages traitant de la gestion bancaire et la maîtrise des risques notamment le risque de liquidité bancaire.

Ensuite, nous analyserons au regard des recommandations prescrites par des rapports des autorités de régulation, les outils de gestion de risque de liquidité bancaire. Nous aurons recours à des entretiens avec la Direction Générale de Ecobank Sénégal, les membres de la Direction de la Trésorerie de Ecobank Sénégal, et les Membres de la Direction du Contrôle Financier sans oublier ceux de la Direction Juridique.

Enfin, nous confronterons les pratiques de Ecobank Sénégal avec les règles édictées afin de proposer des recommandations en matière de gestion du risque de liquidité.

L'enjeu étant d'apprécier l'applicabilité des normes et les outils de gestion de risque de liquidité.

Le contenu de notre travail s'articulera autour de 2 grands axes :

- + La première partie traitera du cadre conceptuel et des outils de gestion du risque de liquidité. Cette partie est subdivisée en deux chapitres : Activités bancaires et cadre réglementaire de la gestion du risque de liquidité.

- ✚ La deuxième partie qui portera sur l'optimisation du risque de liquidité à Ecobank Sénégal. Cette partie mettra en relief l'activité de Ecobank Sénégal en plus du bilan et des perspectives de la gestion du risque de liquidité dans cette institution financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE: LE RISQUE DE LIQUIDITE, CONCEPTS ET OUTILS DE GESTION

La première partie de notre mémoire est dédiée à présenter l'ensemble des concepts nécessaires à l'analyse du risque de liquidité dans un établissement de crédit. Nous présentons dans un premier chapitre l'activité des banques et les outils dédiés au suivi et à la gestion du risque de liquidité bancaire. Le second chapitre porte sur la présentation des exigences réglementaires en matière de mesure, de suivi et de contrôle du risque de liquidité. Ces deux chapitres sont largement inspirés de la littérature.

Chapitre 1 : Activité bancaire et risque de liquidité

Le risque de liquidité est intimement lié à l'activité des banques dans la mesure où elles jouent un rôle de transformation des échéances par la mobilisation de ressources à court terme pour le financement d'emploi à moyen et long terme. Il est nécessaire de présenter les activités bancaires et les sources de la liquidité pour une banque. Ce détour permettrait de mieux interpréter les indicateurs de mesure, de suivi et de contrôle du risque de liquidité. Le présent chapitre est organisé en conséquence.

1.1. Activités et liquidité bancaires

Selon l'article 2 de la **loi cadre portant Réglementation Bancaire**⁶ de la BCEAO, sont considérées comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque, c'est-à-dire, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire.

1.1.1. Activités bancaires

Le métier de la banque consiste à assurer la circulation de la monnaie. Elle met en œuvre les moyens (dépôts, Epargne, Emprunt, ...) permettant de mobiliser les ressources auprès des clients en s'engageant à leur mettre à disposition à leur convenance à travers les différents moyens de paiement mis à leur disposition. Ces ressources sont prêtées à d'autres clients sous diverses formes. L'activité bancaire comporte quatre (4) pôles essentiels: Les collectes de ressources auprès de la clientèle, l'octroi du crédit à la clientèle, la mise à disposition de moyen de paiement et l'offre de services connexes (garanties, conseil, transfert d'argent, ...) et la gestion des liquidités (Sylvie de Coussergues, 2007, P.5.). Cette dernière activité étant au cœur de notre travail, elle sera traitée dans une section à part entière. Nous reviendrons plus en détails sur ces activités dans la suite de ce chapitre.

⁶ [http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/recueil1.pdf/\\$FILE/recueil1.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/recueil1.pdf/$FILE/recueil1.pdf)

1.1.1.1. La collecte des ressources et offre de moyens de paiement

La collecte des ressources auprès de la clientèle s'effectue à travers différents supports ou produits bancaires et financiers. Il s'agit entre autres des comptes de dépôt, des livrets et plans d'épargne (retraite, logement, ...).

Ces ressources collectées doivent être constamment tenues à la disposition du client déposant. Cette mise à disposition est réalisée à travers les outils de paiement qui sont associés aux différents comptes. Il s'agit des moyens de paiements tels que le chèque, la carte bancaire, le virement, le prélèvement qui sont traditionnellement liés au compte.

1.1.1.2. L'octroi de crédit à la clientèle

La banque se positionne comme un pourvoyeur de ressources à l'économie à travers les prêts consentis à la clientèle ou l'ouverture de ligne de crédit. La banque met ainsi à la disposition du client, à sa demande, des ressources contre engagement de remboursement selon un échéancier donné et contre paiement d'intérêt et acquittement de commissions associés au traitement du dossier. L'octroi de crédit peut prendre plusieurs formes notamment en fonction de l'usage déclaré par l'emprunteur ou des modalités de remboursement ou encore des clauses attachées. Il peut s'agir d'un prêt à la consommation, crédit d'investissement, crédit bail, les crédits revolving, ...

1.1.1.3. Offre de prêts interbancaires

Les prêts interbancaires sont des opérations de prêt de liquidités réalisées sur le marché interbancaire entre les différentes banques et parfois, avec la Banque Centrale. Les prêts interbancaires sont généralement des opérations de placement de trésorerie pour de courtes échéances. Ils permettent aux banques emprunteuses, à la recherche de liquidités de se refinancer. Les prêts interbancaires peuvent être adossés à des garanties (effets ou titres) ou réalisés en blanc.

1.1.1.4. L'offre de services

Parallèlement aux activités de collecte de ressources et d'octroi de prêt et de crédit, la banque offre divers services. Elle offre ainsi des services d'assurances (de garantie), les services associés aux moyens de paiement mise à la disposition des clients, la location de coffre, les opérations de change, les opérations de transferts d'argent, les moyens de paiements et de nantissement dans le cadre des opérations du commerce international.

L'ensemble de ces activités permet à la banque de mobiliser des ressources qui se traduisent par des entrées de liquidités et de l'utilisation de ressources qui se traduisent par des sorties de

liquidités. La survie de la banque est conditionnée par la réalisation d'un équilibre entre les disponibilités et les sorties de liquidités.

1.1.2. Définitions de la liquidité bancaire

1.1.2.1. Notion de liquidité

La liquidité a plusieurs acceptations selon qu'elle est relative à un actif, une banque ou un système bancaire.

- *On considère en général qu'un actif est liquide, s'il peut être rapidement transformé en monnaie sans perte de valeur et à un coût de transaction relativement faible.*
- *Pour une banque, la liquidité signifie son aptitude à trouver les fonds nécessaires au financement de ses engagements, à un prix raisonnable et à tout moment.*
- *Pour le système bancaire, la liquidité est l'aptitude des banques à disposer de monnaie centrale⁷ lorsque le jeu de leurs différentes opérations les conduit à devoir céder de la monnaie centrale à des institutions financières non bancaires ou à des agents non financiers⁸.*

Le comité de Bâle, dans son document consultatif « *Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations* » de Février 2000, donne la définition suivante de la liquidité : *"Liquidity [is] the ability to fund increases in assets and meet obligations as they come due"*.

Au sens large, « être liquide » pour un établissement de crédit, c'est disposer des fonds nécessaires pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi, la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à faire face à ses exigibilités à bonne date et à coût raisonnable, en mobilisant très rapidement ses avoirs lorsque le besoin se présente.

La notion de liquidité est utilisée dans deux sens. Il convient de faire une distinction claire entre la liquidité de marché et la liquidité de financement.

1.1.2.2. Notion de liquidité de financement

La liquidité de financement « recouvre la liquidité (les espèces ou les actifs susceptibles d'être convertis rapidement en espèces et détenus à cet effet) nécessaire pour satisfaire les demandes de retrait à court terme émanant des contreparties ou pour couvrir leurs

⁷ Par monnaie centrale, on entend les billets et pièces ainsi que les réserves des banques de second rang auprès de la Banque Centrale.

⁸ BESNARD. D, «La monnaie : politique et institutions», Ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 1987, page 44.

opérations»⁹. Cette dimension de la liquidité est prédominante dans le cadre de l'activité de transformation telle qu'elle est traditionnellement exercée que par les banques.

Dans ce contexte, l'absence d'une liquidité de financement adéquate est considérée comme un signal indiquant le fait que la banque fait face à des vraies difficultés financières.

1.1.2.3. Notion de liquidité de marché

La liquidité de marché met en évidence « la capacité des banques à liquider un actif non monétaire, par exemple un titre d'investissement¹⁰ acquis à l'origine pour être détenu jusqu'à l'échéance, dans le cadre d'une action en dernier ressort afin de lever des fonds en monnaie Banque Centrale ».

Les interactions sont nombreuses entre refinancement bancaire et liquidité de marché, notamment (i) parce que les sources de financement des banques proviennent, pour une part plus importante qu'auparavant, des marchés et (ii) parce que les coussins d'actifs liquides constitués par les banques sont en partie composés de titres convertibles en cash sur le marché. La liquidité bancaire est donc de facto davantage dépendante des fluctuations et anticipations de marché.

Les sources de liquidité les plus communément reconnues sont la trésorerie (le cash), les titres qui peuvent être immédiatement convertis en cash – et à un coût raisonnable –, soit auprès d'une Banque Centrale (sous forme de „monnaie banque centrale“, liquide par définition) soit sur un marché.

1.1.3. Modalités de la gestion de la liquidité bancaire

Tous les établissements procèdent à la projection dans le temps de leurs flux de trésorerie, qu'il s'agisse des encaissements ou des décaissements, selon différentes hypothèses pour mesurer leurs besoins futurs de liquidité.

La politique de gestion de la liquidité d'une banque s'articule autour de cinq instruments : la mobilisation des dépôts des clients, la constitution de réserve dans les livres de la Banque Centrale, la constitution de portefeuille de titres liquides, les opérations de prêts et emprunts interbancaires et le refinancement auprès de la Banque Centrale.

⁹VALLA, Natacha, SAES-ESCORBIAC, Béatrice, TIESSET Muriel, Décembre 2006, « Liquidité bancaire et stabilité financière », Banque de France, Revue de la stabilité financière, N°9.

¹⁰ Par opposition au titre de transaction, le titre d'investissement est un titre qui est acquis dans l'intention de le détenir jusqu'à son échéance.

1.1.3.1. Mobilisation des dépôts des clients

Les dépôts bancaires sont les sommes reçues de la clientèle par une banque, avec ou sans stipulation d'intérêt, et le droit d'en disposer pour son activité, mais sous la charge d'en assurer au déposant un service de caisse. Les dépôts peuvent être des dépôts à vue, ou des dépôts à terme que le client ne peut réclamer avant un certain délai.

1.1.3.2. Constitution de réserve dans les livres de la Banque Centrale

La politique des réserves obligatoires a pour objectif de contraindre les établissements de crédit à détenir, sous forme de monnaie centrale, une fraction des éléments inscrits à l'actif et/ou au passif de leur bilan. En règle générale, les réserves sont exigées sur les dépôts et/ou les crédits. Facteur institutionnel de contrôle de la liquidité bancaire, le dispositif des réserves obligatoires permet, par son maniement, de réduire ou de développer la capacité de distribution de crédit du système bancaire.

Outre le contrôle quantitatif de la liquidité bancaire, les objectifs ci-après sont assignés au dispositif des réserves obligatoires :

- renforcer l'efficacité de la politique des taux d'intérêt ;
- participer à la consolidation de la liquidité du système financier ;
- orienter la structure de l'épargne et du crédit.

Le montant minimum des réserves à constituer est déterminé chaque mois pour les banques et chaque trimestre pour les établissements financiers en appliquant le coefficient au total de l'assiette extrait de la situation comptable périodique précédant la fin de la période de constitution effective des réserves. Les réserves obligatoires sont constituées par les banques, sur un compte ordinaire ou de règlement et sur une période mensuelle, allant du 16 de chaque mois au 15 du mois suivant, pour les établissements financiers à caractère bancaire, elles sont calculées sur une base trimestrielle.

Dans le souci de desserrer les contraintes sur la liquidité des banques et de conforter les conditions d'un financement approprié de l'économie, le Comité de Politique Monétaire de la BCEAO a décidé de ramener le coefficient des réserves de 7% à 5% pour l'ensemble des banques des pays de l'UEMOA, soit une baisse de deux (2) points de pourcentage, avec pour date d'effet le 16 mars 2012.

Les avoirs constitués en compte courant dans le cadre des réserves obligatoires ne sont pas rémunérés.

1.1.3.3. Constitution d'un portefeuille de titres liquides

Une partie des ressources collectées est conservée sous la forme d'un portefeuille de titres (monétaires, obligataires, actions, ...) négociés sur les marchés financiers. Les encours de crédits et le portefeuille de titres constituent les emplois de ressources collectées.

Pour faire face à un besoin non anticipé de liquidité, les banques mettent en place des coussins de sécurité sous forme d'actifs liquides (ou liquidity buffer), qu'elles peuvent très rapidement convertir en cash en cas de besoin, et à un coût raisonnable. La capacité de résistance d'une banque face à un choc de liquidité dépend en grande partie de la taille et du degré de convertibilité en cash de ce coussin d'actifs liquides. La détention d'actifs liquides a un coût d'opportunité, dans la mesure où ces derniers ne sont pas nécessairement les plus rémunérateurs, en comparaison d'actifs moins liquides. Par conséquent, la détermination du niveau et de la composition du coussin d'actifs liquides fait nécessairement l'objet d'un arbitrage entre le niveau « d'assurance » que celui-ci procure face à l'occurrence d'un choc de liquidité et le coût de cette « assurance » individuelle.

1.1.3.4. Les opérations de prêts et emprunts interbancaires

Le marché interbancaire est réservé aux établissements de crédits et à quelques institutions agréées dont la Banque Centrale, le Trésor Public... Sur ce marché, les transactions interbancaires sont des opérations de gré à gré conclues entre les offreurs et les demandeurs de capitaux.

Il n'a pas de localisation précise et les transactions s'effectuent par les moyens de télécommunications. Le marché interbancaire remplit trois fonctions essentielles dont la redistribution entre les banques de leurs déficits et excédents, l'ajustement des structures de trésorerie et la régulation de la liquidité bancaire.

1.1.3.5. Refinancement auprès de la Banque Centrale

Les établissements de crédit peuvent se refinancer auprès de la Banque Centrale. Ce financement est accessible à travers deux mécanismes : Les guichets permanents (réescompte

et pension) et les opérations d'injection de liquidité. Les opérations d'injection de liquidité sont réalisées chaque semaine pour une durée de sept jours.

En guise d'illustration, nous présentons ci-après l'appel d'offre et le résultat de l'injection de liquidité du 24/04/2012.

NATURE DE L'ADJUDICATION	Injection de liquidités		
ADJUDICATION N°	16/H/2012	DU	20/04/2012
VALEUR	24/04/2012	DUREE	7 jours
MONTANT MIS EN ADJUDICATION	425 000 millions	ECHEANCE	30/04/2012
MONTANT RETENU	393 646 millions		
TAUX MARGINAL	3,25%	TAUX MOYEN PONDERE	3,35%
TAUX MINIMUM PROPOSE	3,25%	TAUX MAXIMUM PROPOSE	3,70%
NOMBRE DE PARTICIPANTS	32	NOMBRE DE SOUMISSIONS	45

Source : www.bceao.int : **Marché Monétaire de l'UMOA/Résultat Global de l'adjudication à une semaine.**

La liquidité obtenue auprès de la Banque Centrale sert d'appoint pour les établissements de crédit pour la gestion de leur liquidité.

Au total, l'activité bancaire de mobilisation de ressources, d'offre de prêt et de crédit et des activités connexes entraîne pour la banque des entrées et des sorties de liquidité (monnaie banque centrale) qui ont besoin d'être géré de façon efficiente avec pour contrainte de rester en mesure à tout instant de faire face à ses engagements par la mobilisation des divers véhicules de liquidité. Cette gestion est complexe. Si elle n'est pas conduite de façon cohérente et rigoureuse, les opérations de liquidité, peuvent mettre en cause la viabilité de la banque. D'où l'intérêt de comprendre le concept de liquidité en vue d'envisager les outils de mesure et de gestion. C'est l'objet des autres sections de ce chapitre.

1.2. Définition, sources et conséquences du risque de liquidité

La transformation de dépôts à court terme en crédit à long terme est une des vocations et une source de profit pour la banque. Cette activité est porteuse de risque de liquidité dans la mesure où les dates de retraits ne coïncident pas exactement avec les dates de restitution des ressources prêtées.

Afin de mieux comprendre les contours du risque de liquidité, nous la définirons, et analyserons les principales causes et conséquences.

1.2.1. Generalites sur les risques bancaires

1.2.1.1. Notion de risque

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ». (Elie COHEN, 1997, P.308).

Cette définition générale a besoin toutefois d'être précisée en fonction de divers critères qui fournissent une typologie des risques. Il y a différentes manières de classifier les risques. La première est de faire la distinction entre le risque d'affaires (ou le *business risk*) et le risque financier.

Le *business risk* est lié à la nature de l'activité de la firme elle-même. Il concerne les facteurs affectant le produit et/ou le marché. Le risque financier est lié aux pertes éventuelles causées par les mouvements des variables financières (Jarion et Khoury 1996, p.2). Il est souvent associé au dispositif de levier conduisant au risque que les obligations et les dettes ne concordent pas avec les éléments de l'actif circulant (Gleason 2000, p.21).

Une autre façon est de décomposer le risque entre risque systématique et risque non systématique. Pendant que, le risque systématique est associé au marché ou à l'état de l'économie en général, le risque non systématique est lié à un bien ou à une entreprise spécifique. Alors que le risque non systématique peut être atténué par une diversification du portefeuille, le risque systématique ne peut pas être maîtrisé par la diversification. Des parties du risque systématique peuvent, cependant, être réduites à travers les techniques d'atténuation et de transfert de risque.

Pour comprendre les principes sous-jacents à la gestion des risques, nous utiliserons la classification des risques proposée par Oldfield et Santomero(1997). Conformément à cette classification, les institutions financières font face à trois types de risques : les risques qui peuvent être éliminés, ceux qui peuvent être transférés à d'autres, et enfin les risques qui peuvent être gérés par l'institution. Les intermédiaires financiers peuvent éviter certains risques par de simples pratiques commerciales en s'abstenant de s'engager dans des activités qui leur imposent des risques indésirables. La pratique des institutions financières est d'entreprendre des activités aux risques gérables et de se départir des risques qui peuvent faire l'objet de transfert.

Il existe, cependant, des risques qui ne peuvent être ni éliminés ni transférés et doivent donc être absorbés par les banques. Le premier est dû à la complexité du risque et à la difficulté de le séparer de l'élément d'actif auquel il est associé. Le deuxième risque est accepté par les institutions financières car il est intimement lié à leur activité. Ces risques sont acceptés par les banques car ils relèvent de leur vocation même d'intermédiaire financier et c'est pour cela qu'elles sont rémunérées en conséquence. Les exemples de ces risques sont les risques de crédits bancaires et les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et/ou des taux de change.

Les risques encourus par les banques peuvent être séparés en risques financiers et risques non financiers. Les risques financiers peuvent être davantage séparés en risques de marché et risques de crédit. Les risques non financiers comprennent, entre autres, les risques opérationnels. La nature de certains de ces risques est traitée ci-dessous.

1.2.1.2. Le risque de marché

Le risque de marché est un risque qui a pour origine les instruments et les biens négociés sur les marchés financiers. Les risques de marché peuvent avoir une *micro* ou *macro* source. Le risque systématique de marché résulte du mouvement général des prix et des politiques adoptées dans une économie donnée. Le risque non systématique de marché apparaît lorsque le prix d'un bien spécifique ou d'un instrument particulier change à cause de certains événements liés à ce bien ou à cet instrument. La volatilité des prix dans les divers marchés génère différents types de risque de marché. Ainsi, les risques de marché peuvent être classés en risque lié au prix des actions, risque lié au taux d'intérêt, risque de change et risque lié au prix des biens et services.

Par conséquent, le risque de marché concerne les activités bancaires et les activités commerciales des banques. Alors que tous ces risques sont importants, le risque lié au taux d'intérêt est le risque le plus redouté par les banques. Nous détaillons ce risque dans les lignes qui suivent.

Le risque de taux d'intérêt est lié à l'exposition des conditions financières de la banque aux mouvements du taux d'intérêt. Ce risque peut avoir plusieurs sources. Le risque de changement de prix apparaît suite à un décalage des échéances entre les éléments d'actifs, de passif et des autres éléments hors-bilan. Même avec des caractéristiques similaires de changement de prix, le risque de base (*basis risk*) peut se manifester si l'ajustement des taux par rapport à l'actif et au passif ne se fait pas en parfaite corrélation. Le risque de courbe de

rendement émane de l'incertitude liée au niveau des revenus causée par des changements affectant la courbe de rendement. Finalement, les instruments avec options d'achat (*call option*) ou de vente (*put option*) peuvent faire l'objet de source additionnelle de risques.

1.2.1.3. Les autres risques

Le risque de crédit ou risque de contrepartie par lequel le débiteur ne respecte pas ses engagements à l'échéance tel que stipulé par les termes du contrat. Ce risque affecte l'ensemble des activités de la banque. Concernant les opérations bancaires, le risque de crédit apparaît lorsque la contrepartie se trouve dans l'incapacité de répondre pleinement à ses obligations à la date prévue. Ce risque est associé à la qualité des actifs et à la probabilité de défaillance du débiteur. En raison de ce risque, il y a une incertitude liée au revenu net et à la valeur marchande des actions (ou du capital propre) émanant du non-paiement ou du report de paiement du principal et des intérêts y afférents. Pareillement, les risques de crédit liés aux opérations commerciales de la banque naissent de l'incapacité ou d'une mauvaise intention du débiteur de faillir à ses obligations contractuelles. Cela peut résulter en un *settlement risk* ou risque de liquidation quand une partie décide de payer de l'argent ou d'offrir ses actifs avant de recevoir ses propres biens ou argent et s'exposer, ainsi, à une perte potentielle. Le risque de liquidation dans les institutions financières est lié particulièrement aux transactions de change. Bien qu'une partie de ce risque puisse être atténuée par le mécanisme de diversification, il ne peut cependant être complètement écarté.

Le risque de liquidité intervient en cas d'insuffisance de liquidités pour les besoins des opérations courantes réduisant ainsi la capacité des banques à satisfaire la demande de sa clientèle. Ce risque peut résulter soit de difficultés à se refinancer à coût raisonnable par le recours à l'emprunt (*funding liquidity risk*), soit de difficultés à vendre ses produits (*asset liquidity risk*).

Alors que le risque de refinancement en fonds peut être maîtrisé par une bonne planification des besoins en cash-flow et la prospection de nouvelles sources de financement en cas de besoin, le risque de liquidité lié à l'emploi des fonds peut être atténué par la diversification du portefeuille et l'usage limité de certains produits à faible liquidité.

Le risque opérationnel est la conséquence des accidents ou erreurs humaines et techniques. C'est un risque de perte directe ou indirecte découlant de processus internes non appropriés ou défectueux, de personnel, de technologie ou d'événements extérieurs. Alors que le risque lié au personnel provient de l'incompétence ou de la malveillance, le risque lié à la

technologie provient des systèmes de télécommunications défaillants et des programmes inadaptés. Le risque lié aux processus peut surgir pour diverses raisons telles que les erreurs de spécification de modèles, l'exécution imprécise de transactions, la violation des règles de contrôles des opérations. A cause des problèmes provenant de l'imprécision liée au processus d'exécution, au système d'enregistrement défaillant, à la non-conformité à la réglementation en vigueur, etc., il y a de fortes chances que les coûts d'exploitation soient différents par rapport aux prévisions affectant ainsi négativement le revenu net des banques.

1.2.2. Notion de risque de liquidité

La liquidité correspond à la capacité, pour une banque, à financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes importantes. Dès lors, le risque de liquidité d'une banque correspond à l'éventualité de se trouver dans l'incapacité à générer rapidement du cash pour faire face à un besoin non anticipé de liquidité.

Du fait de leur rôle fondamental dans la transformation des échéances, c'est-à-dire la conversion des dépôts à court terme en prêts à long terme ; les banques sont exposées au risque de liquidité, qu'il soit spécifique à un établissement particulier ou généralisé à l'ensemble du système financier.

Le fait qu'une banque ne soit pas en mesure de faire face à ses engagements à l'instant où elles sont exigibles sans enregistrer des pertes importantes est généralement qualifié de funding liquidity risk ou risque de « refinancement ».

Le risque de liquidité comporte également une dimension « marché », devenue de plus en plus prégnante au cours des années récentes. Il est ainsi communément admis d'examiner plus spécifiquement le « market liquidity risk », qui se concrétise lorsqu'une position de marché ne peut facilement être débouclé, dans un horizon de temps très court, sans affecter le prix de marché correspondant (Revue de la Stabilité Financière Février 2011).

1.2.3. Sources du risque de liquidité

Un besoin non anticipé de liquidité – un choc de liquidité – peut être d'origine individuelle ou systémique. Un choc de liquidité individuel peut par exemple être causé par une méfiance des déposants (vis-à-vis d'un établissement) qui décident alors de retirer massivement et rapidement leurs dépôts (Bank run). La banque peut ne pas avoir suffisamment de cash disponible pour faire face à tous ses engagements. Un choc de liquidité systémique peut par exemple émerger d'un dysfonctionnement des marchés sur lesquels une banque avait

l'habitude de convertir ses actifs en cash ou auprès desquels elle se refinançait. Ces différents types de choc de liquidité ont tous été observés, à des degrés et moments divers de la crise financière récente.

1.2.3.1. Les indicateurs précurseurs du risque de liquidité

Les problèmes de liquidité sont souvent symptomatiques d'autres problèmes plus fondamentaux à une banque ou à une institution financière tels que le risque de crédit excessif, le risque de taux d'intérêt excessif, le capital insuffisant, le risque opérationnel ... Les indicateurs ci-dessous pourraient être utilisés dans l'évaluation à l'exposition au risque de liquidité. Il s'agit, entre autres, de

- ✚ la dépendance trop accrue des ressources du Corporate Bank (grandes entreprises),
- ✚ la concentration excessive des emprunts,
- ✚ une forte augmentation du coût des ressources,
- ✚ la dégradation de la note par les agences de notation,
- ✚ une diminution sensible de gains,
- ✚ une augmentation des Non Earning Assets (actifs non productifs d'intérêts),
- ✚ les difficultés de gestion,
- ✚ la publicité défavorable.

Les différentes sources du risque de liquidité ont la même conséquence celle d'entraîner une insuffisance de la liquidité disponible sur la liquidité nécessaire pour honorer ses engagements.

1.2.3.2. le risque de liquidité, conséquence du risque de crédit

Une des difficultés associées à l'évaluation du risque de liquidité provient de ce qu'il est souvent indissociable d'autres risques, notamment des risques de crédit ou de taux d'intérêt.

En particulier, les risques de crédit et de liquidité interagissent, directement ou indirectement. En effet, lorsqu'une banque, en tant que prêteur, est exposée au défaut d'une ou plusieurs de ses contreparties, il s'en suit une diminution de ses cash-flows en comparaison avec les niveaux anticipés. Son besoin de liquidité se trouve alors accru et dans le même temps sa capacité à rembourser ses dettes à l'instant où elles deviennent exigibles est influencée négativement.

De même en tant que contrepartie d'autres acteurs sur le marché, elle peut voir sa qualité de crédit à travers sa signature décliner. Dans cette situation, elle éprouvera davantage de difficultés à lever des fonds à un coût raisonnable ;

Enfin, en qualité de pourvoyeuse de liquidités dans le cadre d'opérations de titrisation, la banque peut se trouver exposée à un risque de liquidité qui pourrait découler de la détérioration de la qualité de crédit du pool d'actifs sous-jacents.

1.2.3.3. le risque de liquidité, conséquence du risque de marché

Aujourd'hui, l'imbrication des risques de marché et de liquidité est essentiellement le résultat d'une dépendance plus forte qu'auparavant des bilans bancaires aux fluctuations et valorisations de marché.

Les enseignements de la crise financière sont riches à cet égard, et ont notamment montré que la volatilité très forte observée pendant la crise est en partie la conséquence de l'illiquidité de certains marchés, comme le marché interbancaire sur lequel (i) le coût de la liquidité a fortement augmenté pour les maturités les plus courtes et (ii) les volumes sont devenus, au cours de la crise, extrêmement faibles, voire parfois inexistants, à un horizon d'emprunt supérieur à un mois.

1.2.3.4. le risque de liquidité, conséquence du risque de taux d'intérêt

Les banques sont confrontées à des pressions de liquidité résultant d'un défaut d'alignement des maturités des actifs et celles des passifs, ce qui fait que les cash-flows entrants (les nouveaux dépôts, le rendement des investissements) ne couvrent pas toujours les cash-flows sortants (les retraits des déposants et des autres créditeurs). Dans cette situation, la banque emprunte certaine fois sur le marché pour combler les déficits et procède à des placements pour les excédents.

Le problème de liquidité, est ainsi associé aux fluctuations du taux d'intérêt. En effet, lorsque les taux d'intérêts sont bas, les déposants sont tentés de retirer leur dépôt en épargne afin d'effectuer des placements plus rémunérateurs. Cette vague de retrait met en mal l'équilibre en liquidité de la banque. A l'opposé, lorsque les taux d'intérêts sont élevés le financement des gaps se fait à des coûts de plus en plus onéreux.

1.2.3.5. le risque de liquidité, conséquence des opérations hors bilan

Les opérations hors bilan constituent un facteur de risque de liquidité pour les banques, comme l'illustre les cas de lignes de crédits autorisées, les énormes positions prises par les banques sur les marchés des dérivés peuvent générer des besoins de liquidités considérables en période de crise.

1.2.3.6. le risque de liquidité, conséquence du risque de contrepartie

Il existe un dernier facteur de risque de liquidité constitué par les paiements interbancaires de gros montants, pour lesquels les Banques Centrales favorisent le recours aux systèmes RTGS (Real Time Gross Settlement) aux dépens des systèmes DNS (Deferred Net Settlement système), les premiers étant moins exposés au risque systémique. En effet, les systèmes RTGS sont des gros consommateurs de liquidités et ne peuvent fonctionner correctement que si les banques disposent de garanties suffisantes éligibles au refinancement de la Banque Centrale ou d'autres participants.

La défaillance d'un important participant à un système de paiement de gros montants (Large Value Payment System – LVPS) pourrait perturber gravement le système financier. Même une pénurie, ou un blocage de liquidité, dus à l'arrêt provisoire des paiements d'une grande banque, pourraient avoir des conséquences dramatiques. On se retrouverait dans une situation où la banque centrale serait vraisemblablement contrainte d'intervenir pour sauver des établissements de taille systémique. Afin d'éviter ou simplement d'atténuer la gravité de tels problèmes, il apparaît justifié de réglementer au préalable la liquidité des participants importants à un système RTGS.

En somme, le risque de liquidité a plusieurs sources possibles qui vont de la défaillance des bénéficiaires de prêt à une défaillance des système de règlement en passant par les mouvements des données de marché, des taux d'intérêt et des engagements hors bilan de la banque pour ne citer que ceux-ci. Quel qu'en soit la source, il existe des signes avant-coureurs d'un risque de liquidité.

Lorsqu'il se réalise ce risque entraîne des conséquences aussi bien pour la banque qui est exposée que pour le système bancaire dans son ensemble.

1.2.4. Les conséquences du risque de liquidité

Le risque de liquidité qui touche une banque donnée peut se transformer en crise systémique dans un contexte de généralisation des ruées aux guichets ou de propagation de la faillite d'une banque à l'ensemble du système à travers les liaisons financières explicites entre les banques. Les problèmes de liquidité dus à l'insuffisance des fonds propres ou des actifs liquides peuvent entraîner par la suite des problèmes de solvabilité menaçant la stabilité

financière. Les banques font constamment face à des pressions de liquidité à cause de la nature de leur activité¹¹.

1.2.4.1. Le risque de reputation

« Le risque de réputation peut être défini comme le risque résultant d'une perception négative de la part des clients, des contreparties, des actionnaires, des investisseurs ou des régulateurs qui peut affecter défavorablement la capacité d'une banque à maintenir ou engager des relations d'affaires et la continuité de l'accès aux sources de financement (par exemple via les marchés interbancaires ou de titrisation). Le risque de réputation est multidimensionnel et reflète la perception d'autres acteurs du marché. En outre, il est présent dans toute l'organisation. L'exposition à ce risque dépend de l'adéquation des processus internes de gestion des risques de la banque, mais aussi de la manière et de l'efficacité avec laquelle la direction réagit à des influences externes sur ses opérations bancaires » (**Comité de Bâle**)

La réputation est intrinsèquement liée à la santé de l'entreprise et peut influencer très largement sur de nombreux aspects endogènes et exogènes d'une société, comme par exemple :

- La volonté d'un investisseur de prendre une participation dans la société ;
- L'attractivité pour la clientèle ;
- La concurrence ;
- Les relations avec les régulateurs ;
- La capacité à recruter/fidéliser le personnel.

Crise financière oblige, le Comité s'intéresse à l'interaction entre la réputation d'un établissement et son risque de liquidité : la dégradation de la liquidité d'une banque nuit à sa réputation. Elle aura de ce fait plus de difficultés à se refinancer.

1.2.4.2. Le risque de taux d'intérêt lié à la dégradation de la signature

La dégradation de la note d'une banque a de nombreuses conséquences parmi lesquelles le risque de taux. En effet, lorsqu'une banque est victime de risque de liquidité, il s'en suit une dégradation de sa signature auprès de ses partenaires. Dans ce cas, la banque emprunterait ou se refinancerait à des taux élevés. Ce coût sera répercuté sur les clients. Dans ce cas, le crédit devient donc plus coûteux chez elle entraînant une perte de compétitivité. Dans le cas

¹¹Blaschke, Winfrid, Jones, Matthew T., Majnoni, Giovanni et MartinezPeria, Maria Soledad « Stress Testing of Financial Systems : An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experiences », IMF Working Paper No. 01/884

contraire, sa marge nette sur les prêts consentis se détériorait. Le résultat global de la banque s'en trouverait influencé.

1.2.4.3. La faillite bancaire

Morris et Shin¹² montrent qu'une banque solvable peut être amenée à faire défaut si elle est trop tributaire des marchés du financement à court terme ou s'il est difficile de vendre à juste prix les actifs qu'elle possède en raison de leur faible liquidité. Face à une baisse de cette liquidité, chaque prêteur redoute que l'institution emprunteuse n'ait à vendre des actifs à perte si les autres partenaires retirent leur liquidité, et il peut décider par mesure de précaution de ne plus avancer l'argent à cette institution.

Lorsqu'un établissement de crédit traverse une crise de liquidité la conséquence majeure est la faillite. En effet, il ne possède plus d'actifs liquides et ne peut intervenir sur le marché pour se faire financer. Ce fut le cas de Northern Rock¹³ pendant la crise financière de 2008.

1.2.4.4. Le risque systémique

Une crise systémique financière ou monétaire peut être activée par un effet domino. En effet, la faillite d'une importante institution financière (banque, fond de placement ou de pension) d'un grand pays peut s'étendre au système financier et monétaire de la toute la planète.

Ce scénario peut se concrétiser si un effondrement local au départ n'est pas immédiatement maîtrisé par un sauvetage avec des injections de liquidité.

¹²Morris, Shin., et H.S (2009). Illiquidity Component of Credit Risk. Université de Princeton

¹³Structurellement, Northern Rock, ayant adopté une version particulièrement agressive du modèle « originate to distribute », portait via son modèle économique une forte exposition au risque de liquidité. Northern Rock était porteur d'un risque de transformation important : il dépendait des émissions de titrisation pour générer le cash nécessaire afin d'honorer ses engagements sur le marché monétaire. Quand les marchés des ABS s'asséchèrent en août 2007, le roll-over de la dette devint rapidement problématique. Dans un premier temps, la qualité de la signature Northern Rock n'était pas en cause. Le souci provenait des difficultés de l'ensemble des banques – et donc de la réalisation d'un aléa systémique. L'impact sur Northern Rock était proportionnellement plus sévère en raison de sa position bilancielle : concentration du refinancement sur le très court terme et dépendance aux titrisations pour générer un cash flow à l'actif. Northern Rock se voyait rapidement pris dans un « bank run » très spécifique : un bank run wholesale, dans lequel les autres banques et acteurs financiers ne renouvelaient pas les prêts sur le marché monétaire. Northern Rock était rapidement forcé d'avoir recours à la Banque d'Angleterre pour une ligne de liquidité d'urgence. C'est à ce moment-là que le bank run classique est intervenu avec une perte d'environ 3 milliards de livres de dépôts en 2 jours. A titre de comparaison, le besoin de financement résultant du bank run wholesale était d'environ 30 milliards de livres.

La débâcle d'une institution peut entraîner d'énormes pertes pour les autres institutions qui entretiennent avec elle des relations financières (dépôts, prêts, règlements comptes, placements ...) comme se fût le cas avec Lehmann Brother¹⁴ en 2008. Cet événement peut causer une méfiance du public envers ces institutions entraînant une vague de retrait des dépôts ou de cession des actifs financier. La conséquence serait une configuration de marché dans laquelle, il y a plus de vendeurs d'actifs financiers que d'acheteurs et moins de dépôts du public dans les institutions financières. Vu que toutes ces institutions qui se trouvent ainsi privées de cash ont, des relations financières croisées, elles peuvent avoir des difficultés pour se rembourser entre elles, ce qui conduit à des faillites en cascade.

Toute cette cascade peut aboutir à faire écrouler l'ensemble du système monétaire ou financier mondial.

Le risque de liquidité pouvant être fatal pour tout le système bancaire, toutes les institutions financières doivent en avoir une gestion interne rigoureuse mais aussi réglementée qui nécessite des outils de mesure de l'exposition au risque de liquidité.

1.3. Outils d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité

Dans la section précédente, nous avons présenté le risque de liquidité à travers ses sources, ses manifestations et ses conséquences qui peuvent s'avérer néfastes pour la banque qui le subit voir tout le système financier. Pour permettre aux institutions financières de suivre au quotidien le risque de liquidité, une batterie d'indicateurs est utilisée. Elle leur permet un suivi régulier de l'exposition. Cette section présente les principaux indicateurs.

La mesure du risque traite des aspects quantitatifs d'exposition aux risques, la gestion des risques concerne «le processus global poursuivi par une institution financière pour définir sa stratégie, identifier les risques auxquels elle s'expose, quantifier ces risques, comprendre et

¹⁴ **Lehman Brothers** était une banque d'investissement multinationale proposant des services financiers diversifiés. Le siège social de la firme se trouvait à New York, et elle possédait d'autres sièges régionaux à Londres et Tokyo ainsi que divers bureaux à travers le monde. Elle fit officiellement faillite le 15 septembre 2008 (faute de repreneurs) suite à la crise financière mondiale née de la crise des subprimes. Début 2010, un rapport de la justice américaine révèle que depuis 2007, la banque masquait son endettement. Il accuse les anciens dirigeants d'avoir utilisé de façon abusive une technique comptable, le *Repo 105*, qui a conduit à « présenter un bilan erroné ». Lehman Brothers a été un acteur dans les domaines de la banque d'investissement, actions et obligations, études de marché, capital-investissement et banque privée.

contrôler la nature des risques auxquels elle est appelée à faire face » (Cumming et Hirtle 2001, p.3).

Les banques dans leur gestion quotidienne utilise généralement deux outils pour la mesure de la liquidité : **le profil des échéances et les impasses de trésorerie ou de gaps de liquidité.**

1.3.1. Le profil d'échéances

Selon SYLVIE DE GOUSSERGUES (1994)¹⁵, il existe plusieurs méthodes pour mesurer le risque de liquidité, des méthodes qui ont le plus souvent été mises au point par les autorités monétaires qui ont la charge de la prévention de ce risque. Ces méthodes ont en commun d'établir au préalable un profil d'échéances.

Le profil d'échéance est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon leur durée restant à courir et qui représente donc les amortissements des emplois et des ressources. Le profil d'échéance peut être déterminé à partir de deux hypothèses : soit dans le cas d'une « fonte de bilan » c'est-à-dire à l'exclusion de tout encours nouveau ou tout emprunt nouveau, soit en tenant compte des productions nouvelles constituées.

Tableau 1 : Exemple de profil d'échéance

PERIODE D	Actifs	Passifs
1 semaine	4 200	4 800
8 jours $\leq D < 1$ mois	5 000	6 400
1 mois $\leq D < 3$ mois	5 400	8 600
3 mois $\leq D < 6$ mois	4 200	5 800
6 mois $\leq D < 1$ an	2 400	2 000
1 an $\leq D < 2$ ans	3 400	1 000
2 ans $\leq D < 5$ ans	2 900	1 400
Plus de 5 ans	4 000	1 500
TOTAL	31 500	31 500

Source : De Sylvie Coussergues « Gestion de la banque : Au diagnostic à la stratégie », Éd Dunod, 2005, page 186.

¹⁵ SYLVIE DE GOUSSERGUES (1994) : « La banque : structures, marché et gestion »

Le bilan est « sur-consolidé » si les actifs existant s'amortissent plus vite que les ressources existantes. L'excédent des ressources dégagé avec l'écoulement du temps est disponible pour le financement d'opérations nouvelles. Si ces ressources ont été obtenues à taux fixes, le bilan est exposé favorablement à la hausse des taux. Les taux clients sur les opérations futures s'élèveront alors que le coût des ressources est déjà fixé.

Le bilan est « sous-consolidé » si les actifs s'amortissent plus lentement que les ressources. Des financements nouveaux sont requis pour combler l'écart avec les actifs en place, en sus des financements des actifs nouveaux. Dans ce cas, le bilan est exposé défavorablement à la hausse des taux, car les financements futurs requis seront plus coûteux alors que le rendement des actifs en place est déjà fixé.

Le profil d'échéance doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Les classes d'échéances sont plus ou moins fines, et ce, en fonction du terme des actifs et passifs. Elles sont plus fine pour les maturités proches car c'est le risque de liquidité qui est mesuré, il est nécessaire de connaître avec précision les passifs arrivant à échéances dans les prochains jours afin de maintenir une liquidité suffisante.
- L'échéancier des actifs et des passifs doit être évalué avec la plus grande exactitude possible ce qui conduit à résoudre plusieurs difficultés.

1.3.1.1. Traitement des actifs et passifs sans stipulation de termes

Les actifs et passifs qui sont sans stipulation de termes comme les dépôts à vue, les fonds propres ou les immobilisations corporelles font l'objet d'un traitement adapté. La date d'exigibilité des fonds propres étant inconnue et les dépôts à vue très stables la commission bancaire française dans l'un de ces modes de traitement des dépôts à vue propose l'échéancier suivant : 20% à moins d'un mois, 20% de un à trois mois, 10% de trois à six mois, 10% de six à un an et 40% de un à cinq ans ;

1.3.1.2. Traitement des actifs et passifs à échéance juridique

Les actifs et passifs à échéance juridique (date d'échéance prévue) dont les dates pratiques sont difficiles à positionner : certains crédits, les découverts accordés notamment aux entreprises qui ont une maturité courte mais étant régulièrement renouvelés, engagent les banques autant que les maturités plus longues ; d'autres crédits comportent des clauses de remboursement anticipées. De même, la commission bancaire française répartit ainsi les comptes ordinaires

débiteurs de la clientèle : 10% seront remboursés entre un et trois mois, 15% entre trois et six mois, 20% entre six et un an et 55% entre un et cinq ans. L'expérience acquise permet d'établir le profil d'échéance le plus fiable.

1.3.1.3. Les engagements et avoirs hors bilan conditionnés

Les engagements de hors bilan sont surbondonnés à la surveillance d'un événement futur souvent incertain. Il est cependant nécessaire d'estimer les issus de ces opérations à partir d'estimations sur la base des constatations passées.

Le profil doit être mis à jour constamment.

1.3.1.4. Echéanciers d'amortissement

A partir du profil d'échéances, l'on peut construire l'échéancier des amortissements qui permet d'apprécier le rythme d'amortissement de l'actif et des passifs et d'apprécier leur cohérence.

Il est obtenu en retranchant des encours d'aujourd'hui, les amortissements prévisionnels.

L'échéancier des amortissements se présente comme suit :

Tableau 2: Echéancier des amortissements

Périodes	0	1	2	3	4	5	6	7
Amortis. de l'actif	31500	26700	20300	11700	5900	3900	2900	1500
Amortis. du passif	31500	27300	22300	16900	12700	10300	6900	4000

Source: Synthèse de l'auteur

On constate sur cet exemple que les actifs s'amortissent plus vite que les passifs.

Les impasses de liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidité prévisionnels et constituent un outil de gestion de base.

1.3.2. Les impasses de trésorerie ou les gaps de liquidité

Le risque liquidité étant par définition celui qui résulte, à chaque instant, du décalage entre emploi et ressources, la mesure et la gestion de ce risque repose sur la mise en relief de ces décallages appelés « **impasses** ».

Les impasses de liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources. Les projections d'impasses représentent les besoins de liquidité prévisionnels et constituent un outil de gestion de base.

En d'autres termes c'est la différence entre actifs et passifs à une date donnée. Nous avons les impasses dites «**en stocks**» ou les différences entre leurs variations pendant une période donnée et les impasses dites «**en flux**». Les impasses en liquidité sont établies en projection car, l'impasse est évidemment nulle à la date courante, l'équilibre en liquidité du bilan étant nécessairement réalisé en permanence.

L'**impasse en stocks** est calculée à une date donnée par la différence entre les encours du passif et de l'actif. Par convention, cette valeur algébrique est toujours calculée dans ce sens par la suite. Une impasse positive représente donc un excédent de ressource et une impasse négative un déficit.

L'**impasse en flux** est définie, pendant une période donnée par la différence entre les entrées et les sorties de fonds de la période. Dans l'hypothèse de fonte de bilan les flux se limitent aux amortissements correspondants (les tombées) à l'exclusion des encours nouveaux (les productions nouvelles). Le passif „tombe“ lorsque la banque rembourse un prêteur, l'actif „tombe“ quand un client rembourse un crédit.

Les conventions de signe sont importantes pour la lecture des tableaux d'impasse. Les tombées d'actifs sont des entrées de fonds et les tombées de passifs les sorties de fonds. Il est donc logique de calculer l'impasse en flux par la différence entre entrées et sorties de fonds. Sous cette convention une impasse positive est une entrée nette de fonds et une impasse négative est une sortie nette de fonds. Les impasses en stocks sont nécessairement identiques en valeur absolue aux impasses en flux cumulés depuis l'origine.

Les tableaux et graphiques ci-dessus illustrent les notions de : impasse en stocks, impasse en flux et impasse en flux cumulée.

Tableau3 : Profil des encours, des impasses de liquidité en stocks et en flux

Date	1	2	3	4	5	6
Actifs	1000	900	700	650	500	300
Passifs	1000	800	500	400	350	100

Impasse en stocks(1)	0	-100	-200	-250	-150	-200
----------------------	---	------	------	------	------	------

Tombées actifs		100	200	50	150	200
Tombées passifs		-200	-300	-100	-50	-250

Impasse en flux(2)		-100	-100	-50	100	-50
--------------------	--	------	------	-----	-----	-----

Impasse en flux cumulée		-100	-200	-250	-150	-200
-------------------------	--	------	------	------	------	------

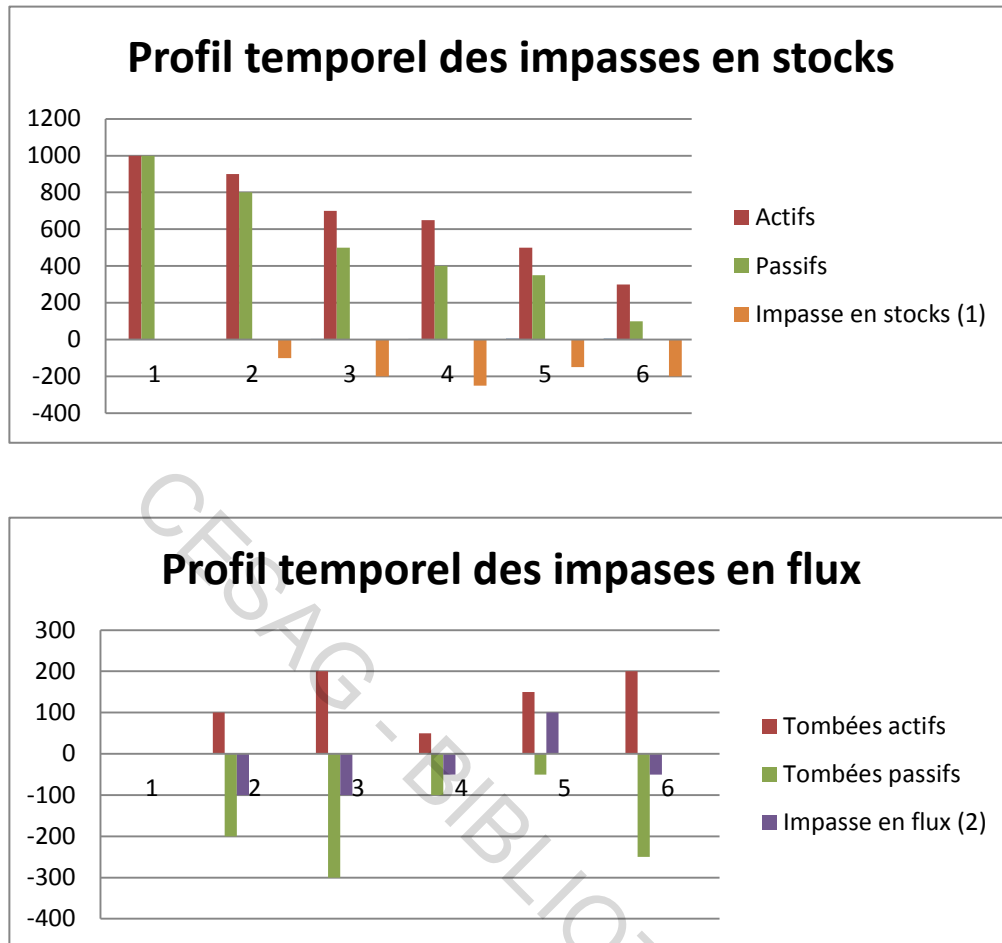
(1) Calculé dans le sens passifs-actifs

(2) Calculé avec la convention : flux positifs = entrée de fonds, flux négatifs = sortie de fonds. Les flux sont les différences des encours entre deux dates consécutives.

Source : Joël Bessis, Gestion des risques et Gestion actifs passifs des banque, 1995, P : 98

Sur le tableau ci-dessus les actifs s'amortissent plus lentement que les passifs, engendrant un déficit sur l'ensemble des périodes. Ce déficit cumulé depuis l'origine jusqu'à chaque date, est représenté par le graphique d'impasse en stocks. Les impasses en flux représentent les variations de ces impasses en stocks d'une période à l'autre. Elles sont aussi dénommées « marginales » ou périodiques, car elles représentent l'incrément algébrique ou la variation marginale, à chaque période de l'impasse en stocks.

Figure1: Profil des impasses en stocks et en flux



Source : Joël Bessis, Gestion des risques et Gestion actifs passifs des banque, 1995, P : 99

Les impasses en stocks représentent les déficits prévisionnels cumulés des différentes dates. Ces déficits ne sont pas, en général, identiques aux besoins de financement nouveaux de chaque période à causes des financements contracté antérieurement. Le nouveau besoin de financement entre les périodes 2 et 3, diffère du déficit cumulé en 3, soit 200, car les financements du déficit antérieur de 100 ne sont pas nécessairement arrivés à échéance en 3. Si le financement de 100 mis en place en 2 est toujours en place, il ne reste plus que 100 à financer, l'impasse en flux de la période. Lorsque ce financement « tombe » en 3, il faut financer la totalité de l'impasse en stocks en 3, 200, soit le nouveau besoin de financement plus la tombée de financement antérieur.

Le besoin de financement nouveau de la période 2 à 3 est seulement l'accroissement du déficit entre 2 et 3, c'est-à-dire l'impasse en flux. Le besoin de financement total égal à l'impasse en stock diminuée des financements antérieurs non amortis. Le besoin de financement périodique

est positif pour toutes les périodes, sauf entre les dates 4 et 5 où il y a une entrée nette de fonds (les tombées d'actifs dépassant celles du passif).

La lecture des profils d'impasse donne une idée globale des besoins de financement sur la période. Il semble plus facile d'interpréter les profils d'impasse en stocks que les impasses en flux. Mais ces profils ne donnent pas une image directe des besoins de financement nouveaux de chaque période alors que les décisions sont basées, entre autres sur ces montants. Les deux politiques d'impasse donnant deux images complémentaires de la situation de liquidité d'un établissement.

L'impasse est un outil qui permet à la banque d'évaluer son exposition au risque de liquidité. En effet si les impasses négatives ne sont pas comblées par des stratégies d'entrée de ressources, la banque aura des difficultés à faire face à ses engagements.

1.3.3. Les outils réglementaires

Le profil d'échéance et les différentes impasses sont des outils de suivi du risque de liquidité en interne. La banque fait face aux exigences de la réglementation en matière d'informations à produire. Nous présentons ces différents indicateurs dans cette section.

La réglementation prudentielle définit trois ratios prudentiels permettant de mesurer et surveiller le risque de liquidité : le coefficient de liquidité, le coefficient de fonds et ressources permanentes et l'indice de transformation.

1.3.3.1. Coefficients fonds propres et ressources permanentes.

Avec la suppression de l'encadrement de crédit en 1986, les autorités ont souhaité s'assurer de l'équilibre entre emploi et ressources à long terme. Ce ratio évite la « déconsolidation des bilans » c'est à dire un financement trop important sur ressources courtes des emplois à long terme. La transformation des échéances, qui fait parties des fonctions habituelles de l'intermédiation bancaire est limitée car les banques doivent disposer de capitaux permanents supérieurs à une fraction des emplois à plus de 5 ans. Autrement dit, les banques avaient pour obligation de disposer de ressources supérieures à 5 ans pour financer au moins 60 % des emplois accordés pour des durées également supérieures à 5 ans.

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Fonds propres} + \text{Capitaux à plus de 5 ans}}{\text{Emploi à plus de 5 ans}} > 60 \%$$

Ce coefficient est déterminé sur la base des compte sociaux¹⁶ de l'établissement assujettit.

Les emplois de plus de 5 ans concernent notamment, l'immobilisation, les titres de participation et filiales, les prêts participatifs et les crédits à la clientèle, ou l'opération de crédit-bail.

Assez mal adapté à un certain nombre de contraintes, ce ratio a finalement été abandonné en 2007, suite aux demandes répétées des banques. L'horizon de temps de 5 ans retenu par le coefficient avait pour avantage de mieux correspondre au profil des banques universelles à la française.

1.3.3.2. Le coefficient de liquidité

Bâle III¹⁷ dans son dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité introduit deux ratios de liquidité : le "LCR" (*Liquidity Coverage Ratio*) et le "NSFR" (*Net Stable Funding Ratio*).

Le Liquidity Coverage Ratio (LCR), ratio de liquidité à court terme dont l'exigence minimale est de 100 % a pour but de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité. Les banques ont l'obligation de disposer d'un volant d'actifs liquides de très bonne qualité, suffisant pour faire face à des sorties de trésorerie pendant 30 jours, dans un scénario de tensions aiguës à court terme. La Pondération des actifs liquides en fonction de leur qualité allant de 100% pour les titres d'Etat et les comptes courants à des pondérations comprises entre 0% à 50% pour la dette privée. L'instauration d'un ratio minimal est prévue pour le 1er janvier 2015.

Norme :

$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants}} > 100 \%$
--

¹⁶Les comptes sociaux correspondent aux comptes d'une société sans intégrer les comptes de ses éventuelles filiales par opposition aux comptes consolidés qui intègrent l'ensemble des comptes des sociétés formant le groupe.

¹⁷ <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>

Le **Net Stable Funding Ratio (NSFR)**, ratio de liquidité à long terme, dont l'exigence minimale est 100 % à pour objectif de remédier aux asymétries de financement et inciter les banques à recourir à des ressources stables pour financer leurs activités. Ce ratio exige la mise en parallèle du montant des ressources stables à moins et plus d'un an avec les différents profils d'actifs. IL nécessite l'évaluation des ressources et des besoins de financement grâce à une pondération reflétant le caractère « stable » du financement et l'échéance de l'actif financé. Aussi avons-nous : la Pondération des actifs à financer (créant un besoin de financement) : 0% et 5 % : comptes d'espèces et titres d'état, 65% et 85% : prêts hypothécaires et prêts aux particuliers, 100% : autres actifs. La Pondération des sources de financement en fonction de leur caractère « stable » : 100% pour le Tier I, 80%-90% pour les dépôts de la clientèle, 50% pour les emprunts non garantis. Une exigence minimale sera instaurée à compter du 1er janvier 2018.

Norme :

$$\frac{\text{Montant de financement stable disponible}}{\text{Montant de financement stable exigé}} > 100 \%$$

Le ratio de liquidité, (ratio de liquidité traditionnelle) en vigueur se réfère aux exigibilités et disponibilité à moins d'un mois. Les différents postes d'actifs et de passifs à court terme sont repris avec les coefficients de pondération variables. Ces coefficients visent à tenir compte de la plus ou moins grande exigibilité des différents postes. Par exemple, les dépôts à vue, exigibles immédiatement sont repris pour une part inférieure à 100%. Ces pondérations, de caractère normatif, peuvent servir de référence à des ratios internes que les établissements définissent dans le cadre de leur propre gestion. Au niveau de la zone UEMOA, la norme à respecter est de 75%.

1.3.3.3. L'indice de transformation

L'autorité prudentielle a défini une méthodologie qui vise à obtenir un indice synthétique de la transformation effectué par un établissement. La méthode retenue est la méthode de « nombres ». Il faut donc pondérer les actifs et les passifs de chaque classe d'échéance par le nombre moyen de jour de chaque classe.

$$\text{Indice de pondération} = \frac{\sum \text{des actifs pondérés}}{\sum \text{des passifs pondérés}} > 100\%$$

Cependant cet indice ne peut pas répondre au soucis d'une banque, celui de mesurer et gérer son risque de liquidité.

En somme, l'ensemble de ces indices permet aux établissements de crédit de surveiller leur exposition au risque de liquidité.

L'activité bancaire se résume à la collecte des ressources, l'offre de moyens de paiements, l'octroi de crédits, l'offre de prêts interbancaires et l'offre de services. Les établissements de crédit dans l'exercice de leur activité ont besoin de liquidité provenant de plusieurs sources telles que la mobilisation des dépôts, la constitution de réserves dans les livres de la Banque Centrale, le refinancement auprès de cette même institution, et les opérations d'emprunts interbancaires.

La capacité de la banque à conduire ses activités dépend de la capacité de l'institution financière à fournir la liquidité à sa clientèle. En effet, les opérations financières (crédits, emprunts) peuvent avoir des incidences sur la liquidité de la banque.

Il peut donc arriver qu'une banque connaisse des problèmes de liquidité conséquence du risque de crédit, du risque de marché, du risque de taux et des problèmes de gestion.

Cette situation les expose à une réputation, à la faillite, à un renchérissement du coût des refinancements et souvent tout le système financier en pâtit.

Pour juger de l'adéquation du niveau de liquidité d'une banque, il faut analyser l'historique de ses besoins de financement, sa situation courante et ses besoins prévisionnels de financement, les options dont elle dispose pour réduire ses besoins de financement ou pour obtenir des fonds supplémentaires et surtout sa politique de gestion de risque de liquidité.

La gestion du risque de liquidité devient dans ce cas une fonction bancaire fondamentale et doit faire partie intégrante du processus de gestion du bilan. Elle implique la mise en place d'un dispositif de gestion efficace qui passe par une structure de décisions, une limitation de la transformation, des instruments de mesures adéquats.

Chapitre 2 : Cadre réglementaire de la gestion du risque de liquidité bancaire et méthodologie de l'étude

La gestion du risque de liquidité s'effectue sous certaines contraintes :

- ✚ Externe en matière de réglementation
- ✚ Interne en matière d'objectifs de gestion

Ces contraintes permettent de constater le choix des risques auxquels les banques sont exposées. La banque choisit de supporter certains risques qui constituent le gage de la création de valeur pour les actionnaires. Par exemple une banque dans l'intention d'accroître sa rentabilité peut augmenter les engagements sur des clients présentant un risque de défaillance relativement élevé. Cette politique améliore la rentabilité à court terme car il est possible de facturer à ces clients des taux plus élevés.

La banque est contrainte par la réglementation d'assurer aussi bien sa solvabilité que sa liquidité. La crise des „subprimes“ et de la dette souveraine ont rendu de nouveau d'actualité les propositions des autorités de régulation visant à réglementer la liquidité des banques complétant la réglementation en matière de solvabilité et liquidité. Au niveau interne, les objectifs de gestion imposent à la banque la recherche d'un niveau de rentabilité donnée et l'accroissement de sa part de marché. Nous traiterons dans ce chapitre des exigences réglementaires tant au niveau international que dans la zone UEMOA. Sur le plan international nous nous appesantirons sur Bâle II.

2.1. Réglementation internationale de la gestion du risque de liquidité¹⁸

2.1.1. Principe de base de la gestion du risque de liquidité

La crise de l'été 2007 et celle de la dette souveraine ont montré que les banques étaient au moins aussi vulnérables au risque de liquidité que les autres risques associés à leurs activités mais qu'il avait pas été suffisamment pris en compte dans les accords précédents. Pour y remédier le comité de Bâle a donc publié, un nouveau cadre de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité en septembre 2008. Ce cadre comprend dix sept (17) principes régissant les différents niveaux dans la gestion de la liquidité.

Les principes publiés par le comité de Bâle prévoient, qu'une politique claire en matière de risque de liquidité soit mise en place. Treize (13) des dix-sept (17) principes portent sur la

¹⁸Comité de Bâle II sur le contrôle bancaire, Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, septembre 2008.

gestion du risque de liquidité au sein des banques et les quatre (4) autres adressés aux superviseurs.

S'agissant des établissements de crédits, ces principes prônent :

- la définition au plus haut niveau d'une politique générale en matière de gestion du risque de liquidité et une implication plus forte des organes exécutifs et délibérants dans le pilotage de cette politique au sein du groupe ;
- la mise en place d'indicateurs et de limites afin de quantifier et de contrôler le niveau de risque de liquidité de l'établissement ;
- l'utilisation des scénarios de crise : Stress test¹⁹ dont les hypothèses doivent prendre en compte les tensions sur la liquidité générées tant par une crise de défiance à l'égard de l'établissement lui-même (risque intrinsèque) que par une crise de marché ;
- la mise en place de plans de continuité qui doivent permettre de faire face à tout type de crise ;
- la constitution d'un coussin d'actifs liquides ;
- l'amélioration de l'information, tant en contenu qu'en périodicité qu'un établissement fournit au marché, afin de limiter autant que possible les rumeurs représentant un facteur de risque aggravant en matière de refinancement.

Les recommandations du comité de Bâle ont été orientées autour de quatre (4) principaux axes :

- La gouvernance de la gestion du risque de liquidité d'une banque ;
- La mesure du risque de liquidité ;
- La publication ;
- Le rôle des superviseurs.

¹⁹ L'expression anglaise « stress test » recouvre de nombreuses réalités et s'applique par exemple aux tests de résistance à l'effort des cardiologues, ou à des tests de robustesse de matériels informatiques. Dans le secteur financier, l'idée est de mesurer, à l'aide de simulations mathématiques, la capacité de résistance d'une institution bancaire face à une dégradation importante de l'environnement économique, et d'évaluer ainsi d'éventuels besoins de capitaux supplémentaires. En d'autres termes, il s'agit de calculer les pertes potentielles d'un établissement s'il était confronté à certains scénarios ou hypothèses économiques.

2.1.2. Recommandations en matière de gouvernance du risque de liquidité

L'absence de stratégie globale définie en matière de gestion du risque de liquidité, notamment en période de crise, est l'un des facteurs qui a induit le mouvement de panique des banques en 2007, consistant entre autres, à liquidider massivement des titres avec de forte décotes sur un marché devenu illiquide. Ces recommandation concerne aussi bien le conseil d'administration que la Direction Générale.

2.1.2.1. Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit définir un niveau de tolérance de la banque au risque de liquidité qui doit correspondre au niveau minimum de risque de liquidité que la banque peut surporter, eu égard à sa structure financière et sa capacité de refinancement, en période normale ou en période de crise. Il doit être informé de tout signe de crise de liquidité par le biais de rapports réguliers sur la position de liquidité de la banque et doit s'assurer que la direction prend des mesures appropriées pour corriger et redresser la situation.

2.1.2.2. Le rôle de la Direction Générale de la banque

En adéquation avec le niveau de tolérance retenu, la direction doit définir la stratégie, les politiques et les procédures de gestion du risque de liquidité.

La stratégie de la banque doit contenir les instruments spécifiques de gestion du risque de liquidité telles que :

- La composition et la maturité des actifs et passifs, et leur adossement ;
- La diversité et la stabilité des sources de financement ;
- La gestion de la liquidité en devises, transfrontières, entre activités et entre banques ;
- La gestion de la liquidité intra-journalière ;
- Les règles permettant de déterminer les hypothèses de liquidité des actifs.

La stratégie doit tenir compte des besoins en liquidité dans une conjoncture normale comme dans une conjoncture de crise, et dans ce dernier cas elle doit être en mesure de faire la distinction entre les besoins naissants de son propre bilan et les besoins et ceux ayant pour origine une crise de liquidité de marché ou la combinaison des deux.

La Direction Générale doit arrêter la structure, les responsabilités et les niveaux de contrôle pour la gestion et la surveillance de la position de liquidité de toutes les branches et succursales actives sous d'autres juridictions. Elle doit donc tenir compte d'éventuelles restrictions juridiques, réglementaires ou opérationnelles aux mouvements de fonds.

La banque doit disposer d'un système d'informations efficace lui permettant de mettre en place les structures d'activités ayant un impact sur la liquidité comme par exemple, la structure de surveillance des conditions du marché et celle chargée de la gestion du risque de crédit avec, la structure chargée de la gestion de liquidité, le comité de gestion des risques et la Direction Générale.

En outre, elle doit mettre en place un plan de financement d'urgence et assurer des stress tests et une marge de liquidité adéquate. Elle devra donc surveiller les tendances courantes et les développements potentiels des marchés qui risquent de perturber sa gestion du risque de liquidité.

Elle doit aussi inclure les coûts, rendements et risques implicites de liquidité pour chaque activité de bilan, dans la tarification interne, la mesure de la performance et les processus de validation des nouveaux produits.

La banque doit disposer d'une structure indépendante de contrôle interne qui vérifie l'intégralité du système de gestion du risque de liquidité.

2.1.3. Recommandations en matière de mesure et de gestion du risque de liquidité.

2.1.3.1. Recommandations en matière de mesure du risque de liquidité

Deux approches existent pour appréhender le risque de liquidité, nous avons l'approche Standard et l'approche dite avancée.

L'approche standard qui devrait être adoptée par les établissements aux profils de risques assez simples, s'inspire du règlement **CRB n°88-01** sur la liquidité, tout en tirant certains enseignements de la crise avec par exemple la révision des hypothèses de traitement des engagements hors-bilan²⁰. Les établissements doivent à tout moment présenter un coefficient de liquidité au moins égal à 100 %. Les banques doivent établir un tableau dit «**tableau de trésorerie prévisionnelle** », qui leur permet d'assurer un suivi au moins hebdomadaire de leur situation de liquidité, y compris les nouvelles opérations. Ce tableau est établi à partir de leurs prévisions de flux de trésorerie à sept jours calendaires en monnaie locale et en devises, de leur siège et de l'ensemble de leurs succursales.

L'autorité de contrôle prudentiel peut autoriser un établissement assujettit à appliquer une approche avancée, consistant à utiliser ses méthodologies internes, pour le calcul du coefficient de liquidité. Pour être autorisé à utiliser ses méthodologies internes pour la gestion

²⁰ seul 2.5% des engagements hors bilan en faveur de la clientèle sont pris en compte dans le calcul du coefficient, contre 5% avant sa révision

de son risque de liquidité, l'établissement doit mettre en place une politique générale, des procédures, des limites, des systèmes et outils qui répondent aux critères ci-après définis, pour l'ensemble des lignes d'activités et entités juridiques composant le périmètre de gestion.

2.1.3.2. Recommandations en matière de gestion du risque de liquidité

2.1.3.2.1. Piloter le coût de refinancement

L'un des enseignements de la crise est que la liquidité a un coût et que ce dernier doit faire l'objet d'un suivi. C'est pourquoi il est prévu que les établissements disposent d'indicateurs qui devront illustrer (i) le coût de la liquidité du marché, (ii) la qualité de la signature de l'établissement à court terme, (iii) la qualité de la signature de l'établissement à long terme. L'évolution de ces indicateurs devra être communiquée au Secrétariat Général de la Commission Bancaire.

2.1.3.2.2. Éviter une concentration trop élevée des sources de financement

La diversification est une autre dimension majeure de la maîtrise du risque de liquidité. Si la concentration des risques est prise en compte dans les aspects « risques de crédit », la diversification des sources de financement ne fait actuellement pas l'objet de mesure particulière et n'est qu'imparfaitement reflétée dans le coefficient de liquidité.

Afin d'élargir cette exigence de diversification aux autres sources de financement, le règlement du Comité de la réglementation bancaire et financière N° 97-02 du 21 février 1997 modifié relatif au contrôle interne est complété pour demander aux établissements d'écrire, dans leurs rapports annuels, les éléments qui leur permettent d'assurer une diversification de leurs sources.

2.1.3.2.3. Bâtir des outils spécifiques de contrôle du risque de liquidité pour les grands établissements

Le coefficient de liquidité actuel ne permet pas de s'assurer que les grands établissements dont certains ont une importance systémique, disposent d'outils de mesure, de contrôle et de gestion du risque de liquidité adéquats.

En effet, le coefficient de liquidité ne constitue pas un indicateur opérationnel de gestion de la liquidité pour des groupes bancaires complexes, en particulier ceux qui sont actifs via des entités transfrontalières, compte tenu de son seul horizon de temps à un mois, de ses hypothèses volontairement conservatrices en matière de disponibilités et d'exigibilités et du fait qu'il n'inclut pas d'estimations des flux de trésorerie entrants et sortants de la production nouvelle du mois. Un coefficient de liquidité inférieur au

minimum réglementaire de 100 % peut ne pas traduire une situation d'illiquidité au niveau d'un groupe donné. À l'inverse, le respect du ratio n'est pas suffisant à lui seul pour considérer qu'un groupe complexe ne connaîtra pas de problèmes de liquidité.

Des outils plus fins et plus nombreux sont donc nécessaires pour permettre en particulier de tenir compte de la gestion plus ou moins centralisée du risque de liquidité par devise, de la concentration des sources de liquidité par type de produits, par origine géographique ou par contreparties, etc.

C'est pourquoi la possibilité de recourir à la méthode dite avancée a été ouverte dans le nouveau règlement. Il ne s'agit pas d'un « modèle interne », dans la mesure où rien de tel n'existe de façon probante en matière de gestion du risque de liquidité. Il s'agit bien plus d'un ensemble d'outils, parfois sophistiqués, parfois très simples, qui concourent à définir le profil de risque d'un établissement et la gestion prévisionnelle de sa liquidité, en temps normal comme en temps de crise.

2.1.3.2.4. Une attention particulière portée sur le périmètre de surveillance

Le calcul sur base sociale du coefficient de liquidité pose la question de la pertinence de cette approche pour des groupes dont les activités peuvent être exercées par les filiales établies dans de multiples juridictions. Il est alors préférable de disposer d'un suivi transversal du risque de liquidité.

C'est pourquoi la réforme du régime prudentiel de la liquidité ouvre la possibilité d'une « approche avancée ». Ces groupes ont ainsi la possibilité de se conformer aux exigences prudentielles sur un périmètre ad hoc, dit « périmètre de gestion du risque de liquidité », défini avec l'accord de la Commission Bancaire en fonction du degré d'intégration des entités dans la méthodologie interne et des obstacles éventuels à l'utilisation transfrontalière intragroupe des ressources liquides. Le périmètre de gestion doit refléter la réalité de la gestion de la liquidité du groupe.

Les situations peuvent être assez diverses selon les entités considérées. Par exemple, certaines filiales situées dans des zones dont les devises ont une convertibilité limitée sont bien souvent amenées à gérer de manière autonome leur liquidité. De la même manière, les entités situées dans des Etats ayant mis en œuvre des règles sophistiquées spécifiques peuvent être contraintes réglementairement à ne pas fournir de la liquidité à leur siège (ou à leur maison mère) situé dans un autre pays, même en dehors de toute situation de crise. Ainsi, la réglementation sur les grands risques peut, par des pondérations

élevées, contraindre un établissement assujéti à ne pas recourir à des financements intragroupes. Il en est de même lorsque l'établissement est en difficulté, situation pouvant alors se traduire par des décisions des autorités financières exigeant le maintien sur place des disponibilités, sans possibilité de les transférer d'une entité à l'autre du groupe. En revanche, au niveau du groupe, l'obligation de fournir de la liquidité à une entité fille est assez générale.

En outre, le groupe doit démontrer qu'il a pris en compte les besoins de financement nets des entités auxquelles il pourrait être amené à apporter un soutien de liquidité. Outre les filiales bancaires, il peut s'agir des entités non bancaires, telles que des filiales d'assurances ou des entités de gestion d'actifs du groupe envers lesquelles il est, juridiquement ou non, engagé.

De façon opérationnelle et pratique, il convient d'établir une cartographie de la gestion du risque de liquidité en partant du périmètre de consolidation prudentielle, et en indiquant le régime selon lequel chaque entité de ce périmètre est traitée. S'il est en effet tout à fait possible de considérer qu'une entité peut disposer d'une grande autonomie en matière de liquidité encore est-il nécessaire que la tête de groupe en soit parfaitement consciente, ainsi que son superviseur.

2.1.3.2.5. Recommandations pour le système de mesure et de gestion

Afin d'inciter les établissements à renforcer leurs dispositifs internes de mesure, de gestion et de contrôle du risque de liquidité, le nouveau cadre réglementaire propose d'en tenir compte à des fins réglementaires. Ces dispositifs sont néanmoins soumis à un certain nombre de conditions préalables et devront être reconnus par la Commission Bancaire qui s'assurera, au terme d'une enquête sur place, qu'ils sont bien adaptés au profil de risque de liquidité de l'établissement.

Sont tout d'abord exigés, comme éléments de bonne gouvernance, une véritable responsabilisation et une forte implication des organes dirigeants dans la définition des limites du risque de liquidité. En outre, l'organe délibérant doit régulièrement s'interroger sur le niveau de risque de liquidité pris par le groupe, notamment sur l'impact d'un changement d'activité ou sur les conséquences d'une modification de la structure du groupe, et sur l'adéquation des outils mis en place.

En matière de mesure et de maîtrise du risque, un ensemble d'indicateurs et un système de limites doivent permettre de quantifier et de contrôler le niveau de risque de liquidité de l'établissement.

Ces indicateurs mesurent, selon des hypothèses prudentes, tous les flux entrants et sortants, tant certains que probables, de l'ensemble des éléments d'actif, de passif et de hors-bilan sur le périmètre de gestion de liquidité du groupe. Les événements de 2007 ont montré à cet égard l'importance de tenir compte des engagements envers des entités ad hoc auprès desquels l'établissement agit comme sponsor ou apporte un soutien significatif en liquidité.

Les indicateurs incluent notamment des « impasses de liquidité ». Ces impasses doivent couvrir l'ensemble des échéances de court, moyen et long terme et nécessitent donc d'avoir un caractère dynamique, incluant des anticipations sur les flux futurs. Un accent particulier est porté sur la liquidité en cours de journée, car l'influence des paiements et règlements en cours de journées pour les grands établissements peut être majeurs sur leur situation de liquidité. Les impasses de liquidité sont déclinées pour chaque devise dans lesquels l'établissement développe une position de liquidité importante.

De même, des systèmes de prix de transfert internes, qui sensibilisent les services opérationnels au coût de la liquidité, doivent être établis. Devront être également mis en place des indicateurs de diversification des ressources par contrepartie, devise, maturité, zone géographique et type d'instruments.

Des limites portant sur ces indicateurs devront être définies. Elles doivent être cohérentes avec la qualité de la signature de l'établissement, avec les conditions générales du marché et avec les résultats des scénarios de crise.

Enfin, les établissements doivent être en mesure de connaître de manière rapide et opérationnelle le stock d'actifs susceptible de constituer des réserves de liquidité. Ces actifs doivent être de qualités, libres de tout engagement et disponibles à tout moment, en particulier en situation de crise. A cet égard, la Commission Bancaire attend des établissements qu'ils soient en situation de pouvoir les mobiliser rapidement. Ainsi, les établissements doivent, par exemple, justifier la prise en compte d'actifs non éligibles au refinancement de la Banque Centrale. En outre, ils doivent tester, de façon périodique, leur capacité à lever des fonds auprès de leurs contreparties ainsi que leurs mécanismes de refinancement auprès des Banques Centrales auxquelles ils peuvent avoir accès.

2.1.3.3. Des scénarios de crise et plan d'urgence régulièrement testés

Les limites internes devront être calibrées de manière à prendre en compte les résultats des scénarios de crise.

Au minimum, trois types de scénarios doivent être conduits : une crise portant sur l'établissement lui-même et entraînant une dégradation brutale des conditions de son financement, une crise de liquidité générale résultant d'une forte variation des paramètres de marché, et une combinaison des deux. Les hypothèses doivent être suffisamment conservatrices. De ce point de vue, la crise a démontré la nécessité de calibrer les paramètres de façon exigeante.

Des plans d'urgence formalisés, régulièrement testés, devront permettre aux établissements de se préparer à faire face à des situations de crise.

2.1.3.4. Le renforcement du cadre de la supervision du risque de liquidité

La reconnaissance des outils de gestion interne de la liquidité des établissements s'accompagne d'un renforcement du cadre de la supervision du risque de liquidité.

2.1.3.4.1. L'autorisation préalable de la Commission Bancaire

La réglementation, comme en matière de solvabilité, laisse le choix aux établissements d'opter pour la méthode dite avancée. Par défaut, c'est la méthode du coefficient standard qui s'applique. Ce n'est donc pas en fonction de critères chiffrés ou d'activité que les établissements de crédit sont soumis à telle ou telle méthode, mais en fonction de leur choix individuel et sous réserve du résultat d'une validation préalable des outils et des limites retenus par une unité indépendante de contrôle interne de l'établissement.

Les groupes bancaires devront démontrer leur capacité à utiliser à des fins prudentielles leurs propres dispositifs. La Commission bancaire analysera les demandes au cas par cas, la problématique et les pratiques en matière de gestion étant différentes d'un établissement à l'autre. Des missions sur place permettront d'évaluer au plus près la qualité et l'adéquation des méthodologies internes à la gestion du risque de liquidité.

L'utilisation d'outils internes est ainsi soumise à l'autorisation préalable de la Commission Bancaire, qui vérifiera le respect d'exigences minimales relatives à la mesure et à la gestion du risque de liquidité par le groupe.

Sur la base des éléments communiqués par l'établissement, la Commission Bancaire designera les limites, parmi celles de l'établissement, que ce dernier sera tenu de

respecter en permanence. Toute modification ultérieure de ces limites sera soumise à l'accord préalable de la Commission Bancaire.

2.1.3.4.2. Un suivi permanent renforcé

Après autorisation, les établissements communiqueront des informations sur une base régulière. La fréquence des échanges d'informations sera en principe plus rapprochée que celle prévue pour la transmission du nouveau coefficient de liquidité, dont les établissements autorisés à recourir aux méthodes avancées seront exemptés.

Face aux possibles difficultés de comparaison entre établissement qu'induit cette nouvelle approche, la profession et le Secrétariat Général de la Commission Bancaire vont réfléchir aux possibilités d'élaboration d'un cadre commun qui serait utilisé d'un groupe à l'autre et qui permettrait de regrouper les indicateurs par catégories homogènes comme, par exemple, ceux de court terme, ceux dits de liquidité structurelle, ou ceux issus de stress tests. Les informations fournies par ces indicateurs resteraient néanmoins spécifiques à chaque établissement en raison des hypothèses utilisées, du périmètre sur lequel ils sont utilisés, et de la fréquence de leur calcul. Ces indicateurs devront être effectivement ceux que les établissements utilisent dans la gestion de leur risque de liquidité, et non des éléments spécialement créés pour répondre aux attentes de la Commission Bancaire. Cependant, cette dernière dispose bien entendu du droit d'en demander d'autres selon le profil de risque de l'établissement.

2.2. Dispositif prudentiel dans la zone UEMOA

Les règles prudentielles adoptées par le Conseil des Ministres au cours de sa session du 17 juin 1999, tiennent notamment compte des exigences internationales en matière de supervision bancaire des mutations survenues dans le paysage bancaire de l'UMOA, ainsi que de l'entrée en vigueur du plan comptable bancaire de l'UMOA en 1996. Elles portent sur les conditions d'exercice de la profession bancaire, la réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers et les règles de gestion.

2.2.1. Conditions d'exercice de la profession

Toute personne morale qui souhaite exercer en qualité de banque doit remplir les conditions suivantes :

- Le montant du capital social minimum des banques est fixé à dix (10) milliards de FCFA et celui des établissements financiers à 3 milliards de FCFA. ²¹
- Le capital social d'une banque ou d'un établissement financier agréé dans un Etat donné doit être employé dans cet Etat ou dans tout autre Etat de l'Union. Toutefois, les dotations des implantations doivent être employées, au moins à concurrence du seuil minimum fixé par la loi portant réglementation bancaire, dans le pays d'accueil.
- Les banques et établissements financiers doivent justifier, à tout moment, de fonds propres effectifs au moins égaux au capital minimum fixé dans la décision d'agrément.
- Les banques et établissements financiers sont tenus de constituer une réserve spéciale dont le taux est fixé à 15%, incluant toutes réserves éventuellement exigées par les lois et règlements en vigueur, alimentée par un prélèvement annuel sur les bénéfices nets réalisés, après imputation, le cas échéant, du report à nouveau déficitaire. Sa dotation est obligatoire, quel que soit le niveau atteint par son montant cumulé par rapport au capital social de la banque ou de l'établissement financier concerné.
- Les banques et établissements financiers sont tenus d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues dans le plan comptable bancaire de l'UMOA.
- Les banques et établissements financiers doivent se doter d'un système de contrôle interne permettant notamment de vérifier le respect des dispositions et usages en vigueur dans la profession et de garantir la qualité de l'information financière et comptable.

²¹ Disposition en vigueur depuis 2008, elle ne s'applique pas aux établissements financiers spécialisés dans les opérations de capital-risque et d'investissement en fonds propres.

[http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/avis012008.pdf/\\$FILE/avis012008.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/avis012008.pdf/$FILE/avis012008.pdf)

2.2.2. Réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers

- Il est interdit aux banques et aux établissements financiers de détenir directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation supérieure à 25% du capital de l'entreprise ou à 15% de leurs fonds propres de base.
- Le montant global des concours (y compris les engagements par signature) pouvant être consenti par les banques et les établissements financiers aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs.
- Le montant global des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières dont les banques et établissements financiers peut être propriétaires, est limité à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base.
- L'ensemble des actifs immobilisés des banques et des établissements financiers, hormis ceux spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres, doit être financé sur des ressources propres.

2.2.3. Les Normes de gestion

En plus des exigences relatives à l'exercice de la profession bancaire, il existe des normes dites de gestion que nous présentons succinctement ici.

- La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit "rapport fonds propres sur risques". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets pondérés selon la qualité ou la catégorie des contreparties. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%.
- Les banques et établissements financiers doivent financer au moins à hauteur de 75% leurs actifs immobilisés ainsi que leurs autres emplois à moyen et long terme par des ressources stables.
- Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

- La règle de liquidité fait obligation aux banques et établissements financiers de disposer d'actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum) pour couvrir au moins à hauteur de 75% le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Nous présenterons dans un tableau les éléments de calcul du coefficient de liquidité.²²
- Le ratio de structure du portefeuille, rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant d'un label de qualité délivré par l'Institut d'émission à la banque déclarante et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné, doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%. Cette disposition s'applique aux banques et aux établissements financiers spécialisés dans la distribution de crédit.

Au total, les banques de la zone UEMOA bénéficie d'une réglementation spécifique qui n'est pas strictement aligné sur la réglementation internationale qui vient d'être revue au regard de la récente grande crise qu'ont connue les pays avancés²³. Assurément que les autorités soucieuses d'établir des règles de fonctionnement garantissant la stabilité du système financier et un alignement sur les normes internationales réfléchissent à une modification de la réglementation. En outre, les normes locales n'empêchent pas une banque membre d'un réseau panafricain d'établir des règles de gestion interne plus restrictives et qui seraient conformes aux meilleures pratiques en la matière et nécessaire pour s'aligner sur les règles des autres membres du groupe.

L'aptitude d'une institution financière à satisfaire la demande de retraits et autres déboursements est un indice visible de sa viabilité. Si une banque ne peut satisfaire aux exigences des déposants relativement aux retraits ou s'acquitter de ses obligations envers ses créanciers, ou si elle est obligée de limiter fortement ses nouveaux prêts, les sociétaires risquent de ne plus lui faire confiance.

²² Voir en annexe 4, document de synthèse pour le calcul du coefficient de liquidité.

²³ Standard & Poor's a publié le 17 mai 2011 une étude sur le secteur bancaire des pays de l'UEMOA. Intitulée "Banking in the Western Africa Economic and Monetary Union is high risk but banks are likely to consolidate for the better". Plutôt sévère, l'agence considère que « les conditions d'exercice de l'activité bancaire restent difficiles dans les pays de l'UEMOA, notamment en raison la non-application de normes financières internationales et rappelle qu'alors que ces dernières requièrent, par exemple, le passage à Bale III, les banques des pays de l'UEMOA n'ont pas encore mis en œuvre les normes Bale II ».

Le niveau de liquidité doit à tout le moins respecter les exigences réglementaires. Les liquidités doivent également être suffisantes pour satisfaire la demande en retraits, les engagements relatifs au financement pour les prêts approuvés. S'il y a trop de liquidités, par contre, cela reflète parfois une utilisation inefficace des fonds et risque de diminuer la rentabilité des fonds propres.

L'actif liquide devrait être géré en considérant la sécurité du principal, la volatilité des taux de rendement et, lorsque l'actif liquide est porteur de risque, la diversification des placements. Les établissements de crédits devraient avoir accès à des marges de crédit supplémentaires ou à des réserves de liquidités distinctes pour satisfaire à ces exigences.

Un établissement qui ne se conforme pas aux exigences réglementaires en matière de liquidités ne peut plus se livrer à ses activités normales de prêt et de placement.

Pour satisfaire aux normes favorisant de saines pratiques commerciales et financières, la banque peut mettre en place des politiques relatives aux liquidités, des techniques d'évaluation du risque et de la rentabilité, ainsi que des méthodes de gestion du risque comparables à celles exposées dans ce chapitre. Les politiques, techniques d'évaluation et méthodes mises en œuvre doivent être adaptées à la taille de la banque et à la complexité de ses activités.

L'objet des deux précédentes sections a été de présenter les règles de saine gestion édictées par les autorités de tutelles en commençant par le contexte international. Nous avons par la suite présenté la réglementation bancaire de la zone UEMOA qui régit les activités de Ecobank Sénégal. Nous terminons le chapitre par la présentation de la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique posée.

2.3. Méthodologie de l'étude

Rappelons que nous objectif est de répondre à deux questions : Comment Ecobank Sénégal gère-t-elle son risque de liquidité ? Comment Ecobank Sénégal devrait-elle s'organiser en s'inspirant des meilleures pratiques en la matière ? La méthodologie que nous avons adoptée peut se décliner en trois étapes. Ces étapes sont présentées en modèle d'analyse. Nous présentons par la suite un peu plus en détail la méthodologie adoptée pour la collecte des données. Nous terminons par la présentation des outils d'analyse.

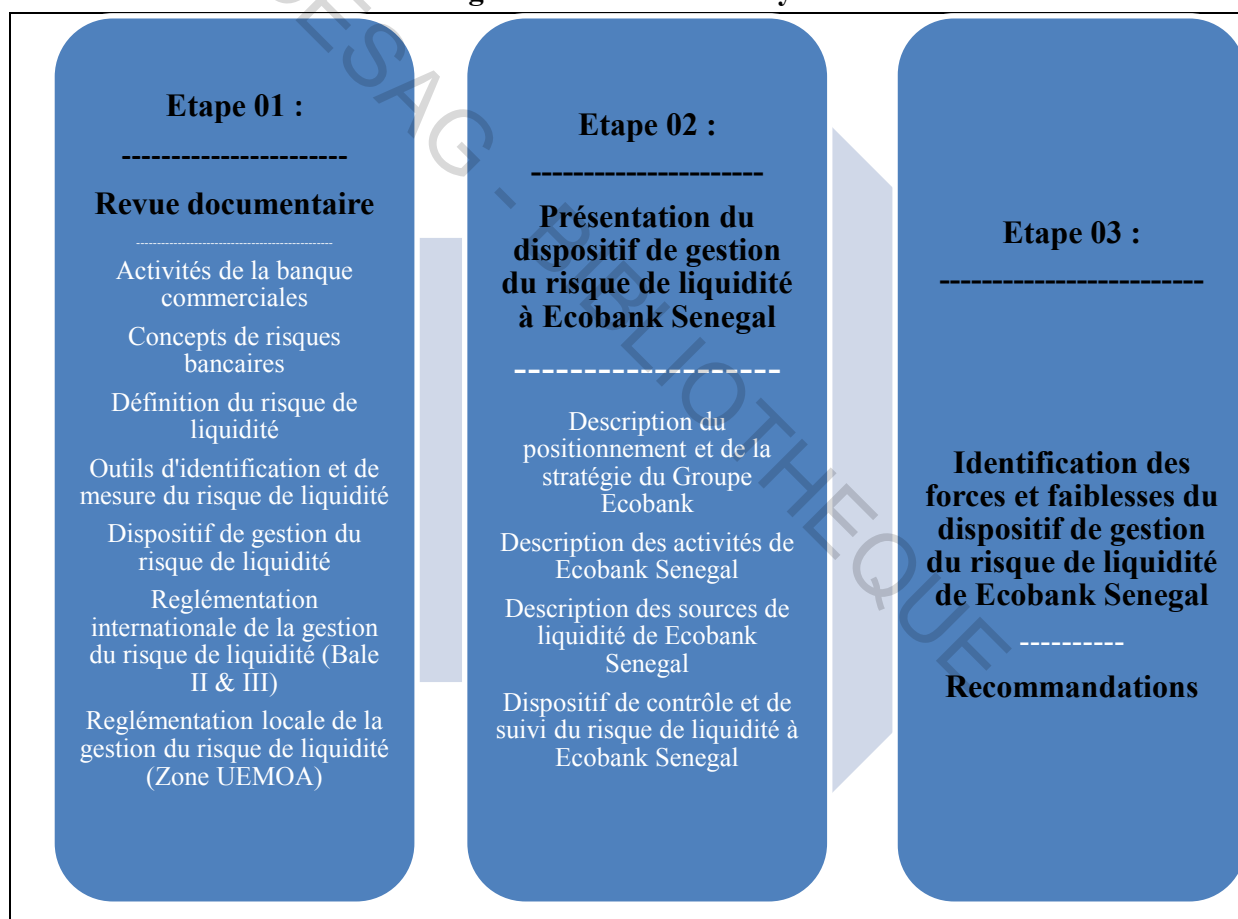
2.3.1. Plan d'analyse

La figure ci-après présente schématiquement la méthodologie en trois étapes que vous avons suivi pour répondre à la problématique de mémoire et atteindre les objectifs assignés à notre travail.

La première étape a consisté en une revue de littérature et a permis de construire la première partie de notre mémoire. Les ouvrages, sites internet et autres rapports consultés nous ont permis de présenter les concepts en relation avec la gestion du risque de liquidité dans les banques commerciales.

La revue documentaire nous a aussi permis de nous imprégner du dispositif de gestion du risque de liquidité au sein de Ecobank Sénégal à travers les différents rapports.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Synthèse de l'auteur

La deuxième étape a permis de mieux nous imprégner du dispositif de gestion du risque de liquidité au niveau de Ecobank Sénégal. Cette étape nous a été déterminante pour confronter les connaissances livresques avec la pratique de l'entité étudiée et nous a permis de préparer l'étape 03.

Enfin, la troisième étape est l'étape de confrontation des pratiques de Ecobank Sénégal avec la réglementation locale et la réglementation internationale afin de dégager les points forts et les faiblesses et proposer des recommandations en vue de l'amélioration de la gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal.

2.3.2. Collecte des données

Sur la base de ce plan d'analyse, nous avons procédé à la collecte des données par diverses techniques dont les interviews, l'analyse documentaire et l'observation directe et physique.

2.3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a concerné la revue de la littérature sur les concepts et outils en relation avec l'analyse et la gestion du risque de liquidité. En outre, nous avons analysé la documentation (Organigramme, les rapports de gestion de la liquidité, les rapports sur les scénarios de crise, le calcul des différents ratios prudentiels et internes de liquidité...) concernant la gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal.

Elle a permis d'identifier les bonnes pratiques et les normes réglementaires pourtant sur la gestion de la liquidité dans les Banques et établissements financiers.

2.3.2.2. L'entretien

Les entretiens réalisés avec les agents de Ecobank chargé de piloter le dispositif de gestion du risque de liquidité ont permis, d'une part, de connaître et de comprendre les activités au sein de l'établissement et, d'autre part, d'avoir une idée plus précise de la gestion du risque de liquidité. Les entretiens ont été effectués avec la Direction Générale de Ecobank Sénégal, la Direction de la Trésorerie de Ecobank Sénégal, et la Direction du Contrôle Financier. Ces entretiens ont été effectués à partir d'un guide d'entretien qui est présenté en annexe 1. Des entretiens moins formels ont été conduits et nous ont permis de mieux comprendre le dispositif de gestion du risque de liquidité de Ecobank Sénégal.

2.3.2.3. L'observation directe et l'observation physique

Nous avons en complément des entretiens effectués des observations directes sur l'élaboration des scénarios de crises, le calcul des ratios, la mesure du risque de liquidité et sa gestion.

2.3.3. Méthodes et outils d'analyse

L'ensemble des informations collectées ont été traitées par les méthodes standards de résumé et de synthèse d'information et sont restitués par la suite sous la forme de tableaux de données

ou de graphique. Nous avons ensuite adopté une approche comparative entre les bonnes pratiques édictées par la réglementation internationale et les règles suivies par Ecobank Sénégal.

En somme, la première partie a permis de présenter les concepts en relation avec le sujet traité. Il nous a permis de présenter les sources de la liquidité bancaire, les outils de mesure du risque de liquidité et les stratégies de gestion. La réglementation de gestion de ce risque a été présentée. Nous avons clôturé cette partie avec la présentation de l'approche méthodologique retenue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE: OPTIMISATION DE LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE A ECOBANK SENEGAL

La première partie du mémoire a permis de faire un tour d'horizon des concepts clés en relation avec l'identification, la mesure et la gestion du risque de liquidité. Les points clés de la nouvelle réglementation sur le suivi et le contrôle du risque de liquidité ont été présentés. Ces règles constituent la trame des bonnes pratiques recommandées en matière de gestion du risque de liquidité, bonne pratique qui devrait inspirer au quotidien la pratique des banque commerciale comme Ecobank Sénégal afin de rassurer leurs partenaires et bénéficier de leurs confiance. Nous avons terminé cette partie par la présentation de notre démarche méthodologique.

La seconde partie est consacré à la présentation des pratiques de Ecobank Sénégal, à leur confrontation aux pratiques saines afin d'identifier les points forts et les points faibles. Nous terminerons par des recommandations en vue de l'amélioration de la maîtrise du risque de liquidité à Ecobank Sénégal.

Chapitre 3 : La liquidité de Ecobank Sénégal

En sa qualité de banque commerciale filiale du Groupe Ecobank, Ecobank Sénégal développe une stratégie conforme à celle du groupe tout en adoptant des activités spécifiques à son environnement. Ce chapitre est consacré à la présentation des sources de liquidité de la banque et sera pour un prétexte pour présenter l'Etablissement à travers sa stratégie, ses activités, ses sources et besoin de liquidité.

3.1. Présentation de Ecobank Sénégal

Ecobank a été créée avec pour objectif de combler le vide occasionné par l'absence de structures privées détenues par des investisseurs originaires d'Afrique de l'ouest dans un marché dominé par des banques étrangères et étatiques. C'est dans ce contexte particulier qu'un accord de siège, signé avec le Gouvernement du Togo en 1985, octroie à ETI le statut et les droits attachés à une institution financière non résidente. Ecobank a ainsi démarré ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

ECOBANK Transnational Incorporated ("ETI" ou "ECOBANK") est une société anonyme créée comme une holding bancaire pour soutenir le secteur privé mené par la Fédération des Chambres de Commerce des pays membres de la CEDEAO (Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest). ETI est le plus grand réseau bancaire en Afrique, présent dans 33 pays d'Afrique avec un effectif de 23 355 salariés au 31 décembre 2011. Le Groupe dispose également d'une filiale à Paris et des bureaux de représentation à Johannesburg, Dubaï et Londres. Ecobank est le premier groupe bancaire régional en Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Est au service des clients institutionnels et des particuliers.

Créée par des Africains de diverses nationalités et gérée par des professionnels aux expériences diverses, le Groupe Ecobank est perçu comme un modèle unique d'intégration et de coopération régionale. Son expansion fulgurante est la résultante de sa vision et de ses valeurs qui sont :

-  une vision de «Banque Unique » qui transcende les barrières géographiques ;
-  une stratégie pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents sur le continent Africain ;
-  une technologie adéquate pour fournir des services accessibles, pratiques et fiables à ses clients ;

- ✚ la standardisation des politiques et procédures ;
- ✚ un mode de fonctionnement basé sur la bonne gouvernance.

A travers ses filiales, succursales, caisses et correspondants, ECOBANK offre une gamme variée de services bancaires à travers 3 pôles bancaires.

Le pôle de la banque domestique qui sert les particuliers, les gouvernements, les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises locales.

Le deuxième pôle bancaire représente la banque institutionnelle panafricaine qui s'occupe de la clientèle des multinationales, les sociétés régionales, les organisations internationales et organismes multilatéraux, ainsi que les grandes sociétés du secteur public.

Enfin le troisième pôle qui Ecobank Capital. A travers Ecobank Capital, Ecobank offre des services de trésorerie, de financement d'entreprise et de banque d'investissement bancaires, des solutions de gestion des valeurs mobilière et d'actif pour des entreprises clients et gouvernement. Une équipe de recherche dépendant de Ecobank Capital intervenant sur le terrain dans les marchés clés, possède une capacité unique d'assistance en information. **(Ecobank, Rapport annuel 2010).**

Le développement de ces différents pôles se fait conformément à la stratégie globale du groupe.

3.1.1. La stratégie de développement du Groupe Ecobank

La stratégie groupe se décline en trois axes : une offre de service aux clients particuliers, une offre de service adaptée au client institutionnelle et une stratégie de maîtrise des coûts.

3.1.1.1. La banque de détail (Domestic Bank)

Le marché de la banque des particuliers en Afrique subsaharienne demeure relativement inexploité. Les expériences de croissance accélérée des secteurs de la micro finance et de la téléphonie mobile laissent à penser que la région présente des opportunités pour le secteur bancaire, notamment la banque de détail. Ainsi, l'expansion vers la banque de détail, qui représente une clientèle dont les segments demeurent insatisfaits constitue, une opportunité considérable de croissance du niveau des revenus que Ecobank s'est engagé à capter à travers son réseau.

3.1.1.2. La clientèle institutionnelle (Corporate Bank)

Le segment clientèle institutionnelle (secteur public, multinationales, et institutions financières) est l'un des plus concurrentiels dans le secteur bancaire africain. Pour ECOBANK, le développement de ce segment d'activité est effectué de façon sélective et en

exploitant au mieux son réseau régional pour offrir une plateforme de solutions à cette catégorie de clientèle qui se régionalise de plus en plus.

3.1.1.3. La stratégie de gestion des coûts

ECOBANK s'est fixée pour objectif de ramener son ratio charges/produits au standard international de 50% environ dans les prochaines années par une meilleure gestion des coûts, notamment en services clientèle, back et middle offices combinés à une croissance plus rapide des revenus.

Somme toute, Ecobank exerce ses activités en tant que « Banque Unique » dotée d'une marque commune ainsi que de normes politiques et procédures communes. Ce modèle lui permet de proposer à ses 8,4 millions de clients une offre de services homogène et fiable dans l'ensemble de son réseau composé de plus de 1151 agences, 1487 DAB et 2151 TPE. Ecobank dispose d'une plateforme technologique intégrée supportant l'ensemble de ses opérations qu'il a migré avec succès sur une application bancaire unique : ORACLE FLEXCUBE. Avec 23 355 d'employés à la fin de 2011, le Groupe est le premier employeur dans le secteur de l'industrie bancaire en Afrique médiane.

Elle comprend la maison mère, ECOBANK Transnational Incorporated (ETI) et ses filiales dont Ecobank Sénégal.

3.1.2. Ecobank Sénégal : Présentation et structure

Ecobank Sénégal est l'une des filiales du groupe Ecobank. Elle a été créée en 1999 et compte un réseau unique de trente six (36) agences.

Elle fait partie du middle market bancaire sénégalais, c'est-à-dire les banques dont le total bilan dépasse la barre symbolique des 100 milliards de FCFA.

Elle dispose de 450 agents au service de la clientèle qui sont au nombre de 140 000 à travers le Sénégal.

Ses principaux secteurs d'intervention sont le BTP, les Mines, les Services, l'Agro-industrie et l'Industrie.

3.1.2.1. La stratégie de Ecobank Sénégal

Conformément à la stratégie globale du Groupe Ecobank, Ecobank Sénégal a poursuivi sa stratégie de présence parmi les premiers acteurs bancaires et partenaires financiers locaux.

La stratégie de la banque a été axée en 2011 sur la recherche de la productivité notamment en mettant l'accent sur :

- ✚ le développement de l'activité avec de nouveaux clients,
- ✚ la mobilisation des dépôts à moindre coût,
- ✚ la vente croisée avec l'accroissement du taux d'équipement,
- ✚ la recherche d'une meilleure qualité de portefeuille,
- ✚ l'amélioration de la qualité de service,
- ✚ la mise en place d'une stratégie de recouvrement efficace.

Cette stratégie tout au long de l'année a été sous-tendue et supportée par les orientations du Groupe telles que la mise en place d'un organigramme plus fonctionnel, notamment en créant trois lignes de métier au sein de l'activité commerciale : Corporate Bank, Domestic Bank et Ecobank Capital.

Corporate Bank est la branche qui gère le portefeuille des multinationales, des entreprises régionales, des organisations internationales, des institutions financières et des grandes entreprises du secteur public.

Domestic bank propose ses services aux particuliers, aux PME/PMI, aux grandes entreprises locales, au Gouvernement et aux agences gouvernementales.

Ecobank Capital réunit principalement les services de trésorerie et de banque d'investissement.

Pour soutenir son action, de nouveaux produits et services ont été lancés.

Ainsi les « Forum client » ont été introduits pour des rencontres à thème régulières afin d'échanger avec les clients et prospects.

« RapidTransfert », un service d'envoi et de réception instantané et sécurisé d'argent à l'intérieur du réseau Ecobank, a été lancé.

La poursuite de la stratégie de Ecobank pour l'amélioration de la productivité du réseau, une meilleure rentabilité et une meilleure qualité de service seront de mise. (**Rapport Annuel de Ecobank 2010**).

3.1.2.2. Présentation du département de la trésorerie

Techniquement, les missions de la trésorerie sont de trois ordres essentiellement : la gestion ALM, le sales et l'activité de Trading.

L'ALM (Assets & Liabilities Management) en terme simple consiste à gérer de manière optimale le bilan.

En effet, la mission première de cette gestion ALM est de faire en sorte qu'à tout moment la banque puisse faire face à ses engagements. Par exemple, si un client dispose d'un DAT de

500 millions qui doit arriver à échéance dans 3 mois exactement ; à cette date, la banque se doit d'avoir cette somme à disposition pour pouvoir payer le client. Il ne s'agit pas pour cela de garder systématiquement cette somme d'argent dans les caisses de manière oisive mais plutôt de procéder à des placements qui permettront d'être liquide à cette date.

Le deuxième impératif consiste à toujours respecter scrupuleusement les normes de gestion édictées par la banque centrale (Ratios de Liquidité, de transformation).

En résumé, la gestion ALM consiste à placer de la manière la plus optimale possible les excédents de liquidités de la banque tout en respectant les normes réglementaires de la BCEAO mais aussi en assurant le bon dénouement de tous nos engagements vis-à-vis de tiers. Les placements de la trésorerie se font essentiellement sur le marché monétaire par l'intermédiaire d'opérations interbancaires et d'investissements en bons et obligations du Trésor.

Le volet **SALES** consiste en la vente des produits de la trésorerie. En effet, les trésoreries modernes sont aujourd'hui devenues des centres de profits et se doivent donc de générer des profits.

Les produits de la trésorerie sont essentiellement constitués de :

- **DAT** (Dépôts à terme) : La trésorerie est en charge de la détermination des conditions de ces DAT taux, durés...),
- **Transferts en devises** : Il s'agit de la cotation des réceptions et envois de devises des clients.
- **Produits dérivés** : il s'agit là d'outils de la finance moderne qui permettent aux clients et à la banque de se prémunir contre toute évolution adverse du cours d'un actif. Ex : options, Forward
- **Assets Backed Securities (ABS)** : Produits structurés fabriqués à partir d'actifs sous-jacents, essentiellement les bons et obligations du Trésor et permettant d'offrir à la clientèle des conditions plus intéressantes que celles existant traditionnellement.

Foreign Exchange TRADING : Activité de spéculation réalisée par les traders qui consiste à prendre une position (achat & vente) sur les devises fluctuantes (essentiellement le dollar et l'euro) dans le but de faire un gain. L'activité de trading requière une certaine connaissance des marchés financiers (analyse fondamentale, analyse technique, notions d'économie ...). La réglementation de change dans la Zone UEMOA interdit toute activité de spéculation. L'activité sur les marchés de change, à ESN, est

surtout tournée vers la clientèle car il n'est pas permis, à la trésorerie, de prendre position au nom de la banque sur le marché. Bien que cela ne soit pas autorisé, il est cependant souhaité pour les trésoriers d'avoir une position longue en devise, selon les exigences de couverture en capital.

3.2. Les sources de la liquidité à Ecobank Sénégal

Les sources de liquidité de Ecobank Sénégal sont diverses mais nous mettrons l'accent sur les Emprunts interbancaires et les Emprunts à l'égard de la clientèle qui constitue les principales sources de liquidité en terme de ressources.

Les Emprunts interbancaires sont constitués des rubriques suivantes :

- + compte ordinaire créditeur,
- + emprunts sur le marché monétaire.

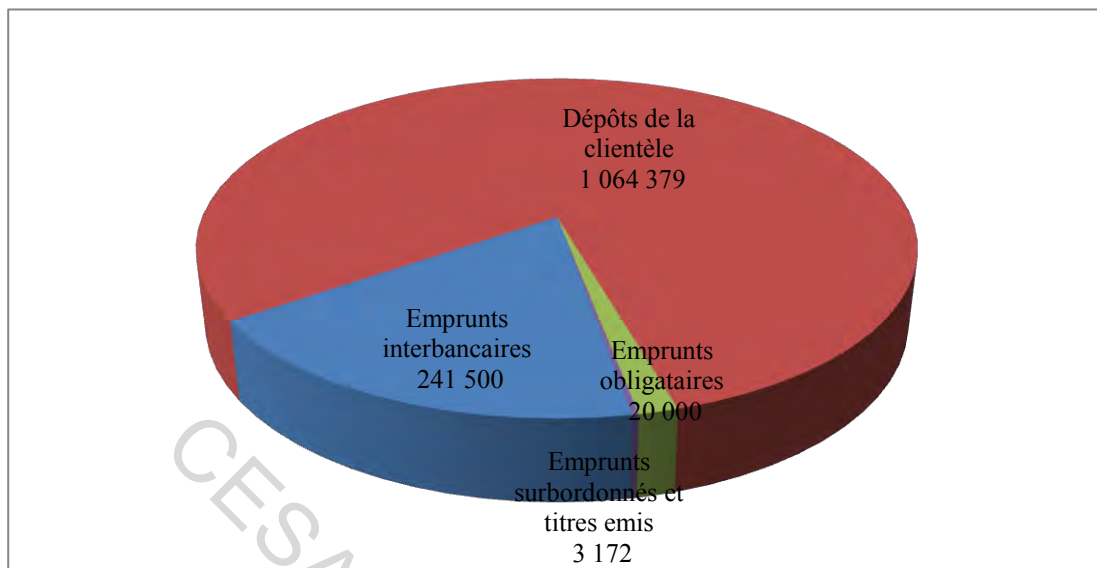
Les dépôts de la clientèle se composent de :

- + compte d'épargne à vue,
- + les comptes ordinaires créditeurs des clients de la banque,
- + les bons de caisse,
- + les dépôts à terme et les dépôts de garanties reçus.

Une analyse de ces ressources sur les six dernières années (2005-2011) nous permettra d'apprécier l'évolution de ces différentes ressources au sein de Ecobank Sénégal et d'en tirer quelques leçons.

La figure ci-après nous permet d'avoir une vue globale de l'évolution des ressources d'ESN par grandes rubriques, c'est-à-dire les emprunts interbancaires, dépôt de la clientèle, les emprunts obligataires et les emprunts subordonnés et titres émis (Annexe 8).

Figure 3 : Répartition de la liquidité de Ecobank Sénégal selon la source (En millions de FCFA)



Sources : Rapports annuels ESN (2005-2011)

Il ressort de l'analyse de cette analyse que les principales sources de liquidité d'ESN proviennent de sa clientèle avec 80% des ressources. Les dettes interbancaires constituent 18% et les emprunts obligataires 2%. La structure des ressources reflète bien l'activité traditionnelle d'une banque généraliste.

Les autres sources de liquidité de Ecobank Sénégal proviennent de ses comptes en devises étrangères (EUR, USD , GBP ,JPY ,ZAR ,CHF , CAD ,SAR , XAF) chez ses correspondants tels que HSBC, DEUTSCHE BANK, NATIXIS ... Ces devises proviennent en grande partie des clients qui détiennent des comptes en devises dans les livres de ESN et des recettes d'exportations de certains clients.

Au total, Ecobank Sénégal, filiale de ETI, exerce les activités d'une banque généraliste qui consiste en la collecte de dépôts auprès des clients et la gestion des moyennes de paiements afférents, mobilise des ressources sous la forme d'emprunts interbancaires ou obligataires et de tout autres ressources nécessaires. Ces ressources servent au financement des prêts à la clientèle particulier, aux entreprises, aux institutions, aux entreprises publiques et parapubliques, à des prêts à des banques de la zone. L'ensemble de ces activités l'expose au risque de liquidité qu'elle doit impérativement maîtriser pour rassurer ses partenaires et conserver d'excellente relation commerciales et d'offre de service.

Nous étudions le dispositif de gestion de la liquidité dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 : Gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal, Bilan et perspectives

L'analyse des forces et faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité de Ecobank Sénégal en vue de la formulation de recommandations est au cœur de ce chapitre. Nous commençons par décrire le dispositif à travers ses outils et ses mécanismes.

4.1. Dispositif de suivi du risque de liquidité à Ecobank Sénégal

Le dispositif de gestion du risque de liquidité est structuré autour d'outils de suivi et de contrôle de la liquidité, de ratios prudentiels et d'un plan de crise de liquidité. Nous présentons successivement chacun des outils.

4.1.1. Outils de suivi de la liquidité à Ecobank Sénégal

Ecobank Sénégal comme toutes les filiales de ETI dispose de certains outils pour la gestion quotidienne de sa liquidité. Il s'agit du **Foreign Exchange Blotter**(Fx Blotter), le **Money Market Blotter** (XOF Blotter) et le **Daily Cash Position** (DCP)

4.1.1.1. Le Foreign Exchange Blotter (FX Botter)

Le FX Blotter est une application qui retrace l'ensemble des transactions en devises effectuées. En règle générale, toutes les transactions en devises étrangères (achat et vente de devises, traite en devises, crédits documentaires, effets en devise,) doivent être visé par la trésorerie qui en fonction de la disponibilité, les traite (pricing, élaboration d'un FX deal slips) et les transmet par la suite aux services des Opérations.

Toutes les transactions (infows & outflows) sont renseignées dans le FX Blotter avec pour date de valeur J+1 pour les inflows et J+2 pour les outflows. De manière journalière le point des débits Blotter (le point des transferts sortant) et des soldes des comptes en devises (MT 940 & MT 950)²⁴ sont faits afin d'évaluer le montant total des devises à débiter et procéder à des nivellements systématiques des comptes au besoin. Toute cette procédure répond aux soucis d'éviter des défauts de paiement.

4.1.1.2. Le Money Market Blotter

Le Money Market Blotter est une application intégré pour la projection de la liquidité en monnaie locale (XOF). Il incorpore les soldes journaliers des comptes à la BCEAO (compte de règlement et compte ordinaire), les mouvements de liquidité tels que les rapatriements à émettre où à recevoir des filiales du groupe, les emprunts filiales et hors filiales, les retraits

²⁴ Les MT 940 et MT 950, sont des messages SWITS, reçus chaque jour, donnant les soldes des comptes chez les correspondants dans les différentes devises

et versements fiduciaires à la BCEAO, le solde des compensations J et J+1, les gros mouvements (RTGS) sur les comptes de dépôts des clients, les échéances de crédits, le pipeline de crédits du Domestic Bank et du Corporate Bank avec les dates probables de réalisation.

Outre les éléments cités la situation de la Reserve Obligatoire (RO) est un élément très important du XOF Blotter, il permet de déterminer la réserve moyenne à constituer journalièrement afin de respecter le minimum requis par la BCEAO. L'objectif majeur du Money Market Blotter c'est la gestion optimale de toutes les composantes afin de respecter la réserve obligatoire.

4.1.1.3. Le Daily Cash Position (DCP)

La politique de trésorerie passe en général par trois étapes, la recherche de l'équilibre des comptes bancaires, que possèdent la banque en orientant les encaissements et décaissements, l'étude du déséquilibre global en faisant la somme algébrique des différents soldes, enfin la compensation entre les comptes bancaires en cas de manque de liquidités pour finalement avoir recours aux crédits ou à des placements. Il est donc nécessaire de procéder périodiquement voir quotidiennement à un travail d'ajustements et de mouvements pour que certains comptes soient dotés que de fonds strictement nécessaires. Le besoin de suivre l'évolution des fonds à la lumière des transactions qui peuvent l'influencer s'impose afin de procéder à des mesures correctives quand la nécessité se présente.

Le Daily Cash Position permet entre autres de voir la situation et l'évolution des fonds disponibles sur chaque compte bancaire.

Il sert de point de départ pour les mouvements de fonds à effectuer et permet de dégager soit l'augmentation ou la diminution des comptes Nostri/Vostri, que ce soit en devise ou monnaie locale.

Aussi le DCP présente journalièrement la variation des certains ratios de la banque.

Les éléments qui le composent sont les suivants :

- ✓ La disponibilité totale en XOF constitué de
 - solde du compte ordinaire à la BCEAO,
 - solde du compte de règlement à la BCEAO,
 - solde total des comptes Nostri et Vostri,
 - emprunts interbancaires hors groupe et filiales du Groupe Ecobank,

- les placements interbancaires hors groupe et filiales du groupe Ecobank.

✓ La disponibilité en devises

Il s'agit des soldes des comptes courant en devises (EUR , USD, GBP, CAD, CHF, JPY , ZAR, SAR) et des cash collateral (garantie) en devises ;

✓ Des principaux ratios de liquidité et de profitabilité ;

✓ La Reserve Obligatoire.

Le XOF Blotter, le FX Blotter et le Daily Cash Position sont des outils indispensables pour le trésorier car ils lui permettent de suivre sa liquidité en monnaie locale (LCY) et en devises (FCY) afin d'en assurer une gestion optimale et prévisionnelle.

4.1.2. Mesure du risque de la liquidité à ESN

L'objectif ici est de mesurer la position de liquidité actuelle de Ecobank Sénégal à travers les ratios clés. ESN distingue deux catégories de ratios : les ratios prudentiels et les ratios internes de gestion qui répondent aux standards internationaux (Bâles II) et aux objectifs de performance du groupe Ecobank. Nous présenterons l'évolution de ces ratios sur une période de trois mois allant de Janvier 2011 à Mars 2012. Sauf indication contraire les chiffres sont en milliers de Dollars (USD .000).

4.1.2.1. Les ratios internes de gestion de la liquidité.

Il est important de préciser qu'en raison de l'impact de la profitabilité de la banque et la concentration de ses placements sur ses besoins de liquidité, nous avons étendu la batterie de ratios analysés aux ratios de profitabilité et de concentration.

Nous nous intéresserons au total aux dix ratios les plus significatifs et qui impactent le plus la liquidité de la banque. Les calculs de ses ratios ont été faits sur la base du bilan consolidé des mois de Janvier, Février, et Mars (Annexe 2) et présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Ratios interne de gestion de liquidité de Ecobank Sénégal

RATIOS INTERNES DE GESTION ECOBANK SENEGAL						
	LIMIT	JANV 2012	FEV 2012	MARS 2012	MOY	RATIO TYPE
Non Earning Assets / Total Assets	< 25%	12%	18%	16%	15%	Profitability
Non performing Loans / Loans	< 3%	7%	7%	8%	7%	Profitability
NIB/Total Loans	> 50%	80%	75%	78%	78%	Profitability
NIB/Total Deposits	> 40%	62%	61%	61%	61%	Concentration
Savings/Total Deposits	> 15%	12%	12%	12%	12%	Concentration
Time deposit/Total Deposit	< 35%	26%	26%	27%	26%	Concentration
Demand Deposit/Total Deposit	> 50%	62%	61%	61%	61%	Concentration
Loans/Deposit Ratio	< 75%	78%	81%	78%	79%	Liquidity
Interbank Borrowing/Total Deposits	< 15%	9%	14%	8%	10%	Concentration
LFP/Total Deposits	< 20%	26%	19%	25%	23%	Concentration
Commitments (USD 000s)	< 30 000	17 739	11 814	13 589	14 381	Liquidity
Interbank Borrowing/Total Deposit	< 15%	3%	3%	4%	4%	Concentration

Source : Documents AICO ESN, Synthèse de l'auteur

Tableau 5 : Ratios interne de gestion de liquidité des banques du Sénégal

RATIOS INTERNES DE GESTION SECTEUR BANCAIRE DU SENEGAL						
	LIMIT	JANV 2012	FEV 2012	MARS 2012	MOY	RATIO TYPE
Non performing Loans / Loans	< 3%	9%	9%	9%	9%	Profitability
NIB/Total Deposits	> 50%	48%	48%	48%	48%	Profitability
NIB/Total Loans	> 40%	53%	52%	53%	53%	Profitability
Demand Deposit/Total Deposits	> 50%	51%	51%	51%	51%	Concentration
Savings/Total Deposits	> 15%	22%	22%	22%	22%	Concentration
Time Deposits/Total Deposits	< 35%	27%	27%	27%	27%	Concentration
Loans/Deposit Ratio	< 75%	91%	92%	91%	91%	Liquidity
Interbank Borrowing/Total Deposits	< 15%	3%	3%	4%	4%	Concentration

Sources : Ratios calculés par l'auteur à partir du bilan du secteur bancaire tiré du Rapport sur la Politique Monétaire dans l'UEMOA /Juin 2012 (voir annexe 8)

Tableau 6 : Ratios interne de gestion de liquidité des banques de la zone UEMOA

RATIOS INTERNES DE GESTION SECTEUR BANCAIRE ZONE UEMOA						
	LIMIT	JANV 2012	FEV 2012	MARS 2012	MOY	RATIO TYPE
Non performing Loans / Loans	< 3%	7%	7%	7%	7%	Profitability
NIB/Total Deposits	> 50%	51%	52%	51%	51%	Profitability
NIB/Total Loans	> 40%	63%	64%	63%	63%	Profitability
Demand Deposit/Total Deposits	> 50%	63%	64%	63%	63%	Concentration
Savings/Total Deposits	> 15%	21%	21%	21%	21%	Concentration
Time Deposits/Total Deposits	< 35%	49%	48%	49%	49%	Concentration
Loans/Deposit Ratio	< 75%	82%	81%	81%	81%	Liquidity
Interbank Borrowing/Total Deposit	< 15%	6%	6%	7%	6%	Concentration

Sources : Ratios calculés par l'auteur à partir du bilan du secteur bancaire de la zone UEMOA tiré du Rapports sur la Politique Monétaire dans l'UEMOA /Juin 2012 (voir annexe 9)

Il ressort de ce tableau qu'Ecobank Sénégal ne respecte pas quatre des exigences associées à ces ratios. En effet, la proportion des créances en souffrance par rapport à l'ensemble des prêts est supérieure au seuil de 3 %. Le constat est le même pour l'ensemble du secteur bancaire Sénégalais ainsi que pour la zone UEMOA ;

Les total des dépôts en compte épargne ne représente qu'une moyenne de 12 % des dépôts totaux alors que la norme est d'au moins 15 %. Ecobank Sénégal est en deçà de la moyenne de la moyenne des banques du Sénégal et celle de la Zone UEMOA ;

Le ratio prêt sur dépôts est à environ de 80 % alors qu'il ne devrait pas dépasser 75 %. Ce ratio est de 91% en moyenne pour les banques du Sénégal et 81% pour les banques de la zone UEMO.

Les ressources de la banque sont trop concentrées sur des clients institutionnels puisque son ratio Large Funds Providers/Total deposits est en moyenne de 24 % alors qu'il est recommandé de le maintenir à un niveau inférieur à 20 %.

En somme, la situation actuelle de Ecobank Sénégal paraît préoccupante au regard de ses ratios de profitabilité, de concentration et de liquidité dans la mesure où elle n'est pas aux normes pour quatre ratios sur neuf.

Des mesures doivent être prises pour redresser la situation même si elle n'est pas alarmante.

4.1.2.2. Les Maximum cumulative outflows (MCO)²⁵

Le MCO correspondant au maximum cumulé de tous les retraits en cas de crise de liquidité. Il s'agit d'une matrice qui met en place un scénario de sortie des dépôts et la possibilité d'utilisation des découverts. Il est construit sur la base d'hypothèses. On part de l'hypothèse selon laquelle tous les clients de la banque ne peuvent retirer leurs fonds le même jour.

Tableau 5 : Hypothèse de construction du Maximum cumulative Outflows (000.USD)

Current Account	300 630	
Current Account Non Core	40%	120 252
Call - 7D	40%	48 101
8D - 30D	20%	24 050
30D - 180D	40%	48 101
Current Account Core	60%	180 378
181 - 1Yr	40%	72 151
1Yr - 3Yr	40%	72 151
>3Yr	20%	36 076

Saving Account	62 475	
30%	18 742	
Call - 7D	40%	7 497
8D - 30D	20%	3 748
30D - 180D	40%	7 497
70%	43 732	
181 - 1Yr	40%	17 493
1Yr - 3Yr	40%	17 493
>3Yr	20%	8 746

Overdrafts	30 207	
40%	12 083	
Call - 7D	40%	4 833
8D - 30D	20%	2 417
30D - 180D	40%	4 833
60%	18 124	
181 - 1Yr	40%	7 250
1Yr - 3Yr	40%	7 250
>3Yr	20%	3 625

Source : Documents ALCO, ESN

Au niveau des Current Account (compte courant) nous avons un total de USD 300 630, dont 40% soit USD 120 252 sont considéré comme Non Core²⁶, on estime que sur une période allant de call (un jour) à 7 jour, 40% des USD 120 252 peuvent faire l'objet de retrait et sur une période de 8 jours à 1 mois 20% de ce montant peuvent faire l'objet de retrait et de 1 à 6 mois 40%.

Les Core current account représentent 60% des USD 300 630 soit USD 180 378. On prévoit que 40% de ce montant sortiront à partir de 181 jours jusqu'à 1 an, 40% de 1 an à 3 ans et 20% au delà de 3ans. Le même raisonnement s'applique pour les saving account (compte d'épargne) et les overdrafts (découverts) avec des probabilités et des quotités différentes.

Le MCO template est un tableau consolidé qui est construit sur la base des informations et hypothèses énumérées un peu plus haut. (Tableau 5)

²⁵ Nous avons deux modèles de MCO

²⁶On distingue deux types de dépôts : les Core deposits et les Non Core deposits. Les non core deposits sont les dépôts susceptibles de sortir à tout moment jusqu'à 180 jours, et les core deposits sont les dépôts susceptibles de sortie à partir de 181 jours jusqu'à une période supérieure à 3 ans.

Tableau 6 : MCO Template (000.USD)

LCY	Call	1 D	2-7 D	8-14 D	15-30 D	31 - 60 D	61 - 90 D	91 - 180 D	181 - 360 D	1 to 3 yrs	> 3 yrs	Total
ASSETS												
Total Overdrafts	1 611	1 611	1 611	1 208	1 208	1 611	1 611	1 611	7 250	7 250	3 625	30 207
LIABILITIES												
Total Current Accounts	16 034	16 034	16 034	12 025	12 025	16 034	16 034	16 034	72 151	72 151	36 076	300 630
Total Savings Accounts	2 499	2 499	2 499	1 874	1 874	2 499	2 499	2 499	17 493	17 493	8 746	62 475

Source : Documents ALCO ESN

A la lecture ce tableau, il ressort que les comptes courants peuvent faire l'objet de retraits pour un montant identique de USD 16 034 à tout moment jusqu'à 7 jours. Entre 8 et 14 jours, on a des retraits estimés à USD 12 025, idem entre 15 et 30 jours. Pour les périodes allant de 31 à 180 jours, ces retraits sont estimés à USD 16 034 par intervalle de temps. Les montants susceptibles de faire l'objet de retrait sont évaluer pour la période de 181 jours à 3 ans sont évalués à USD 72 151 par période. Enfin, au-delà de 3 mois, on à USD 36076 pouvant être retirés des comptes à vue.

Afin d'apprécier les impasses de liquidité à Ecobank Sénégal, nous utilisons le liquidity Gap analysis

4.1.2.3. Liquidity Gap analysis (Analyse du Gap de liquidité)

Le liquidity gap fournit un cadre analytique mesurant les besoins de financement futurs, en comparant le montant des actifs et des passifs arrivant à échéance à des intervalles de temps spécifiques. Il est construit sur la base du MCO (Tableau 6).

Tableau 7 : Tableau d'analyse du gap de liquidité (000.USD)

LIQUIDITY GAP TEMPLATE LCY												
	Call	1 day	2-7 days	8-14 D	15-30 D	31-60 D	61-90 D	91-180 D	181-360 D	1 to 3 yrs	> 3 yrs	Total
ASSETS												
Reserve Assets	62 499											62 499
Government Securities (AFS+HTM)					6 148			8 547	3 074	28 179	8 198	54 146
Corporate Bonds											14 868	14 868
Interbank Placements	4 274											4 274
Inter Affiliate Placements	19 730											19 730
Total Overdrafts	3 222	3 222	3 222	2 417	2 417	3 222	3 222	3 222	2 417	2 417	1 208	30 207
Total Loans					37 736	37 736	56 605	94 341	94 341	56 605		377 363
Others Assets											45 251	45 251
Total Assets	89 725	3 222	3 222	2 417	46 301	40 958	59 827	106 110	99 831	87 200	69 525	608 339
LIABILITIES												
Capital & Reserves											39 870	39 870
Long Term Debt/Borrowing											2 261	2 261
Interbank borrowings	9 507											9 507
Inter Affiliate Borrowings	69 372											69 372
Total Current Accounts	12 025	12 025	12 025	9 019	9 019	12 025	12 025	12 025	84 176	84 176	42 088	300 630
Total Savings Accounts	2 499	2 499	2 499	1 874	1 874	2 499	2 499	2 499	17 493	17 493	8 746	62 475
Total Time Deposits			982	661	765	2 200	1 770	8 161	7 072	70 820	42 606	135 038
Other Liabilities					278	278	278	417	417	555	555	2 777
Total Liabilities	93 403	14 524	15 506	11 555	11 936	17 002	16 572	23 102	109 157	173 044	136 127	621 929
Mismatch	3 677	-11 302	-12 284	-9 138	34 365	23 956	43 254	83 008	-9 326	-85 844	-66 602	-13 590
Contingent Liabilities												-
Forward Contracts												-
TOTAL OFF-BALANCE SHEET												
Net Mismatch	-3 677	-11 302	-12 284	-9 138	34 365	23 956	43 254	83 008	-9 326	-85 844	-66 602	-13 590
Cumulative Mismatch	-3 677	-14 979	-27 264	-36 402	-2 037	21 919	65 174	148 182	138 856	53 012	-13 590	-27 180

Source : Documents ALCO ESN

Au vue du Net Mismatch (actifs-Passifs) pour chaque intervalle de temps et le Cumulative Mismatch (Net Mismatch cumulé), nous remarquons que de la période Call a 14 jours, la banque ne peut faire face à des scenarios de retraits massifs de ses clients. C'est le même scenario pour la période allant de 180 jours à plus de 3 ans. ESN, peut seulement réagir avec ses actifs liquides et mobilisables à des retraits sur la période allant de 15 à 180 jours. Toutes les périodes consolidées, le Net Mismatch est de -27 180. En d'autres termes le passifs de la banque est supérieures a son actifs de ce montant.

Tableau 8 : Maximum Cumulative Outflows

MCO Local Currency 000,USD			
Tenor	Position	Cumulative Position	Limit
Call	-3 677	-3 677	- 75 000
1 - 7 d	-23 586	-27 264	- 75 000
8d - 1 month	25 227	-2 037	-75 000

Source : Documents AICO ESN

Le MCO est le maximum cumulé d'éventuels mouvements sur une période. Il est construit à partir du Liquidity Gap (Tableau 7). Le tenor correspond aux différentes périodes ; la position aux gaps liés à ses périodes, le cumulative position, au cumul des positions. La limite quant à elle, aux montants des flux à la hauteur des quels la liquidité de la banque n'est pas mise en mal.

IL ressort que sur la période de call a 7 jours les dépôts susceptibles de faire l'objet de retraits sont supérieurs aux actifs liquides et mobilisables, d'où les gaps négatifs. Sur la période allant de 8 jours à un mois on a un gap positif. ESN est dans la limite de USD 75 000. En d'autres termes si la banque traverse des problèmes de liquidité elle peut emprunter sur son marché à hauteur de USD 75 000 pour y faire face.

4.1.2.4. Liquidity stress testing

Le Stress testing ou test de résistance bancaire est un exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes mais plausibles afin d'en étudier les conséquences sur les banques et de mesurer leur capacité de résistance à de telles situations. A Ecobank Sénégal, comme dans toutes les filiales du groupe, le stress test est fait sur une période de cinq jours.

Les étapes suivantes doivent être suivies :

- Mettre en place une ventilation des dépôts de la clientèle dans ses différentes catégories (les comptes courant, compte d'épargne, dépôts à terme, des garanties en espèces, etc) mettant en évidence le poids de chaque unité marketing (Corporate, Domestic, ...);
- Déterminer, la probabilité de retrait de chaque type de dépôts de la banque en 5 jours ;
- Etablir la liste tous les actifs qui peuvent être facilement mobilisables pour faire face aux retraits ;
- Déterminer, le cumul des flux sortant dans un délai de cinq jours

Le stress test est basé sur la sensibilité du marché Sénégalais et définit sur le période de cinq jours. On part de l'hypothèse selon laquelle sur cinq jours une crise de liquidité intervient à Ecobank Sénégal, comment les dépôts réagissons, en d'autres termes quelle est la probabilité de retrait de ces dépôts ? Et en contrepartie la capacité de la banque à faire face à ces retraits avec ses actifs liquides. Les hypothèses sont les suivants :

- **Actifs** : Les actifs liquides et mobilisables pouvant être utilisés
 - **Reserve Assets** : Le solde des comptes à la BCEAO estimé à 100% sur un total de 5 jours.
 - **Cash** : Les cashs sont utilisé à hauteur de 100% le premier jour.
 - **Marketable securities** : Les actifs qui peuvent être vendu pour avoir la liquidité à hauteur de 50 %.

- **Gouvernement securities** : Les bons et obligations du Trésor liquides à hauteurs de 90%.
- **Interbank Assets** : 100% des placements interbancaires (LCY et FCY) dans les autres banques susceptibles d'être rapatriés.
- **Interfilliates Assets** : 100% des différents soldes dans les autres filiales du groupe Ecobank.
- **Passifs** : Tous les dépôts liquides des clients susceptibles de sortie au bout de 5 jours.
 - **Vostros** : Les soldes des autres filiales du groupe et les autres banques à ESN réduit de leurs emprunts. On estime que la probabilité de sortie est de 75% étalée sur les 5 jours.
- **Corporate deposits** : Les retraits au niveau des comptes courant du Coporate Bank sont évalués à 30% et 30% pour les dépôts à termes. Les retraits sont étalés sur une période de 5 jours pour chaque catégorie.
- **Domestic deposit** : Le retrait au niveau des SME (Small & Medium Enterprise) et particuliers est évalué à 25% pour les comptes courant, suivi de 10% pour comptes les comptes d'épargne et 15% pour les dépôts à termes. Les retraits sont étalés sur une période de 5 jours pour chaque type de compte.

Tableau 9 : Exemple de stress test pour le mois de Mars 2012

	Day1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5	Total	Remarks
Assets							
Reserve Assets	14 811					100%	
Cash	62 499					100%	
Government Securities	48 732					90%	depends on the depth of market & haircut applied
Marketable Assets	7 434					50%	depends on the depth of market & haircut applied
Interbank Assets	4 274						as per contractual maturities
Inter Affiliate Assets	19 730					100%	
Total Assets	157 480	0	0	0	0		
Liabilities							
Vostros	1 763	1 763	1 763	1 763	1 763	75%	
Corporate Deposits							
Current Accounts	18 038	18 038	18 038	18 038	18 038	30%	
Savings Accounts						0%	
Term Deposit	18 095	18 095	18 095	18 095	18 095	30%	based on contractual maturities
Domestic Deposits							
Current Accounts	9 019	9 019	9 019	9 019	9 019	15%	
Savings Accounts	1 874	1 874	1 874	1 874	1 874	15%	
Term Deposit	8 913	8 913	8 913	8 913	8 913	15%	As per contractual maturities
Unclaimed Balances						100%	
Total Liabilities	57 701	57 701	57 701	57 701	57 701		
Off Balance Sheet							
Commitments						100%	
Net Cashflow	99 779	-57 701	-57 701	-57 701	-57 701	100%	
Cumulative Cashflow	99 779	42 077	-15 624	-73 325	-131 026		

Source : Documents AICO ESN

Lorsque qu'on analyse les stress test de Ecobank Sénégal, tenant compte des hypothèses, du net cash flow (Actif- Passif) et du Cumulative Cash-flows, nous pouvons conclure que la banque ne peut faire face qu'aux deux premiers jours de crise de liquidité. Au-delà, il lui est impossible d'honorer ses engagements envers ses clients.

En somme, le stress test fait ressortir une vulnérabilité de Ecobank Sénégal à une crise de liquidité qui serait induit par un mouvement de panique des déposants. On voit que dans ce cas, Ecobank Sénégal ne pourrait tenir que 48 h avant de déclarer la cessation de paiements et/ou utiliser son dispositif d'urgence qui pourrait mettre à mal sa solvabilité.

4.1.2.5. Les dispositifs prudentiels

Ils se définissent comme l'ensemble des dispositions destinées à mieux appréhender les risques bancaires , principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Parmi ces dispositifs nous avons : le capital Adequacy ratio, Liquidity Reserve Ratio, le Medium Term Funding Ratio et le Liquidity Ratio.

Tableau 10 : Ratios prudentiels de gestion de liquidité de Ecobank Sénégal

	LIMIT	JANV 2012	FEV 2012	MAR 2012	RATIO TYPE
Capital Adequacy Ratio	>8%	9%	8%	9%	Statutory/capital
Liquidity Ratio	>75%	79%	70%	70%	Statutory/liquidity
Medium TermFunding Ratio	>75%	77%	78%	82%	Statutory/Transformation
Single Obligorlimit	<75%	32%	33%	33%	Statutory/Concentration

Le capital Adequacy ratio (Ratio fonds propre sur risque)²⁷

Aussi appelé, ratio de solvabilité bancaire ou ratio Mac Donough, ce ratio fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par ECOBANK SENEGAL en fonction de ses capitaux propres. Le niveau de ses engagements est ainsi limité par sa solidité financière. Dans sa nouvelle version, le ratio prend en compte d'autres catégories de risque que le risque de crédit, à savoir le risque de marché et le risque opérationnel. La norme à respecter est de 8% minimum. ESN respecte ce ratio sur les trois mois.

Liquidity Ratio (Ratio de liquidité)²⁸

Le ratio de liquidité est le rapport entre d'une part, au numérateur les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (3 mois maximum), et d'autre part, au dénominateur le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment, la norme étant de 75%. ESN n'a respecté ce ratio seulement qu'en janvier. Cette situation pourrait s'expliquer par les problèmes de liquidité que la banque a traversée au mois de Février et Mars 2012. Aussi la banque n'inclut pas dans le calcul de ce ratio les titres de placement (obligations et bons du trésor), pouvant être utilisés en garantie d'avance auprès de la BCEAO (admissibilité au refinancement). Les prendre en compte pourrait améliorer ce ratio. Par ailleurs, ces difficultés sont en partie liées à la structure du bilan²⁹ de la banque, qui contient relativement peu d'emploi quasi liquide (moins de trois mois).

Il est aussi important de souligner qu'à l'instar d'Ecobank Sénégal les banques de la Zone UEMOA ont eu des problèmes de liquidité. En effet selon le rapport sur la politique monétaire dans l'UEMOA de la BCEAO sur les quatre premiers mois de l'année 2012, il a été observé une poursuite de la baisse de la liquidité bancaire au sein de la zone UEMOA.

²⁷ Voir Annexe 7 pour les éléments du calcul.

²⁸ Voir Annexe 4 pour les éléments du calcul

²⁹ Voir Annexe 2 pour le bilan

Entre décembre 2011 et avril 2012, le solde des comptes ordinaires et de règlement des banques auprès de la Banque Centrale, a enregistré un repli de 148,7 milliards, pour se fixer à 1.224,4 milliards, contrastant avec la hausse de 130,7 milliards observée à la même période de l'année précédente et de 238,3 milliards en 2010. Les baisses les plus importantes ont été enregistrées au Mali (-78,1 milliards), au Bénin (-33,2 milliards) et au Togo (-30,0 milliards)

Cette évolution de la liquidité globale est imputable à l'incidence négative de 243,0 milliards des facteurs autonomes³⁰ sur la trésorerie bancaire, les concours de la BCEAO s'étant accrus de 94,4 milliards sur la période.

Medium and long liquidity Ratio (Ratio de Couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables)³¹

L'objectif de ce ratio est de s'assurer qu'une certaine proportion des actifs immobilisés ainsi que les emplois à moyen ou long termes de la banque sont financés à hauteur d'un minimum de 75% par des ressources stables. Ceci pour éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court termes en emplois à long terme. Le respect de ce ratio nécessite un suivi régulier du nombre de jour restant à courir des dépôts à termes. ESN a respecté la norme sur les trois mois.

Single Obligor limit (Division des Risques)³²

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. C'est-à-dire la Banque ne peut prêter à un même client plus de 75% de ses fonds propres.

Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des

³⁰ Les facteurs autonomes de la liquidité bancaire représentent l'offre de monnaie indépendante des interventions de la Banque Centrale. Il s'agit de la circulation fiduciaire, des opérations de l'Etat avec les banques et des opérations de transfert.

³¹ Voir en Annexe 6 pour les éléments du calcul

³² Voir en Annexe 5 pour éléments du calcul

fonds propres effectifs de l'établissement. Ecobank Sénégal respecte ce ratio sur le trimestre avec une moyenne de 33%. Mais il faut noter que la marge de manœuvre reste tout de même faible.

Au total, Ecobank Sénégal ne respecte pas un ratio prudentiel sur les quatre présentés. Le seul ratio qui n'est pas respecté est celui relatif à la liquidité des emplois de la banque. Ainsi, comme les ratios de gestion et la réaction au mouvement de panique, il ressort de cette analyse que les autorités de Ecobank Sénégal doivent prêter attention à la situation et veiller à corriger les insuffisances.

4.2. Liquidity plan de Ecobank Senegal et l'ALCO

4.2.1. Comité de gestion Actif Passif (ALCO)

La **gestion actif-passif**, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (*Asset and Liability Management*), est une pratique développée par les institutions financières anglo-saxonnes à partir des années 1970 à la croisée des chemins de la gestion des risques et du pilotage stratégique. Elle consiste à analyser la situation du bilan et son évolution probable sur un horizon de planification, en fonction de variables vis-à-vis desquelles elle précise des anticipations (taux d'intérêt, développement commercial, indicateurs macro-économiques et autres variables de marché). Elle a pour objectif d'estimer et piloter l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques pris par l'établissement sous contrainte d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire précis et variable selon les pays. Elle analyse systématiquement le risque de liquidité et le risque de taux, et s'assure du respect des ratios imposés par les régulateurs domestiques et internationaux. Elle a pour cela besoin de comprendre les comportements de la clientèle, afin de les modéliser et d'en évaluer les impacts au travers de simulations qui lui permettent alors de décider de mettre en place des opérations de couverture contre les risques identifiés. Le comité en charge de cette gestion est l'**ALCO** (Annexe 3). Ce comité a été mis en place à Ecobank Sénégal, il est composé du : Directeur Général, Directeur Corporate Bank, Directeur de Domestic Bank, Directeur de la Trésorerie, Directeur des Risques et du Directeur de l'Audit. L'ALCO se réunit au plus tard le 10 de chaque mois pour faire une revue de la gestion de la liquidité et se rassurer que cette gestion se fait selon non seulement les normes édictées par le groupe mais aussi les normes réglementaires.

4.2.2. Liquidity plan de Ecobank Senegal

Plan de liquidité de Ecobank Sénégal est composé d'indicateurs externes et internes, un plan d'action en cas de crise imminente et un plan d'actions lorsqu'une crise de liquidité est déclarée. Nous présentons successivement chacune des composantes.

4.2.2.1. Les indicateurs de crise de liquidité

Le tableau des indicateurs de crise de liquidité a pour objectif de mesurer chaque deux semaines la situation de liquidité de la banque et effectuer une projection de l'évolution de cette situation sur 15 jours. Cela permet de déclencher le plan d'actions prévu en fonction de l'intensité de la tension de liquidité.

La crise de liquidité sera déclenchée par des facteurs endogènes et/ou des facteurs exogènes entraînant des retraits massifs des dépôts de la clientèle (dégradation de la réputation de Ecobank Sénégal par exemple).

Tableau 11 : Indicateurs internes et externes de risque de liquidité

Indicateurs interne de risque de liquidité					
	Niveau précédent	Niveau actuel	Projection 2 semaines	Limite	Niveau respecte ?
Depot / Prêts clientele (loan to deposit ratio)	81%	78%	80%	75%	Non
Ratio de liquidité	70%	70%	75%	75%	Non
Net cumulative outflow of the stress liquidity test (xof mm)	-3 318	-3 318		-5 000	Oui
Solde des filiales comparé au total dépôt	0,82%	0,69%	1,00%	15%	Oui
Total emprunt interbancaire comparé au total dépôt	0,54%	0,54%	0,54%	15%	Oui
Moyenne réserve obligatoire BCEAO (xof mm)	14 212	16 607	17 157	Niveau à respecter	Oui
Indicateurs externe de risque de liquidité					
Indicateur Extérieur : Environnement Bancaire				Situation	
Choc du Système bancaire entraînant perturbation à court terme des opérations (crise Court Terme)				Non	
Mise sous surveillance d'ESN par la BCEAO pour persistance de problème interne (crise Moyen Terme)				Non	

Source: Liquidity and Capital plan ESN, 2011

On constate qu'Ecobank ne respecte pas deux indicateurs sur la batterie d'indicateurs proposés. Ces violations ne nécessitent pas le déclenchement du plan d'actions en cas de crise imminente mais mérite une attention particulière.

4.2.2.2. Plan d'actions en cas de crise imminente

Les différents plan d'actions suivant devront être activés lorsque 3 des indicateurs seront au-delà de la limite fixée et en tenant compte des indicateurs extérieures.

Une crise court terme surviendrait au cas où au moins 3 des indicateurs ne sont pas respectés et/ou le système financier subirait un choc, avec pour effet une perturbation totale des opérations à court terme. La dite crise serait temporaire de par sa nature, d'une journée à trois mois.

- ✚ Le comité ALCO, sous la coordination du Trésorier et l'appui de la Direction Générale, est chargé d'anticiper une telle crise. Le scénario mis en place prévoit les dispositions ci-après :
- ✚ La Direction Générale informe tous les chefs de départements et annule les engagements de congés du personnel clé.
- ✚ Le Trésorier passe en revue les ressources disponibles de la Banque pour faire face à la crise qui semble être imminente compte tenu de la dégradation des ratios :
 - solde disponible à la BCEAO,
 - titres disponibles pour lesquels un marché existe ou admissibles au refinancement de la BCEAO,
 - répertorie les effets mobilisables auprès de la BCEAO,
 - fait le point des soldes dans les livres des filiales, afin d'envisager des rapatriements,
 - fait le point des soldes des avoirs en devises disponibles ;
 - autres actifs liquides du portefeuille et préparer une stratégie de liquidation.
- ✚ Le trésorier fait des investigations pour identifier les causes profondes de la crise afin d'établir :
 - la durée de la crise,
 - des mesures correctives pour éviter la crise et convenir d'éventuels communiqués ou déclarations internes/externes,
 - l'étendue et le moment de la crise.

- ✚ les Unités marketing (Corporate Bank & le Domestic Bank), en accord avec la Trésorerie, contactent leurs clients pourvoyeurs de ressources pour leur proposer une rémunération attractive de leurs dépôts à vue sur des périodes à définir.
- ✚ La Direction des Risques devra accélérer l'obtention des accords de classement auprès de la BCEAO
- ✚ Le Contrôle Financier procédera à un calcul des principaux ratios prudentiels toutes les deux semaines, notamment le ratio de liquidité, pour permettre des simulations en temps quasi-réel,
- ✚ En cas de non disponibilité de ressources locales, les filiales ECOBANK constitueront le premier recours.

L'ensemble de ces actions a pour vocation d'activer tous les leviers afin de permettre à Ecobank Sénégal de sortir le plus rapidement possible et au coût le moindre possible et retrouver une situation normale.

4.2.2.3. Plan d'actions pour une crise déclarée

La crise est déclarée quand la dégradation des ratios de contrôle perdure et que la banque fait face à des difficultés en termes de collecte de dépôt, et à de nombreux retraits de la clientèle. Les signes avant-coureurs d'une telle crise sont les suivants :

- ✚ La mise sous surveillance rapprochée de la banque par la BCEAO
- ✚ Réticence de la clientèle et du système financier à renouveler leurs dépôts ou à effectuer de nouveaux.

L'ALCO devra rapidement faire une analyse de la situation et **déclarer l'état de crise**. Les actions ci-après seront mises en œuvre :

- ✚ les réunions ALCO passeront à une fréquence hebdomadaire afin d'assurer un échange d'informations approprié,
- ✚ la Trésorerie prépare des états additionnels d'analyse de la liquidité de la banque à discuter en Comité,
- ✚ le Trésorier sera en charge de :
 - préparer des états additionnels d'analyse de la liquidité à discuter en comité ALCO,
 - préparer un rapport détaillé de tous les engagements de la banque sur les six mois à venir avec toutes les ressources permettant d'y faire face. Une attention particulière sera portée sur les gros déposants ou gros utilisateurs de crédit,

- coordonner l'identification de tous les actifs liquides pour la phase initiale sélective de liquidation,
 - évaluer le niveau de capacité d'emprunt interbancaire et amasser des fonds pour répondre à des liquidités provenant des sources les plus fiables,
 - vendre le surplus de la position FX (EUR) disponible pour générer de la liquidité en monnaie locale,
 - approcher la Banque Centrale pour l'utilisation de ses guichets permanents de refinancements,
- ✚ La Direction des Risques doit :
- suivre quotidiennement le portefeuille,
 - sur décision de l'ALCO, mettre un frein à l'octroi de nouveaux crédits, sauf pour les meilleures signatures et/ou pour les engagements déjà pris par la Banque,
 - accélérer l'obtention des accords de classement auprès de la BCEAO ;
- ✚ les unités marketing (Corporate, Domestic, Trésorerie) développeront la communication auprès de la Clientèle ;
- ✚ La direction des opérations devra suivre quotidiennement le portefeuille et surveiller les modèles/tendances de retraits avec un compte rendu au Trésorier ;
- ✚ évaluer le niveau global des prêts / TOD et s'assurer qu'aucun tirage supplémentaire ne sera approuvé, sauf pour les meilleures signatures et/ou pour les engagements déjà pris par la banque. Aucun excès ne doit être autorisé.
- ✚ démarche auprès de la clientèle :
- maintenir un contact de proximité avec les principaux pourvoyeurs de ressources sur le marché,
 - œuvrer à la prorogation des échéances sur les dépôts à terme des clients et institutions financières,
 - développer la communication auprès de la Clientèle. La Direction Générale viendra en appont pour les clients sensibles et les autorités ;

Le plan d'actions en cas de crise de liquidité devra permettre à Ecobank Sénégal de s'en sortir de la manière la plus efficace possible.

Au total, la gestion du risque de liquidité au niveau de Ecobank Sénégal se résume à la mesure du risque puis la couverture. La banque dispose en plus des instruments de mesures

réglementaires des instruments internes qui lui permettent un traitement adapté de sa liquidité en s'assurant que tout besoin de financement est couvert au quotidien par la diversification des ressources, la limite des transformations, des mesures de marketing pour améliorer le niveau des dépôts, une utilisation judicieuse du crédit de soutien; une utilisation judicieuse des emprunts pour soutenir les liquidités, la suspension temporaire des activités de prêt et le placement des excès.

4.3. Forces, faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal et recommandations

Les deux premières sections de ce chapitre ont permis de présenter le dispositif de gestion de la liquidité, du suivi et du contrôle du risque de liquidité. Dans cette section, nous nous intéressons aux points forts et aux faiblesses du dispositif actuel de Ecobank Sénégal. Nous terminerons par des recommandations visant à renforcer le dispositif et corriger les travers du dispositif.

Notre bilan se fera à la lumière des normes prudentielles réglementaires telles que définies par le comité de Bâle II.

4.3.1. Points forts du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal

Le coefficient de liquidité ne constituant pas un indicateur opérationnel de la gestion du risque de liquidité, le comité de Bâles II a suggéré la mise en place d'outils internes fins pour une gestion plus efficace. Ecobank Sénégal à l'instar des autres filiales de ETI a développé des outils, et surtout des ratios internes pour optimiser sa gestion. Appartenant à un groupe, ESN a l'obligation de se conformer aux exigences de celui-ci en matière de procédures. Parmi ces ratios nous avons:

- ☞ Loans/deposit ,
- ☞ Non Earning Assets/Total Assets ,
- ☞ NIB/total Loans,
- ☞ Non Performing Loans/Total loans...

En outre nous avons des instruments tels que le Money Market Blotter et le FX Market Blotter qui sont des outils consolidés permettant d'avoir une vue globales sur la liquidité. Aussi la mise en place d'un scénario et d'un plan d'urgence est à saluer.

4.3.2. Faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal

Bien que l'analyse du dispositif existant montre qu'il est bien maîtrisé nous avons relevé quelques limites. En effet, nous avons relevé le problème de la justesse au niveau des chiffres soumis par le département du Financial Control (FINCON) du au changement de plateforme passant de Globus à Flexcube Universal banking System. Le groupe Ecobank a souhaité changer son modèle de fonctionnement et ses procédés d'exploitation pour passer d'un mode décentralisé à un mode centralisé. Cette migration bien réussie a été à la base d'insuffisances avec la création de plusieurs comptes d'attentes trésorerie.

Aussi, le manque de communication formelle entre le Corporate Bank, le Domestic Bank et le département de la Trésorerie est un frein à la gestion de liquidité dans la mesure la plupart des Cash-flows proviennent de ces départements.

4.3.3. Recommandations

Après avoir fait ressortir les point forts et les faiblesses du dispositif de gestion de la liquidité à ESN, nous formulons deux catégories de recommandations : des actions urgentes pour corriger les insuffisances observées et des actions à plus ou moins long terme en vue d'une meilleure gestion.

Au titre des actions urgentes, il apparaît que Ecobank Sénégal devra prendre des mesures urgentes afin de :

- ☞ Restructurer les prêts, les remboursements par cession d'actifs, et une intensification de la dynamique de recouvrement afin de corriger son Non performing Loans/Loans ratio, sensibiliser son comité de crédit sur la nécessité de mettre en place des outils plus efficient de sélection de crédits de client et de suivi des prêts consentis ;
- ☞ Mobiliser par le Domestic bank plus de ressources avec la conception ou la restructuration de produits spécifiques et des actions de communications et de marketing afin de susciter l'ouverture de comptes pour ses clients afin d'améliorer le Savings/Total Deposits ratio ;
- ☞ Réduire sa dépendance sur les clients institutionnels de la banque afin de diversifier ses sources de dépôts et améliorer son LFP/Total Deposits (Large Funds Providers/Total Deposits ratio) ;
- ☞ Corriger son ratio de liquidité en favorisant les crédits à court terme, la mobilisation de ressources pour des échéances supérieures à trois (3) mois notamment les emprunts interbancaires à 3 mois, six (6) mois, neuf (9) mois et douze (12) mois, la proposition de Dépôt à Terme (DAT) ou de produits de même caractéristiques aux clients ou à

investir une proportion plus élevée de ses ressources en bons du Trésor ou des tout en assurant une diversification géographique.

- ☞ La banque pourrait avoir recours aux émissions de certificats de dépôts, dont l'échéance peut aller jusqu'à (07) sept ans, en vue de consolider davantage ses ressources de plus longue durée.

Ces actions urgentes devront être appuyées par des actions à effets plus lointains. Nous proposons les actions suivantes :

Le Corporate Bank et le Domestic doivent fournir leurs prévisions d'outflows et d'inflows à la Trésorerie.

La mise place d'un système d'information intégré qui permettra d'avoir une visibilité plus précise dans les délais rapprochés sur les flux de trésorerie et de réaliser des prévisions pertinentes. Le département de la trésorerie aura ainsi une vue globale afin de mieux gérer ses impasses de liquidité. La nouvelle organisation du groupe avec le Corporate Bank et Ecobank Capital qui deviennent une seule entité, Corporate & Investment Bank (CIB) facilitera cette transmission de l'information.

La chaîne de valeur pour une bonne gestion du risque de liquidité étant : les outils, les informations pour l'utilisation de ces outils et la prise de décisions.

Au-delà du cadre de Ecobank Sénégal, c'est la situation globale du système bancaire de la zone UEMOA qui mérite d'être analysée au regard des indicateurs de liquidité. L'autorité de tutelle la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest devra inviter l'ensemble des établissements de crédit à faire l'évaluation de leur situation de liquidité par la mise en place d'outils de stress test de liquidité et proposer un plan de mise à niveau des établissements les plus préoccupants en vue d'assainir le secteur et contribuer à renforcer la stabilité du système bancaire de l'ensemble de la zone UEMOA. Le cas de Ecobank Sénégal pourrait servir de cas d'école. Dans ce cadre, la contribution de la Fédération des Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers (FAPBEF) et des Associations Nationales Professionnelles des Banques et Etablissement Financiers pourraient être mises à contribution.

En somme, la deuxième partie de notre mémoire a permis de passer en revue le dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal. Nous avons passé en revue les outils de suivi de la liquidité de la banque, les indicateurs d'exposition au risque de liquidité, les outils

de mesure d'identification du risque de liquidité et le plan d'actions de Ecobank Sénégal en cas d'éminence d'une crise ou dans une situation de crise de liquidité.

Il ressort de notre analyse que sans être alarmante, Ecobank Sénégal ne respecte pas tous les ratios notamment :

La proportion des créances en souffrance par rapport à l'ensemble des prêts est supérieure au seuil de 3 % à l'instar de tout secteur bancaire Sénégal (9%) et des banques de la zone UEMOA (7%).

Le total des dépôts en compte épargne ne représente en moyenne que 12 % des dépôts totaux alors que la norme est d'au moins 15 % ; ESN est en dessous de la moyenne du secteur bancaire de la Zone UEMOA (21%).

Le ratio prêt sur dépôts est à environ de 80 % alors qu'il ne devrait pas dépasser 75 %, il est respectivement de 91% et 81% pour les banques du Sénégal et l'ensemble des banques de la zone UEMOA ;

Les ressources de la banque sont trop concentrées sur des clients institutionnels puisque son ratio Large Funds Providers/Total Deposits est en moyenne de 24 % alors qu'il est recommandé de le maintenir à un niveau inférieur à 20 %.

En somme, la situation actuelle de Ecobank Sénégal paraît préoccupante au regard de ses ratios de rentabilité, de concentration et de liquidité dans la mesure où elle n'est pas conforme aux normes pour quatre ratios sur neuf étudiés. (ratios internes)

Aussi, ESN n'est pas aux normes du ratio de liquidité réglementaire. (ratio prudentiel BCEAO)

Cette situation appelle des mesures urgentes de régularisation. Pour y parvenir, nous avons recommandé des actions qui se situent dans un double horizon : des actions urgentes et des actions moins urgentes mais tout aussi importantes visant à éviter à l'institution de tomber dans des travers préoccupantes pour sa survie, son image et la confiance de l'ensemble de ses partenaires.

Conclusion

Relégué au second plan par les institutions de régulation au profit du risque de crédit, la mise en place d'un cadre de gestion du risque de liquidité constitue aujourd'hui un défi majeur pour les autorités de supervision et les gestionnaires d'établissements de crédit.

Ce cadre effectue un partage des responsabilités entre les banques commerciales et les Banques Centrales. Il contient des instruments stratégiques de gestion du risque de liquidité. La vulnérabilité des banques aux chocs liés aux différentes crises montre que la gestion du risque de liquidité est primordiale.

La gestion du risque de liquidité revêt une importance au travers d'indicateurs et instruments à suivre. La maîtrise du risque de liquidité bancaire passe par des prévisions de liquidité en fonction d'échéances. Ecobank Sénégal en plus des ratios imposés par la Banque centrale a développé des ratios internes qui lui permettent de mener à bien cette mission de gestion du risque de liquidité.

Aussi il est important de souligner que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et son instance de gouvernance, le Groupe des gouverneurs de banque centrale et des responsables du contrôle bancaire, ayant tiré les enseignements de la récente crise financière, ont élaboré un programme de réformes répondant aux objectifs de refonte du secteur bancaire établis par le G20 à son sommet de Pittsburgh en 2009. En matière de liquidité il a été décidé : l'introduction d'un ratio de liquidité à court terme, le Liquidity Coverage Ratio (LCR), dont l'exigence minimale est de 100 % et qui a pour but de favoriser la résistance immédiate des banques à une éventuelle situation d'illiquidité. L'introduction d'un ratio de liquidité à long terme, le Net Stable Funding Ratio (NSFR), pour remédier aux asymétries de financement et inciter les banques à recourir à des ressources stables pour financer leurs activités.

Bibliographie

Ouvrages

- ✚ Frédéric MISHKIN, 2007, Monnaie, banque et marché financiers, 8^e édition, Nouveaux Horizons, 894
- ✚ Hennie VANGREUNING, Sonja Van Brajovic BRATANOVIC, 2009, A framework for assessing corporate governance and risk management, 424p.
- ✚ Joël BESSIS, 1997, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, Editions Dalloz, 574 p.
- ✚ Joël BESSIS, 2002, Risk Management in Banking, John Wiley & son Ltd, 812 p.
- ✚ Elie COHEN, 2007, Dictionnaire de gestion, Ed. La Découverte, Paris
- ✚ Sylvie De COUSSERGUES, 2007, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 270 p.
- ✚ Sylvie De COUSSERGUES (1994) : « La banque : structures, marché et gestion » 134 p.
- ✚ Yann Le FUR et Pascal QUIRY, 2009, Vernimmen : Finance d'Entreprise, Editions Dalloz, 1184 p.
- ✚ Hennie VANGREUNING, Sonja Van Brajovic BRATANOVIC, 2009, A framework for assessing corporate governance and risk management, 424p.

Mémoires et rapports de stage

- ✚ Bruno Powo FOSSO, 1999, Les déterminants des faillites bancaires dans les pays en voie de développement : Le cas des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), Université de Montréal –département des Sciences Economiques. 62 p
- ✚ Karim HAJ AYED, 2007, L'impact de la réglementation prudentielle internationale sur les stratégies bancaires: cas des banques tunisiennes, Faculté de droit et des Sciences Economiques et de Gestion de Sousse - Mastère finance et banque
- ✚ KONATE Papa Amadou, 2010, Gestion du risque de change dans une banque de l'UEMOA : cas de ECOBANK-Sénégal, CESAG-MBF. 53p
- ✚ Mouna KOBAA, 2006, Les accords de Bâle et la gestion des risques bancaires, IHEC - Université de 7 novembre de Carthage Tunisie

- + NALANDJA Koffi, 2010, Crise financière et management bancaire : Quelles perspectives pour les nouvelles méthodes de management des risques bancaires : Cas de Ecobank Benin, CESAG- MBF. 75 p
- + SIMPORE, Gwladys Fatimata, 2009, Gestion du risque de crédit par l'approche ALM : cas de Ecobank Burkina, CESAG-MBF. 69p

Notes de cours

- + Ababacar SECK, Gestion de la Trésorerie, CESAG, 2011
- + Herber POENISCH, 2011, Money& financial systems and monetary policy, CESAG
- + Jean DERMINE, 2011, Asset and liquidity management, CESAG MBF
- + Jean KERTUDO, 2011, Finance international CESAG MBF
- + MAMADOU NDiaye, 2011, Réglementation bancaire, CESAG MBF

Documents de travail, rapports et textes réglementaires

- + Banque de France, 2008, Revue de la stabilité financière, N°11
- + Banque de France, 2009, La crise financière, Documents et débats, N°2
- + Banque de France, Méthodes d'Analyse Financière d'un établissement de crédit
- + BRI, 2009, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Principes sur la saine gestion et surveillance du risque de liquidité
- + BRI, 2010, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Réponse du comité de Bale à la crise financière : Rapport au groupe des vingt
- + Ecobank Sénégal, Rapports Annuels 2009, 2010
- + Ecobank Sénégal, Treasury and financial institutions manual
- + Ecobank Sénégal, Capital & Liquidity management
- + Ecobank Group, Liquidity & balance sheet management,
- + Ecobank Group, Liquidity contingency,
- + Ecogroup Consulting, Bâle III, quels impacts sur le métier de la Banque
- + KPMG, 2011, Bâle III, les impacts à anticiper
- + VALLA, Natacha, SAES-ESCORBIAC, Béatrice, TIESSET Muriel, 2006, Revue de la stabilité financière, N°9, Banque de France

Site internet

- + Bank for International Settlements, www.bis.org
- + Banque de France, www.banque-france.fr

-  Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, www.bceao.int
-  Investir en Zone Franc, www.izf
-  Union Economique et Monétaire Ouest Africain, www.uemoa.int

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien avec les cadres du Département de la Trésorerie

1. Comment est organisé le département de la trésorerie ?
2. Quels sont les sources de liquidité de Ecobank Sénégal ?
3. Disposez-vous de comptes autres que ceux en monnaies locales ?
4. ESN dispose-t-il d'un dispositif de gestion du risque de liquidité ? Si oui, quels sont ces différents outils ?
5. Avez-vous des ratios internes hormis les ratios prudentiels de la Banque Centrale ?
6. Comment sont calculés ses différents ratios ?
7. Respectez-vous tous les ratios réglementaires ?
8. Avez déjà traversé des crises de liquidité ? si oui, quel a été le dispositif mis en place ? sinon, que prévoyez en cas de crise de liquidité ?
9. ENS appartient à ETI, quels sont vos rapports avec le groupe et les autres filiales du groupe ?
10. Quels sont vos rapports avec les autres banques du marché Sénégalais ?
11. Avez-vous souvent des excédents ou des déficits de liquidité ? Quels genres de mesures prenez-vous pour faire face à ces situations ?
12. Quels sont vos différents rapports avec les autres départements Corporate, Domestic Financial Control?
13. Avez-vous sensibilisé les départements du Corporate et du Domestic sur la planification de cash-flows ?
14. Disposez-vous de tout ce que vous avez besoin comme informations pour mieux gérer votre liquidité ?
15. Quels sont les points forts et limites des dispositifs de gestions du risque de liquidité de Ecobank Sénégal ?
16. Quelles recommandations faites-vous?

Annexe 2 : Bilan consolidé de Ecobank Sénégal en USD et ratios clés de Ecobank Sénégal

	BILAN CONSOLIDE EN USD,000		
	janv-12	févr-12	mars-12
ASSETS			
Reserve Assets	14 811	22 645	53 236
Government Securities (AFS+HTM)	52 364	53 255	53 393
Government Securities(Trading)	14 234	14 551	10 911
Interbank Placements	45 982	30 159	6 862
Inter Affiliate Placements	28 063	23 897	21 538
Total Overdrafts	20 866	33 127	33 166
Total Loans	358 511	373 928	373 660
Others Assets	53 837	60 819	47 995
Total Assets	588 667	612 380	600 761
LIABILITIES			
Capital &Reserves	41 498	40 684	41 184
Long Term Debt/Borrowing	2 155	2 208	2 299
Interbank borrowings	7 273	8 390	9 132
Inter Affiliate Borrowings	31 882	50 627	49 509
Total Current Accounts	296 328	307 783	305 431
Total Savings Accounts	60 346	61 602	62 974
Total Time Deposits	122 791	132 235	136 258
Other Liabilities	18 533	11 716	2 124
Total Liabilities	580 808	615 246	608 912
Swapped Funds	7 859	(2 865)	(8 151)

✚ Non Earning Assets / Total Assets

Les Non Earning Assets (NEA) sont les actifs oisifs composés des avoirs en caisse, des soldes des comptes à la Banque Centrale, des soldes des comptes chez les correspondants et chez les filiales du groupe qui ne rapportent pas d'intérêts. Ce ratio est un ratio de profitabilité, la norme à ESN est de 25 %.

La proportion des actifs oisifs sur le total bilan doit être inférieure à 25%, sinon cela constituerait une perte d'opportunité pour la banque. ENS avec une moyenne de 15% est en règle vis-à-vis de cette norme.

Non Performing Loans / Loans

Les Non Performing loans (NPL) sont les créances douteuses, c'est-à-dire les créances qui présentent un risque probable de non-recouvrement total ou partiel, mais dont il n'est pas prouvé qu'elles soient définitivement perdues. La limite à respecter est un minimum de 3 % du total dépôt.

Ce ratio n'est pas respecté par ESN sur les trois mois. Une restructuration des prêts, des remboursements par cession d'actifs, et une intensification de la dynamique de recouvrement pourraient aider à la correction de ce ratio.

NIB/Total Loans

Ce ratio est le rapport des Non Interest Bearing deposits sur le total des dépôts. Les NIB sont composés des comptes courants, des comptes d'épargne et des autres comptes des clients qui ne portent pas d'intérêts. Il reflète la structure du financement des emplois. Ecobank Sénégal a utilisé en moyenne 80 % de ses dépôts clients pour financer ses prêts.

NIB/Total Deposits

L'un des objectifs de toute banque c'est la mobilisation des ressources à coût réduit. Ce ratio permet donc de connaître la proportion des dépôts qui ne génèrent pas d'intérêt à ses déposants sur le total des dépôts. Les NIB représentent en moyenne 61% du total dépôt, ce qui est salubre pour la banque. La banque détient dans ses livres en moyenne 61% des dépôts des clients qui ne portent d'intérêts.

Savings/Total Deposits

Les saving représentent les comptes d'épargne, ce ratio permet d'identifier leur proportion sur le total des dépôts. Ici nous remarquons que ESN ne respecte pas ce ratio sur les trois mois avec une moyenne de 12%, la norme étant de 15%. Le Domestic Bank doit mobiliser plus de ressources avec la conception ou la restructuration de produits spécifiques pour ses clients.

Time Deposits/Total Deposit

Les time Deposits représentent les dépôts à terme (sommes bloquées sur un compte bancaire productives d'intérêts). Ce ratio permet d'identifier la proportion de ces dépôts sur le total des dépôts. Ecobank respecte la norme avec une moyenne 26%, la norme étant de 35%.

Demand Deposit/Total deposit

Les Demand deposit(Current Account) représentent les comptes courant ordinaires. Ce ratio met en exergue la part de ces dépôts sur le total des dépôts de la banque. Plus ce ratio est élevé mieux cela vaut pour la banque. Il permet aussi de mesurer la capacité de la banque à collecter les dépôts non rémunérés. ESN est règle vis-à-vis de ce ratio avec une moyenne de 81% , la norme de 50%.

Interbank Borrowing/Total Deposits

Ecobank Sénégal comme toute banque sollicite le marché interbancaire pour les besoins de trésorerie, autant elle fait des placements interbancaires, elle emprunte. Ce ratio a pour objectif d'identifier la proportion des emprunts interbancaires sur le total des dépôts. La moyenne sur les trois mois est d'environ de 10%, inférieure à la limite de 15%. En effet, en février ESN a traversé des tensions de liquidité dues à des compensations débitrices très élevés et des déblocages de dépôts à terme de montants élevés. La banque a dû emprunter 17 milliards de FCFA de plus qu'en janvier pour faire face à cette situation et surtout pour respecter sa Réserve Obligatoire. Ce qui lui a coûté 124 857 481 FCFA.

LFP/Total Deposits (Large Funds Providers/Total deposits)

Les Large Funds providers sont les gros déposants de la banque c'est-à-dire les dépôts clientèles dont le total est égal ou supérieur à 2% du total dépôt. ESN ne parvient pas à respecter ce ratio avec une moyenne de 24%. La banque court un risque dans la mesure où le jour où ces gros clients décideront de retirer leur fonds cela pourrait causer des problèmes de liquidité. Pour réduire sa dépendance sur ces clients la banque doit diversifier ses sources de dépôts.

Loans/Deposit Ratio

Ce ratio reflète la structure du financement des emplois, il met en évidence la dépendance sur les dépôts pour financer les emplois commerciaux. ESN sur le trimestre n'a pas respecté ce ratio. La banque utilise en moyenne 79% des dépôts clientèles pour octroyer des prêts. Pour respecter la norme définit, il est nécessaire de procéder à une collecte de dépôts par le Domestic et le Corporate Bank, à une gestion stricte de la politique de crédit, signer de contrats de ramassage de fonds auprès de certaines stations, des officines de pharmacie..., et

à l'ouverture de nouveaux comptes bancaires. Il serait aussi judicieux de faire la promotion de certains produits comme les lettres de crédits qui en plus de commissions qu'ils rapportent nécessitent des cash collateral (dépôts de garanties) des clients.



Commitments

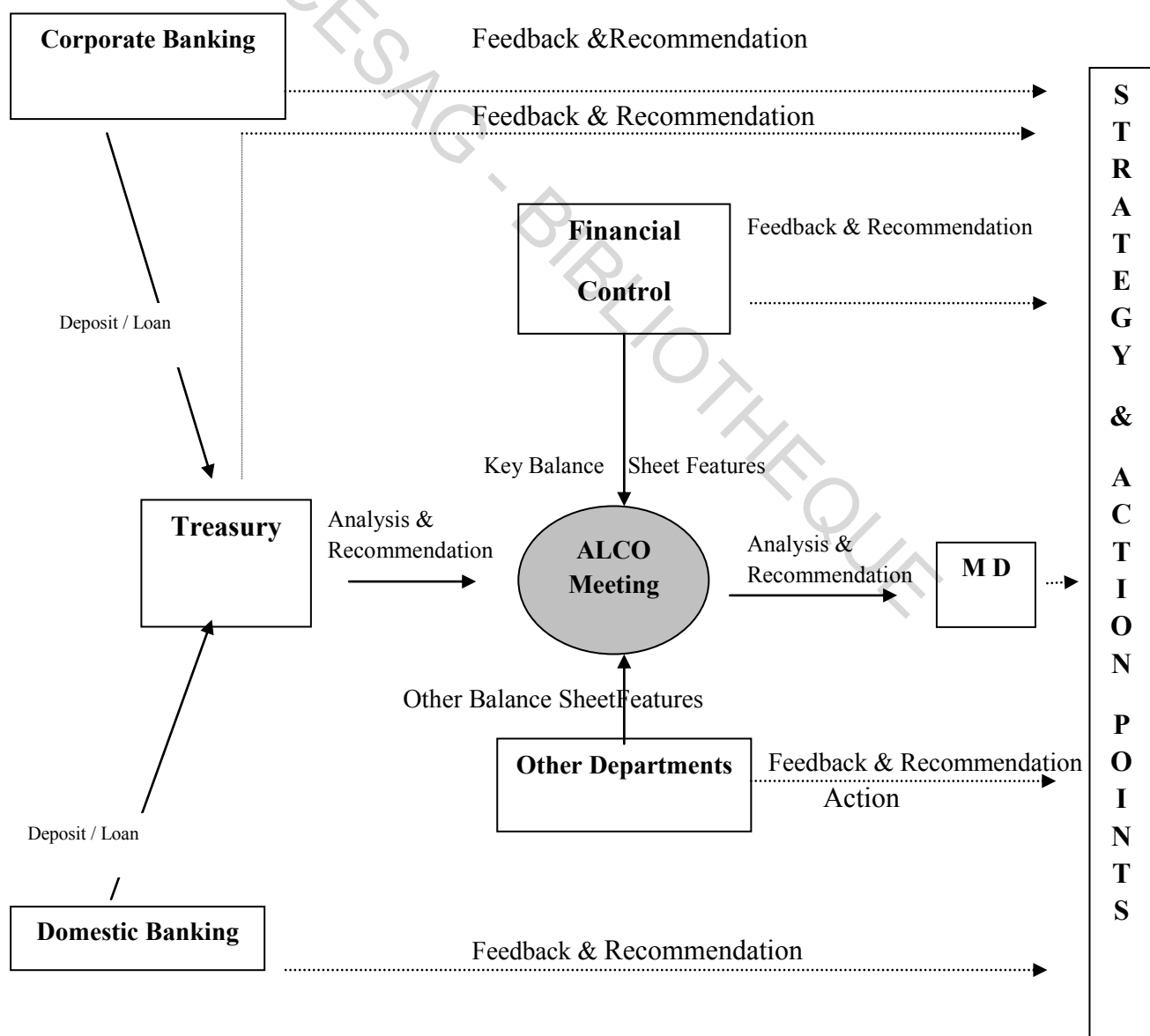
La limite d'engagements de financements a pour objectif d'assurer que la demande de liquidité potentielle est gérable. C'est le total des facilités de crédits non utilisées. Cette limite est basée sur le potentiel restant des emprunts Corporate (wholesale), surplus commercial (position nette vis à vis de la clientèle) et les réserves de titres en excès de la norme réglementaire. ESN avec une moyenne de USD 15 764 est dans les normes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : ALCO PROCESS

- Step 1: Review of previous month's performance
- Step 2: Assess the current balance sheet position
- Step 3: Project exogenous factors
- Step 4: Simulate asset and liability strategies
- Step 5: Set measurable targets
- Step 6: Communicate appropriate targets to managers
- Step 7: Monitor actions regularly and evaluate success
- Step 8: Determine if current strategy is appropriate

The process could be summarized by the following diagram:



Annexe 4 : Coefficient de liquidité.

CALCUL DU COEFFICIENT DE LIQUIDITE						DEC 2063
ETAT		SENEGAL	ETABLISSEMENT : ECOBANK - SENEGAL			
2011/02/29						
C	Date d'arrêté	CIB	LC	D	F	P M
						(en millions de F. CFA sauf mention contraire)
DOCUMENT	CODE	POSTE		ENCOURS	QUOTITE	MONTANT NET A RETENIR
FEUILLET		LIBELLES		1	2	(3) = (1) X (2)
2000/1 col 5	A11	<u>I - NUMERATEUR</u>				
		<u>1.1 - Caisse</u>				
		Caisse		9 359	100%	9 359
		<u>Sous-total (1.1)</u>		9 359		9 359
2026/1 col 1	A12	<u>1.2 - Opérations avec les établissements de crédit</u>				
* col 1+2	A2A	Comptes ordinaires débiteurs		41 246	100%	41 246
* col 1+2	A3A	Autres comptes de dépôts débiteurs		6 334	100%	6 334
		Comptes de prêts		7 500	100%	7 500
		<u>Sous-total (1.2)</u>		55 080		55 080
2026/1 col 1+2	B10	<u>1.3 - Opérations avec la clientèle</u>				
* col 3+4	B13	Portefeuille d'effets commerciaux		19 048	90%	17 143
* col 1+2	B2B	Portefeuille d'effets commerciaux mobilisables		-	35%	-
* col 3+4	B2E	Autres crédits à court terme		18 385	90%	16 547
* col 1	B2P	Autres crédits à court terme mobilisables		-	35%	-
* col 1+2	B30	Comptes ordinaires débiteurs mobilisables		-	35%	-
* col 3 & 6	B33	Crédits à moyen terme		5 860	90%	5 274
* col 1+2	B40	Crédits à moyen terme mobilisables		-	35%	-
* col 3 & 6	B43	Crédits à long terme		84	90%	76
* col 1+2	B50	Crédits à long terme mobilisables		-	35%	-
* col 3 & 6	B53	Affacturage		-	90%	-
		Affacturage mobilisable		-	35%	-
		<u>Sous-total (1.3)</u>		43 377		39 039
2026/1 col 1+2	051	<u>1.4 - Crédit-bail et opérations assimilées</u>				
* col 3 & 6	061	Crédit-bail et opérations assimilées (loyers à recevoir)		-	90%	-
		Crédit-bail et opérations assimilées mobilisables (loyers à recevoir)		-	35%	-
		<u>Sous-total (1.4)</u>		-		-
2026/1 col 1 & 6	C15	<u>1.5 - Opérations sur titres</u>				
*	D15	<u>1.5.1 - Titres bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO</u>				
*	C1M	Titres de placement bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		-	100%	-
		Titres d'investissement bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		-	100%	-
		<u>Sous-total (1.5.1)</u>		-		-
2026/1 col 1+2	C16	<u>1.5.2 - Titres de placement non couverts par une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO</u>				
*	D16	Titres de placement non couverts par une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		2 500	90%	2 250
		Titres d'investissement non couverts par une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		-	90%	-
		<u>Sous-total (1.5.2)</u>		2 500		2 250
2026/1 col 3 & 6	C17	<u>1.5.3 - Titres de placement cotés non couverts par une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO</u>				
*	D17	Titres de placement cotés non couverts par une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		-	50%	-
2026/1 col 6	D1J	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille cotés		-	50%	-
		<u>Sous-total (1.5.3)</u>		-		-
2026/1 col 3 & 6	C19	<u>1.5.4 - Titres de placement mobilisables autres que ceux contenus dans les rubriques 1.5.1, 1.5.2 et 1.5.3</u>				
*	D19	Titres de placement mobilisables autres que ceux contenus dans les rubriques 1.5.1, 1.5.2 et 1.5.3		12 036	35%	4 213
		Titres d'investissement mobilisables autres que ceux contenus dans les rubriques 1.5.1, 1.5.2 et 1.5.3		-	35%	-
		<u>Sous-total (1.5.4)</u>		12 036		4 213
		<u>Sous-total (1.5)</u>		14 536		6 463
2000/1 col 5	C56	<u>1.6 - Autres comptes</u>				
2026/1 col 1+2	C30	Valeurs à l'encaissement avec crédit immédiat		4 587	100%	4 587
2026/1 col 1	C40	Comptes de stocks		114	100%	114
		Débiteurs divers		1 558	100%	1 558
		<u>Sous-total (1.6)</u>		6 259		6 259
2063/1	860	TOTAL DU NUMERATEUR (I) = (1.1) + (1.2) + (1.3) + (1.4) + (1.5) + (1.6)		128 611		116 200
2026/1 col 1	F1A	<u>II - DENOMINATEUR</u>				
* col 1+2	F2A	<u>2.1 - Opérations avec les établissements de crédit</u>				
* col 1	F3C	Comptes ordinaires		16 915	100%	16 915
* col 1+2	F3D	Autres comptes de dépôts créditeurs		-	100%	-
* col 1	F3E	Emprunts au marché monétaire - adjudications périodiques		-	100%	-
* col 1+2	F3F	Emprunts au marché monétaire - adjudications exceptionnelles		-	100%	-
* col 1	F3G	Emprunts au jour le jour		-	100%	-
* col 1+2	F3H	Emprunts à terme		31 700	100%	31 700
* col 1	F3I	Valeurs données en pension au jour le jour		-	100%	-
* col 1+2	F3J	Valeurs données en pension à terme		-	100%	-
* col 1+2	F3K	Valeurs venues ferme		-	100%	-
* col 1+2	F3L	Autres emprunts		-	100%	-
* col 1	F50	Autres sommes dues		36	100%	36
		<u>Sous-total (2.1)</u>		48 651		48 651
2026/1 col 1	G10	<u>2.2 - Opérations avec la clientèle</u>				
* col 1+2	G15	Comptes ordinaires créditeurs		128 204	75%	96 153
* col 1	G2B	Dépôts à terme reçus		2 237	100%	2 237
* col 1+2	G2C	Comptes d'épargne sur livret		30 354	15%	4 553
*	G2D	Comptes d'épargne-logement		-	15%	-
*	G2E	Plans d'épargne-logement		-	15%	-
*	G2F	Autres comptes d'épargne		-	15%	-
*	G30	Dépôts de garantie reçus		9 275	100%	9 275
*	G35	Autres dépôts		20	100%	20
*	G05	Bons de caisse		129	100%	129
* col 1	G50	Comptes d'affacturage		-	100%	-
* col 1+2	G60	Emprunts à la clientèle		7 561	100%	7 561
* col 1	G70	Autres sommes dues		-	100%	-
		<u>Sous-total (2.2)</u>		177 780		119 927
2026/1 col 1+2	H10	<u>2.3 - Autres comptes</u>				
*	H30	Versements restant à effectuer sur titres de placement		-	100%	-
* col 1	H40	Dettes représentées par un titre		-	100%	-
* col 1+2	K01	Créditeurs divers		5 583	75%	4 187
		Versements restant à effectuer sur immobilisations financières		-	100%	-
		<u>Sous-total (2.3)</u>		5 583		4 187
2000/2 col 4	N1A	<u>2.4 - Hors-bilan</u>				
*	N1J	Engagements de financements donnés aux établissements de crédit		-	15%	-
*	N2A	Engagements de financements donnés à la clientèle		3 842	15%	576
*	N2J	Engagements de garantie d'ordre des établissements de crédit		2 195	15%	329
		Engagements de garantie d'ordre de la clientèle		33 240	15%	4 986
		<u>Sous-total (2.4)</u>		39 277		5 893
2063	865	TOTAL DU DENOMINATEUR (II) = (2.1) + (2.2) + (2.3) + (2.4)		271 291		178 658
2063	806	COEFFICIENT DE LIQUIDITE (III) = (I) x 100 / (II) (en %)				65,04%
Périodicité : Mensuelle pour les banques et trimestrielle pour les établissements financiers.						(75 % minimum)

Annexe 6 : Ratio de couverture emplois à moyen et long terme par des ressources stables.

CALCUL DU COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES						DEC 2062
ETAT		SENEGAL		ETABLISSEMENT : ECOBANK - SENEGAL		
2011/02/29						
C	Date d'arrêté	CIB	LC	D	F P M	
(en millions de F. CFA sauf mention contraire)						
DOCUMENT	FEUILLET	CODE	POSTE LIBELLES		MONTANT NET	
I - RESSOURCES STABLES (NUMERATEUR)						
I.1 - Eléments de fonds propres effectifs						
I.1.1 - Fonds propres de base						
2060/1		810	Participations dans les banques et établissements financiers		14 573	
2043/1 col 1		D8B	Dotations dans les succursales à l'étranger		202	
2000/1 col 1		D1R	Prêts et titres subordonnés sur les banques et établissements financiers		-	
2027/1 col 3+4		D10	Prêts et titres subordonnés sur les banques et établissements financiers		-	
2027/2 col 8+9		D10	Prêts et titres subordonnés sur les banques et établissements financiers		-	
2027/3 col 15		D10	Prêts et titres subordonnés sur les banques et établissements financiers		-	
Sous-total (I.1.1) : Eléments à réintégrer dans les fonds propres de base					202	
I.1.2 - Fonds propres complémentaires						
2060/1 col 1		812	Fonds propres complémentaires hors emprunts et titres subordonnés à terme		-	
2043/1 col 1		L4N	Emprunts et titres subordonnés à terme de durée initiale supérieure à 5 ans		7 667	
Sous-total (I.1.3) : Fonds propres complémentaires					7 667	
2062/1		368	Sous-total (I.1) = (I.1.1) + (I.1.2) + (I.1.3)		22 442	
I.2 - Autres ressources stables						
I.2.1 - Opérations avec les établissements de crédit						
2026/1 col 5+6		F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs		-	
"		F3D	Comptes d'emprunts sur le marché monétaire-adjudications exceptionnelles		-	
"		F3F	Comptes d'emprunts à terme		226	
"		F3K	Valeurs données en pension à terme		-	
"		F3N	Valeurs vendues ferme		-	
"		F3R	Autres emprunts		1 566	
Sous-total (I.2.1)					1 792	
I.2.2 - Opérations avec la clientèle						
2026/1 col 5+6		G15	Dépôts à terme reçus		46 508	
"		G2D	Plans d'épargne-logement		-	
"		G2Z	Autres comptes d'épargne		-	
"		G30	Dépôts de garantie reçus		-	
"		G35	Autres dépôts		-	
"		G05	Bons de caisse		-	
"		G60	Emprunts à la clientèle		-	
Sous-total (I.2.2)					46 508	
I.2.3 - Opérations sur titres et opérations diverses						
2026/1 col 5+6		H10	Versements restant à effectuer sur titres de placement		-	
"		H20	Dettes représentées par un titre		-	
"		K01	Versements restant à effectuer sur immobilisations financières		-	
Sous-total (I.2.3)					-	
2062/1		369	Sous-total (I.2) = (I.2.1) + (I.2.2) + (I.2.3)		48 300	
2062/1		850	TOTAL RESSOURCES STABLES (I) = (I.1) + (I.2)		70 742	
II - EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME (DENOMINATEUR)						
2.1 - Opérations avec les établissements de crédit						
2026/1 col 5+6		A2D	Comptes de dépôts sur le marché monétaire-adjudications exceptionnelles		-	
"		A2E	Comptes de dépôts sur le marché monétaire-reprise de liquidité		-	
"		A2F	Avoirs bloqués rémandrés		-	
"		A2G	Avoirs bloqués non rémandrés		-	
"		A2H	Dépôts à terme constitués		-	
"		A2J	Dépôts de garantie constitués		-	
"		A3C	Comptes de prêts à terme		100	
"		A3G	Valeurs reçues en pension à terme		-	
"		A3K	Valeurs achetées ferme		-	
"		A3N	Obligations cautionnées escomptées		-	
"		A3R	Créances publiques escomptées		-	
2000/1 col 5		A70	Créances en souffrance		-	
Sous-total (2.1)					100	
2.2 - Opérations avec la clientèle						
2026/1 col 5+6		B30	Crédits à moyen terme		43 691	
"		B40	Crédits à long terme		3 537	
"		B50	Affacturage		17 570	
2000/1 col 5		B70	Créances en souffrance		-	
Sous-total (2.2)					64 798	
2.3 - Crédit-bail et opérations assimilées						
2026/1 col 5+6		051	Loyers sur crédit-bail et opérations assimilées		-	
2000/1 col 5		D70	Créances en souffrance		-	
Sous-total (2.3)					-	
2.4 - Opérations sur titres et opérations diverses						
2026/1 col 5+6		C10	Titres de placement		6 682	
"		C30	Complexes de stocks		-	
Sous-total (2.4)					6 682	
2.5 - Valeurs immobilisées						
2026/1 col 5+6		D1A	Immobilisations financières		383	
"		D1S	Dépôts et cautionnements		155	
2000/1 col 5		D25	Immobilisations corporelles en cours		350	
"		D36	Immobilisations corporelles d'exploitation		13 992	
"		D45	Immobilisations corporelles hors exploitation		64	
"		D47	Immobilisations corporelles acquises par réalisation de garantie		142	
Sous-total (2.5)					15 086	
2.6 - Eléments à déduire des emplois à moyen et long terme						
2026/1 col 5+6		C1M	Titres bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO		-	
Sous-total (2.6)					-	
2062/1		855	TOTAL EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME		(II) = (2.1) + (2.2) + (2.3) + (2.4) + (2.5) - (2.6)	
2062		805	COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES (III) = (I) x 100 / (II) (en %)		81,63%	
Périodicité : Trimestrielle.						
(75 % minimum)						

Annexe 7 : Fonds Propres sur Risques

CALCUL DU RATIO FONDS PROPRES SUR RISQUES						DEC 2061	
ETAT		ETABLISSEMENT : ECOBANK - SENEGAL					
2011/02/29							
C	Date d'arrêté	CIB	LC	D	F	P	M
(en millions de F. CFA sauf mention contraire)							
DOCUMENT	POSTE				MONTANT NON GARANTI	QUOTITE RISQUES	MONTANT RISQUES RETENU
FEUILLET	CODE	LIBELLES			7 = 1-(2+3+4+5+6)	%	9
		I - RISQUES AU BILAN					
		I.0 - Encaisses - Créances sur l'Etat et sur les Banques Centrales			51 523		
2000/1	A10	Caisses			9 359	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2023/1	B04	Créances sur l'Etat et organismes assimilés			5 699	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A14	Comptes ordinaires débiteurs - Trésor public			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A2N	Autres comptes de dépôts débiteurs - Trésor public			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A4D	Comptes de prêts - Trésor public			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A15	Comptes ordinaires débiteurs - CCP			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A2P	Autres comptes de dépôts débiteurs - CCP			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A4E	Comptes de prêts - CCP			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2027/1	C10	Titres de placement : Trésor Public, CCP, Etat - Etat du Déclarant			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	D1L	Titres de placement : Trésor Public, CCP, Etat - Etat du Déclarant			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2027/2	C10	Titres de placement : Trésor Public, CCP, Etat - UMOA			13 690	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	D1L	Titres d'investissement : Trésor Public, CCP, Etat - UMOA			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2027/3	C10	Titres de placement : Trésor Public, CCP, Etat - MONDE			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	D1L	Titres d'investissement : Trésor Public, CCP, Etat - MONDE			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2023/1	A04	Comptes ordinaires débiteurs - Banques Centrales			22 775	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A2K	Autres comptes de dépôts débiteurs - Banques Centrales			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	A4A	Comptes de prêts - Banques Centrales			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2027/1	C10	Titres de placement : BCEAO			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	D1L	Titres d'investissement : BCEAO			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
2027/3	C10	Titres de placement : Autres instituts d'émission			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
"	D1L	Titres d'investissement : Autres instituts d'émission			-	0%	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
		I.1 - Concours aux banques / Titres détenus sur les banques			32 405		6 482
2023/1	A16	Comptes ordinaires débiteurs			18 471	20%	3 694
"	A2Q	Autres comptes de dépôts débiteurs			6 334	20%	1 267
"	A4F	Comptes de prêts			7 600	20%	1 520
2027/1	C12	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/2	"	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/3	"	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/1	D1Q	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/2	"	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/3	"	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
		I.2 - Concours aux établ. financiers / Titres détenus sur les EF			-		-
2023/1	A17	Comptes ordinaires débiteurs			-	20%	-
"	A2U	Autres comptes de dépôts débiteurs			-	20%	-
"	A4K	Comptes de prêts			-	20%	-
2027/1	C12	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
"	D1Q	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
		I.3 - Concours aux AIF / Titres détenus sur les AIF			-		-
2023/1	A18	Comptes ordinaires débiteurs			-	20%	-
"	A2X	Autres comptes de dépôts débiteurs			-	20%	-
"	A4N	Comptes de prêts			-	20%	-
2027/2	C12	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
"	"	Titres de placement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/2	D1Q	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
2027/3	"	Titres d'investissement non issus de la titrisation			-	20%	-
		I.4 - Concours / Titres détenus sur autres agents économiques et L.I.N.E.			195 643		195 643
2023/1	B06	Crédits mobilisables			-	50%	-
"	B07	Crédits non mobilisables			176 369	100%	176 369
"	C1V	Titres de placement non issus de la titrisation émis par autres agents éco & INF			18 891	100%	18 891
"	D1V	Titres d'investissement non issus de la titrisation émis par autres agents éco & INF			-	100%	-
2027/1	D1B	Parts dans les entreprises liées			-	100%	-
2027/2	"	Parts dans les entreprises liées			-	100%	-
2027/3	"	Parts dans les entreprises liées			-	100%	-
2027/1	D1E	Titres de participation			-	100%	-
2027/2	"	Titres de participation			31	100%	31
2027/3	"	Titres de participation			227	100%	227
2027/1	D1H	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille			-	100%	-
2027/2	"	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille			125	100%	125
2027/3	"	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille			-	100%	-
		I.5 - Autres emplois			32 118		32 118
2023/1	O61	Crédit-bail et opérations assimilées mobilisables (loyers à recevoir)			-	50%	-
"	O62	Crédit-bail et opérations assimilées non mobilisables (loyers à recevoir)			-	100%	-
2041/1	D25	Immobilisations corporelles en cours			350	100%	350
"	D36	Immobilisations corporelles d'exploitation			13 992	100%	13 992
"	D45	Immobilisations corporelles hors exploitation			64	100%	64
"	D47	Immobilisations corporelles acquises par réalisation de garantie			142	100%	142
2023/1	A70	Créances en souffrance sur les établissements de crédit			-	100%	-
"	B70	Créances en souffrance sur la clientèle			17 570	100%	17 570
"	D70	Créances en souffrance sur opérations crédit-bail et assimilées			-	100%	-
2061/1	830	TOTAL RISQUES AU BILAN (A)			311 689		234 243
		II - RISQUES HORS BILAN					
		2.1 - Engagements de financement donnés			3 842		3 842
2023/1	N1E	Faveur banques			-	20%	-
"	N1F	Faveur établissements financiers			-	20%	-
"	N1G	Faveur Institutions financières internationales ou étrangères			-	20%	-
"	N1L	Faveur autres agents économiques			3 842	100%	3 842
		2.2 - Engagements de garantie			33 099		16 550
"	N2E	D'ordre banques			-	20%	-
"	N2F	D'ordre établissements financiers			-	20%	-
"	N2G	D'ordre Institutions financières internationales ou étrangères			-	20%	-
"	N2L	D'ordre autres agents économiques			33 099	50%	16 550
2061/1	835	TOTAL RISQUES HORS BILAN (B)			36 941		20 392
2061/1	840	TOTAL RISQUES (C) = (A + B)			348 630		254 635
2060/1	800	FONDS PROPRES EFFECTIFS (pour mémoire) (D)			21 859		21 859
2061/1	804	RATIO FONDS PROPRES SUR RISQUES (E) = (D x 100 / (C))					8,58%

Périodicité : Mensuelle pour les banques et trimestrielle pour les établissements financiers.

8% minimum

N.B. : La formule de calcul du montant de risques retenu pour chaque ligne (à porter dans la colonne 9) est écrite sur cette ligne, dans la colonne 9. Les nombres entiers contenus dans cette formule correspondent aux numéros de colonnes des feuillets 1 et 2 du document DEC 2061.

Annexe 8 : Tableau consolidé des ressources de Ecobank Sénégal en millions de FCFA (2005-2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Dettes interbancaires	11 132	21 540	37 469	37 990	44 495	29 529	59 345	241 500
Dettes à l'égard de la clientèle	55 643	79 376	102 002	137 532	184 627	247 258	257 941	1 064 379
Emprunts obligataire	-	5 000	5 000	5 000	3 333	1 667	-	20 000
Emprunts et titres émis subordonnés	100	500	-	1 000	550	1 022	-	3 172

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9 : SENEGAL –Situation des Banques (Actif)/BCEAO

	2012		
	Janvier	Février	Mars
RESERVES	387 268,40	415 855,50	344 824,90
Encaisse (billets et monnaies)	83 358,00	81 912,00	76 749,00
Dépôts à la BCEAO	303 910,40	333 943,50	268 075,90
<i>Marché monétaire</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Autres</i>	<i>303 910,40</i>	<i>333 943,50</i>	<i>268 075,90</i>
AVOIRS EXTERIEURS BRUTS	465 728,00	421 604,00	432 120,00
Banques et correspondants	184 848,00	136 626,00	166 020,00
Effets à l'encaissement	5 367,00	9 363,00	3 949,00
Billets et monnaies étrangers	7 090,00	5 434,00	3 991,00
Autres comptes	268 423,00	270 181,00	258 160,00
CREANCES SUR LES ETATS	322 303,00	346 647,00	338 239,00
<i>Comptes ordinaires</i>	<i>45</i>	<i>46</i>	<i>47</i>
<i>Effets publics</i>	<i>262 441,00</i>	<i>275 430,00</i>	<i>276 937,00</i>
<i>prêts et avances</i>	<i>58 601,00</i>	<i>69 993,00</i>	<i>60 061,00</i>
<i>Autres</i>	<i>1 216,00</i>	<i>1 178,00</i>	<i>1 194,00</i>
CREDITS A ECONOMIE	1 928 243,00	1 936 565,00	1 966 958,70
<i>Court terme</i>	<i>862 662,00</i>	<i>863 441,00</i>	<i>876 816,70</i>
<i>dont crédits de campagne</i>	<i>9 965,00</i>	<i>9 965,00</i>	<i>13 585,00</i>
<i>Moyen terme</i>	<i>802 068,00</i>	<i>804 723,00</i>	<i>823 523,00</i>
<i>Long terme</i>	<i>93 965,00</i>	<i>94 928,00</i>	<i>93 660,00</i>
<i>Crédits en souffrance</i>	<i>169 548,00</i>	<i>173 473,00</i>	<i>172 959,00</i>
<i>Impayés et immobilisés</i>	<i>110 867,00</i>	<i>109 976,00</i>	<i>103 710,00</i>
<i>Douteux et litigieux</i>	<i>58 681,00</i>	<i>63 497,00</i>	<i>69 249,00</i>
AUTRES POSTES	510 533,60	484 115,50	524 136,40
<i>Banques et correspondants locaux</i>	<i>44 421,00</i>	<i>35 922,00</i>	<i>32 752,00</i>
<i>Effets à l'encaissement sur place</i>	<i>210 028,00</i>	<i>179 941,00</i>	<i>210 754,00</i>
<i>Débiteurs divers</i>	<i>10 769,80</i>	<i>12 555,80</i>	<i>19 347,40</i>
<i>Titres et participations</i>	<i>53 560,00</i>	<i>53 031,00</i>	<i>51 166,00</i>
<i>Autres créances en souffrance</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Immobilisations et sociétés immobilières</i>	<i>105 479,00</i>	<i>104 795,00</i>	<i>104 980,00</i>
<i>Dépôts et cautionnements</i>	<i>3 052,00</i>	<i>3 059,00</i>	<i>3 072,00</i>
<i>Dotations agences à l'étranger</i>	<i>2 198,00</i>	<i>2 198,00</i>	<i>2 198,00</i>
<i>Comptes d'ordres et divers</i>	<i>46 966,80</i>	<i>49 051,70</i>	<i>70 636,00</i>
<i>Résultats (pertes)</i>	<i>1 957,00</i>	<i>1 733,00</i>	<i>1 477,00</i>
<i>Autres</i>	<i>32 102,00</i>	<i>41 829,00</i>	<i>27 754,00</i>
TOTAL	3 614 076,00	3 604 787,00	3 606 279,00

La gestion du risque de liquidité dans une banque commerciale : Cas de Ecobank Sénégal

PASSIF	2012		
	Janvier	Février	Mars
DEPOTS PARTICULIERS ET ENTREPRISES	2 119 328,10	2 105 839,10	2 157 451,10
Dépôts à vue	1 077 161,10	1 070 680,10	1 110 202,10
<i>SODE-EPIC (SODE-EPIC)</i>	<i>38 560,00</i>	<i>34 720,00</i>	<i>38 913,00</i>
<i>Particuliers et entreprises privées</i>	<i>1 005 494,10</i>	<i>1 005 406,10</i>	<i>1 046 673,10</i>
<i>Etablissements financiers</i>	<i>1 352,00</i>	<i>678</i>	<i>716</i>
<i>Autres sommes dues</i>	<i>31 755,00</i>	<i>29 876,00</i>	<i>23 900,00</i>
Dépôts à terme	1 041 632,00	1 034 757,00	1 046 689,00
<i>SODE-EPIC (SODE-EPIC)</i>	<i>28 492,00</i>	<i>33 533,00</i>	<i>37 428,00</i>
<i>Particuliers et entreprises privées</i>	<i>547 908,00</i>	<i>534 590,00</i>	<i>542 000,00</i>
<i>Etablissements financiers</i>	<i>1 500,00</i>	<i>2 457,00</i>	<i>2 361,00</i>
<i>Comptes à régime spécial</i>	<i>463 732,00</i>	<i>464 177,00</i>	<i>464 900,00</i>
DEPOTS DE L'ETAT	248 354,50	251 134,80	259 810,90
<i>A vue</i>	<i>126 187,50</i>	<i>122 323,80</i>	<i>147 589,90</i>
<i>A terme</i>	<i>121 931,00</i>	<i>128 724,00</i>	<i>111 385,00</i>
<i>Comptes spéciaux</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
CREDITS DE LA BANQUE CENTRALE	117 264,00	123 643,00	100 854,00
<i>Marché monétaire</i>	<i>70 420,00</i>	<i>71 447,00</i>	<i>91 554,00</i>
<i>Autres</i>	<i>46 844,00</i>	<i>52 196,00</i>	<i>9 300,00</i>
ENGAGEMENTS EXTERIEURS	321 459,40	297 637,10	269 066,00
A court terme	272 283,40	252 117,10	224 873,00
<i>Banques et correspondants</i>	<i>216 066,00</i>	<i>170 518,00</i>	<i>157 363,00</i>
<i>Gouvernements et institutions non financières</i>	<i>16 655,40</i>	<i>31 362,10</i>	<i>29 206,00</i>
<i>Autres institutions financières</i>	<i>14 959,00</i>	<i>18 963,00</i>	<i>13 573,00</i>
<i>Comptes exigibles après encaissement</i>	<i>21 194,00</i>	<i>27 932,00</i>	<i>21 389,00</i>
<i>Autres comptes</i>	<i>3 409,00</i>	<i>3 342,00</i>	<i>3 342,00</i>
A moyen et long terme	49 176,00	45 520,00	44 193,00
FONDS PROPRES	388 994,00	389 165,00	394 132,00
Provisions	24 073,00	24 185,00	24 532,00
Fonds affectés	22 160,00	22 157,00	22 224,00
Réserves	171 816,00	171 848,00	174 475,00
Capital et dotations	167 209,00	167 242,00	169 172,00
Moins capital non versé	0	0	0
AUTRES POSTES	418 676,00	437 368,00	424 965,00
Banques et correspondants locaux	42 936,00	71 456,00	68 572,00
Comptes exigibles sur place	161 938,00	173 154,00	181 397,00
Créditeurs divers	34 426,00	37 165,00	43 360,00
Titres à libérer	0	0	0
Emprunts locaux	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Comptes d'ordre et divers	105 242,00	90 238,00	70 889,00
Résultats	44 063,00	49 335,00	49 852,00
AUTRES	25 071,00	11 020,00	5 895,00
TOTAL	3614076	3604787	3606279
Pour mémoire : Coefficient de réserve	0,2	0,2	0,2

Annexe 9 : UEMOA–Situation des Banques (Actif)/BCEAO

	2012		
	Jan vier	Fév rier	M ars
RESERVES	1 757 211,40	1 816 046,50	1 644 429,90
Encaisse (billets et monnaies)	430 266,00	443 090,00	418 249,00
Banques et correspondants	575 199,00	644 709,00	662 860,00
Comptes ordinaires	2 267,00	2 031,00	2 718,00
Effets publics	2 893 576,00	2 975 698,00	3 059 891,00
prêts et avances	256 200,00	261 219,00	260 996,00
Autres	11 245,00	8 096,00	8 824,00
CREDITS A ECONOMIE	7 713 388,00	7 711 249,00	7 751 317,70
Court terme	4 259 645,00	4 218 957,00	4 229 012,70
<i>dont crédits de campagne</i>	<i>211 600,00</i>	<i>225 520,00</i>	<i>194 222,00</i>
Moyen terme	2 675 779,00	2 688 875,00	2 722 850,00
Long terme	257 513,00	258 584,00	263 924,00
Crédits en souffrance	520 451,00	544 833,00	535 531,00
<i>Impayés et immobilisés</i>	<i>301 982,00</i>	<i>314 618,00</i>	<i>311 593,00</i>
<i>Douteux et litigieux</i>	<i>218 469,00</i>	<i>230 215,00</i>	<i>223 938,00</i>
AUTRES POSTES	2 496 438,60	2 556 744,50	2 542 986,40
Banques et correspondants locaux	529 165,00	558 683,00	546 988,00
Effets à l'encaissement sur place	598 606,00	554 839,00	583 080,00
Débiteurs divers	102 563,80	88 318,80	118 721,40
Titres et participations	235 579,00	233 422,00	227 984,00
Autres créances en souffrance	0	0	0
Immobilisations et sociétés immobilières	601 996,00	601 990,00	591 411,00
Dépôts et cautionnements	13 346,00	13 397,00	13 459,00
Dotations agences à l'étranger	15 898,00	15 898,00	22 098,00
Comptes d'ordres et divers	234 794,80	311 078,70	272 842,00
Résultats (pertes)	15 516,00	18 572,00	18 495,00
Autres	148 974,00	160 546,00	147 908,00
TOTAL	15 861 858,00	16 142 269,00	16 094 163,00

La gestion du risque de liquidité dans une banque commerciale : Cas de Ecobank Sénégal

	2012		
PASSIF	Janvier	Février	Mars
DEPOTS PARTICULIERS ET ENTREPRISES	9 431 862,10	9 540 600,10	9 556 706,10
Dépôts à vue	4 840 168,10	4 915 237,10	4 896 947,10
Dépôts à terme	4 585 699,00	4 619 031,00	4 655 100,00
DEPOTS DE L'ETAT	1 422 112,50	1 441 010,80	1 416 834,90
A vue	766 072,50	737 760,80	769 041,90
A terme	631 522,00	656 213,00	608 650,00
Comptes spéciaux	1 738,00	1 824,00	2 367,00
CREDITS DE LA BANQUE CENTRALE	708 757,00	810 155,00	753 306,00
Marché monétaire	552 608,00	610 554,00	625 801,00
Autres	156 149,00	199 601,00	127 505,00
ENGAGEMENTS EXTERIEURS	817 075,40	796 519,10	795 118,00
A court terme	766 036,40	744 474,10	742 600,00
Banques et correspondants	319 984,00	299 127,00	287 905,00
Gouvernements et institutions non financières	69 209,40	74 852,10	88 210,00
Autres institutions financières	29 156,00	27 893,00	24 518,00
Comptes exigibles après encaissement	94 862,00	96 504,00	89 825,00
Autres comptes	252 825,00	246 098,00	252 142,00
A moyen et long terme	51 039,00	52 045,00	52 518,00
FONDS PROPRES	1 665 735,00	1 672 907,00	1 691 703,00
Provisions	159 201,00	161 168,00	161 516,00
Fonds affectés	45 349,00	45 392,00	45 468,00
Réserves	456 758,00	456 790,00	462 879,00
Capital et dotations	950 135,00	950 689,00	956 889,00
Moins capital non versé	0	0	0
AUTRES POSTES	1 816 316,00	1 881 077,00	1 880 495,00
Banques et correspondants locaux	594 720,00	600 603,00	636 209,00
Comptes exigibles sur place	522 115,00	523 148,00	530 279,00
Créditeurs divers	133 783,00	137 809,00	148 684,00
Titres à libérer	719	708	731
Emprunts locaux	19 155,00	18 455,00	18 455,00
Comptes d'ordre et divers	520 185,00	567 782,00	520 655,00
Résultats	140 369,00	144 818,00	128 804,00
AUTRES	-114,7	-112,2	-103,3
TOTAL	15 861 858,00	16 142 269,00	16 094 163,00
Pour mémoire : Coefficient de réserve	0,2	0,2	0,2

Source : BCEAO.

Table des matières

Dédicaces	1
Remerciements	2
Sommaire	3
Liste des sigles et abréviations.....	4
Liste des tableaux et figures	5
Introduction	6
Première Partie: Le risque de liquidité, concepts et outils de gestion	10
Chapitre 1 : Activité bancaire et risque de liquidité	11
1.1. Activités et liquidité bancaires	11
1.1.1. Activités bancaires.....	11
1.1.1.1. La collecte des ressources et offre de moyens de paiement	12
1.1.1.2. L'octroi de crédit à la clientèle	12
1.1.1.3. Offre de prêts interbancaires	12
1.1.1.4. L'offre de services.....	12
1.1.2. Définitions de la liquidité bancaire.....	13
1.1.2.1. Notion de liquidité.....	13
1.1.2.2. Notion de liquidité de financement	13
1.1.2.3. Notion de liquidité de marché.....	14
1.1.3. Modalités de la gestion de la liquidité bancaire	14
1.1.3.1. Mobilisation des dépôts des clients	15
1.1.3.2. Constitution de réserve dans les livres de la Banque Centrale	15
1.1.3.3. Constitution d'un portefeuille de titres liquides	16
1.1.3.4. Les opérations de prêts et emprunts interbancaires	16
1.1.3.5. Refinancement auprès de la Banque Centrale.....	16
1.2. Définition, sources et conséquences du risque de liquidité	17
1.2.1. Généralités sur les risques bancaires	18
1.2.1.1. Notion de risque.....	18
1.2.1.2. Le risque de marché	19
1.2.1.3. Les autres risques	20
1.2.2. Notion de risque de liquidité.....	21
1.2.3. Sources du risque de liquidité	21

1.2.3.1. Les indicateurs précuseurs du risque de liquidité.....	22
1.2.3.2. le risque de liquidité, conséquence du risque de credit	22
1.2.3.3. le risque de liquidité, conséquence du risque de marché.....	23
1.2.3.4. le risque de liquidité, conséquence du risque de taux d'intérêt.....	23
1.2.3.5. le risque de liquidité, conséquence des opérations hors bilan	23
1.2.3.6. le risque de liquidité, conséquence du risque de contrepartie.....	24
1.2.4. Les conséquences du risque de liquidité.....	24
1.2.4.1. Le risque de reputation	25
1.2.4.2. Le risque de taux d'intérêt lié à la dégradation de la signature.....	25
1.2.4.3. La faillite bancaire	26
1.2.4.4. Le risque systémique.....	26
1.3. Outils d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité	27
1.3.1. Le profil d'échéances.....	28
1.3.1.1. Traitement des actifs et passifs sans stipulation de termes	29
1.3.1.2. Traitement des actifs et passifs à échéance juridique	29
1.3.1.3. Les engagements et avoirs hors bilan conditionnés	30
1.3.1.4. Echéanciers d'amortissement	30
1.3.2. Les impasses de tresorerie ou les gaps de liquidité	30
1.3.3. Les outils réglementaires.....	34
1.3.3.1. Coefficients fonds propres et ressources permanentes.	34
1.3.3.2. Le coefficient de liquidité	35
1.3.3.3. L'indice de transformation	36
Chapitre 2 : Cadre réglementaire de la gestion du risque de liquidité bancaire et méthodologie de l'étude	38
2.1. Réglementation internationale de la gestion du risque de liquidité.....	38
2.1.1. Principe de base de la gestion du risque de liquidité.....	38
2.1.2. Recommandations en matière de gouvernance du risque de liquidité	40
2.1.2.1. Le rôle du conseil d'administration	40

2.1.2.2. Le rôle de la Direction Générale de la banque	40
2.1.3. Recommandations en matière de mesure et de gestion du risque de liquidité.....	41
2.1.3.1. Recommandations en matière de mesure du risque de liquidité.....	41
2.1.3.2. Recommandations en matière de gestion du risque de liquidité	42
2.1.3.2.1. Piloter le coût de refinancement.....	42
2.1.3.2.2. Éviter une concentration trop élevée des sources de financement	42
2.1.3.2.3. Bâtir des outils spécifiques de contrôle du risque de liquidité pour les grands établissements.....	42
2.1.3.2.4. Une attention particulière portée sur le périmètre de surveillance	43
2.1.3.2.5. Recommandations pour le système de mesure et de gestion.....	44
2.1.3.3. Des scénarios de crise et plan d'urgence régulièrement testés.....	46
2.1.3.4. Le renforcement du cadre de la supervision du risque de liquidité.....	46
2.1.3.4.1. L'autorisation préalable de la Commission Bancaire	46
2.1.3.4.2. Un suivi permanent renforcé	47
2.2. Dispositif prudentiel dans la zone UEMOA.....	47
2.2.1. Conditions d'exercice de la profession.....	48
2.2.2. Réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers	49
2.2.3. Les Normes de gestion	49
2.3. Méthodologie de l'étude.....	51
2.3.1. Plan d'analyse.....	52
2.3.2. Collecte des données.....	53
2.3.2.1. L'analyse documentaire	53
2.3.2.2. L'entretien	53
2.3.2.3. L'observation directe et l'observation physique.....	53
2.3.3. Méthodes et outils d'analyse	53

Deuxième partie: Optimisation de la gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal 55

Chapitre 3 : La liquidité de Ecobank Sénégal	56
3.1. Présentation de Ecobank Sénégal.....	56

3.1.1. La stratégie de développement du Groupe Ecobank	57
3.1.1.1. La banque de détail (Domestic Bank)	57
3.1.1.2. La clientèle institutionnelle (Corporate Bank)	57
3.1.1.3. La stratégie de gestion des coûts	58
3.1.2. Ecobank Sénégal : Présentation et structure	58
3.1.2.1. La stratégie de Ecobank Sénégal	58
3.1.2.2. Présentation du département de la trésorerie	59
3.2. Les sources de la liquidité à Ecobank Sénégal	61
Chapitre 4 : Gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal, Bilan et perspectives	63
4.1. Dispositif de suivi du risque de liquidité à Ecobank Sénégal	63
4.1.1. Outils de suivi de la liquidité à Ecobank Sénégal	63
4.1.1.1. Le Foreign Exchange Blotter (FX Botter)	63
4.1.1.2. Le Money Market Blotter	63
4.1.1.3. Le Daily Cash Position (DCP)	64
4.1.2. Mesure du risque de la liquidité à ESN	65
4.1.2.1. Les ratios internes de gestion de la liquidité	65
4.1.2.2. Les Maximum cumulative outflows (MCO)	68
4.1.2.3. Liquidity Gap analysis (Analyse du Gap de liquidité)	69
4.1.2.4. Liquidity stress testing	71
4.1.2.5. Les dispositifs prudentiels	73
4.2. Liquidity plan de Ecobank Senegal et l'ALCO	76
4.2.1. Comité de gestion Actif Passif (ALCO)	76
4.2.2. Liquidity plan de Ecobank Senegal	77
4.2.2.1. Les indicateurs de crise de liquidité	77
4.2.2.2. Plan d'actions en cas de crise imminente	78
4.2.2.3. Plan d'actions pour une crise déclarée	79
4.3. Forces, faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal et recommandations	81
4.3.1. Points forts du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal	81

4.3.2. Faiblesses du dispositif de gestion du risque de liquidité à Ecobank Sénégal.....	82
4.3.3. Recommandations.....	82
Conclusion.....	85
Bibliographie.....	86
Annexes	89
Annexe 1 : Guide d’entretien avec les cadres du Département de la Trésorerie	90
Annexe 2 : Bilan consolidé de Ecobank Sénégal en USD et ratios clés de Ecobank Sénégal.....	91
Annexe 3 : ALCO PROCESS.....	95
Annexe 4 : Coefficient de liquidité.....	96
Annexe 5 : Division des Risques.....	97
Annexe 6 : Ratio de couverture emplois à moyen et long terme par des ressources stables.	98
Annexe 7 : Fonds Propres sur Risques.....	99
Annexe 8 : Tableau consolidé des ressources de Ecobank Sénégal en millions de FCFA (2005-2011).....	100
Annexe 9 : SENEGAL –Situation des Banques (Actif)/BCEAO	101
Annexe 9 : UEMOA–Situation des Banques (Actif)/BCEAO	103
Table des matières	105

Résumé

Gestion du risque de liquidité dans une banque commerciale : Cas de Ecobank Sénégal

La crise financière mondiale a démontré à quel point il importe de veiller à ce que le système financier dispose d'un niveau de liquidité suffisant pour faire face à des conditions défavorables. Les tensions apparues depuis 2007 sur les marchés financiers ont mis en évidence de sérieuses failles dans les méthodes de gestion du risque de liquidité de certaines banques. Devant les graves perturbations qui ont suivi, les autorités publiques (Banques Centrales) n'ont eu d'autre choix que d'intervenir massivement pour contenir la spirale de liquidité et ses effets néfastes sur l'économie réelle. La gestion des risques de liquidité de financement et de marché est inhérente à la fonction de transformation des échéances qu'assurent les banques, laquelle est au cœur du processus d'intermédiation entre épargnants et emprunteurs et contribue à l'allocation efficiente des ressources au sein de l'économie.

Notre étude nous a permis de présenter les outils et techniques permettant d'identifier, de mesurer et gérer le risque de liquidité. Nous avons aussi mis en exergue les diverses techniques de gestion du risque de liquidité et présenté les modalités de gestion de ce risque à Ecobank Sénégal. Il ressort, de cette analyse que la banque dispose d'un dispositif complet de suivi de la liquidité et d'un plan de gestion de crise de liquidité. Toutefois la situation actuelle de liquidité pourrait être renforcée. Ainsi avons-nous terminé par des recommandations visant à une meilleure maîtrise du risque de liquidité à Ecobank et au niveau de des autres banques la zone UEMOA.

Mots clés : Source de Liquidité - Impasses de Trésorerie -Gestion de Risque de Liquidité - Ecobank Sénégal

Abstract

Liquidity risk management in commercial bank: Case study of Ecobank Senegal

The global financial crisis has demonstrated how important is to ensure that the financial system has an adequate level of liquidity to deal with adverse conditions. Tensions which have emerged since 2007 in the financial markets, have highlighted serious flaws by some banks in liquidity risk management. Public authorities (Central Banks) had to intervene massively to contain the disturbances of liquidity and its adverse effects on the real economy. Funding and market risk management are inherent to maturity transformations done by banks. This rule is at the heart of the process of intermediation between savers and borrowers and contributes to the efficient allocation of resources within the economy.

We have presented tools and techniques to identify and measure liquidity risk. We also highlighted the various technical management of liquidity risk and presented ways of managing this risk at Ecobank Senegal. However the current situation of liquidity could be enhanced. Thus we have completed with recommendations for better management of liquidity risk at Ecobank and at other banks the WAEMU zone.

Keywords: Liquidity Sources- Treasury Gap - Liquidity Risk Management - Ecobank Sénégal