



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

---

**PROJET PROFESSIONNEL**

THEME :

**MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'ALM DANS UNE  
BANQUE ISLAMIQUE : CAS DE LA BANQUE  
ISLAMIQUE DU SENEGAL**

Présenté par :

**Aboudramane TIKANA**  
12<sup>ème</sup> promotion MBF

Superviseur :

**M. Adama DIEYE**  
Agent de la BCEAO à la retraite  
Enseignant-associé en Finance  
Islamique au CESAG

Dakar, Mai 2013

## DEDICACES

Je dédie ce projet :

- ❖ A ALLAH Le Tout Puissant qui m'a permis de faire cette formation en banque-finance ;
- ❖ A mes parents qui n'ont cessé de me soutenir par leurs conseils et leurs bénédictions ;
- ❖ A Ladjji TIKANA et Bafétiqgue Ouattara pour leurs soutiens indéfectibles au cours de cette formation ;
- ❖ A mes frères et sœurs dont le soutien a été très appréciable et constant ;
- ❖ A mon épouse Assétou qui m'a accompagné de son soutien et de son affection ;
- ❖ A mes enfants, Samou et Mohamed qui ont constitué pour moi une réelle source de motivation ;
- ❖ A ma cousine Mariétou et sa belle-famille qui m'ont accueilli chez eux tout au long de mon séjour au Sénégal.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ❖ Professeur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour tous les efforts qu'il entreprend pour l'amélioration du cadre des études au CESAG.
- ❖ Tous les membres de la coordination du programme Master en Banque et Finance pour leur disponibilité.
- ❖ Docteur Adama N'DIAYE, pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant de m'encadrer malgré son calendrier chargé et pour ses observations pertinentes.
- ❖ L'ensemble du corps professoral pour la qualité de leur intervention.
- ❖ Tout le corps administratif du CESAG.
- ❖ Mes camarades de la 12<sup>ème</sup> promotion du MBF, pour les moments de peine et de joie passés ensemble.
- ❖ Tous mes camarades stagiaires du CESAG.
- ❖ Tous mes ami(e)s pour leur soutien le long de cette formation.
- ❖ Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AAOIFI** :Accounting Auditing Organization of Islamic Finance Institution

**ALM** : Asset and Liability Management

**BIS** : Banque Islamique du Sénégal

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CT** :Court terme

**IIFM** :International Islamic Financial Market

**IFI** : Institutions financières islamiques

**IFSB** :Islamic financial Service Board

**MBF** : Master en Banque et Finance

**PSIA** : Profit-sharing Investment Account

**PSL** :Paix et salut sur le profit

## LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES

### FIGURES

FIGURE 1 : LE CONTRAT MUDHARABA .....	14
FIGURE 2 : LE CONTRAT MUSHARAKA.....	14
FIGURE 3 : LE CONTRAT MURABAHA .....	15
FIGURE 4 : L'ORGANIGRAMME DE LA BIS.....	29
FIGURE 5 : POSITIONNEMENT POSSIBLE DE LA CELLULE ALM DANS LA BANQUE .....	38
FIGURE 6 : DISPOSITIF ALM PROPOSE À LA BIS .....	39
FIGURE 7 : PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF D'ALM.....	45

### TABLEAUX

TABLEAU 1 : FINANCEMENTS PROPOSÉS PAR LA BIS.....	29
TABLEAU 2 : QUELQUES DONNÉES SUR LA PERFORMANCE DE LA BIS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES	30
TABLEAU 3 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES A LA BIS.....	34

### ANNEXES

ANNEXE 1 : BILAN D'UNE BANQUE ISLAMIQUE.....	52
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE 1 .....	53
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE 2 .....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE 3 .....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

## RESUME

Ce projet professionnel a pour but de mettre en place un dispositif d'ALM au sein de la Banque Islamique du Sénégal. La gestion actif-passif (ou ALM : Asset and Liability management) est un outil de gestion généralement utilisé dans les banques et les assurances et qui 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.

Dans le cadre de notre projet, l'institution d'accueil est une banque islamique qui est régie par la shari'a. Ce qui la différencie en certains points des Banques conventionnelles. Cependant, ces deux types d'institution sont confrontés aux mêmes difficultés de rentabilité et de gestion des risques. Et depuis sa création, l'ALM devient au fil du temps comme un outil indispensable à une meilleure gestion financière des banques pour n'évoquer que ces dernières.

Ainsi, afin d'atteindre notre objectif, nous avons abordé le cadre conceptuel suivie de la méthodologie de travail adopté. Ensuite, nous avons présenté la Banque islamique du Sénégal qui est l'institution dans laquelle le dispositif sera installé.

Dans la seconde partie de notre projet, nous avons cité les principaux risques gérés par la Banque Islamique du Sénégal. Nous avons terminé le projet par les modalités d'installation du dispositif d'ALM au sein de la BIS.

**Mots clés : Finance islamique, gestion actif-passif, Banque islamique du Sénégal**

---

## ABSTRACT

This professional project aims to develop an ALM system in the Islamic Bank of Senegal. The Asset-Liability management (ALM) is a management tool commonly used in banks and insurance companies and aims to estimate and control the balance between resources and uses in terms of risks taken by the establishment of a stress level of profitability and a clear regulatory framework and variable across countries.

In our study, the target institution is an Islamic bank that is ruled by Shari'a. What differentiates it in some points from conventional banks. However, these two types of institutions are facing the same problems of profitability and risk management. And since its inception in 1970, the ALM is becoming an indispensable tool for better financial management of banks to mention only these.

Thus, in order to achieve our goal, we discussed the conceptual framework followed by the work methodology adopted. Then we presented the Islamic Bank of Senegal that is the institution in which the device will be installed. In the second part of our study, we mentioned the main risks managed by the Islamic Bank of Senegal. We ended the project modalities of installing the ALM system in the BIS.

**Key words : Islamic finance, ALM, Islamic bank of Senegal**

# SOMMAIRE

<b>DEDICACES</b> .....	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>vi</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>4</b>
I : CADRE GENERALE D'Optimisation de la Rentabilité et Amélioration du système de gestion des risques 4	
II Système bancaire islamique       8	
III : Méthodologie de travail       25	
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>27</b>
I : Présentation de la Banque islamique du Sénégal 27	
II : Les activités de la BIS       29	
III. PERFORMANCE DE LA BIS   30	
<b>CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DE LA BIS</b> .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
I : Le Risque de crédit   31	
II : Le Risque de liquidité       31	
III : Le Risque de change       32	
IV : Le risque de taux de reference       33	
V : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS A LA BIS   34	
<b>CHAPITRE IV : PROPOSITION POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF ALM À LA BIS</b> .....	<b>36</b>
I : Modalité d'installation de la fonction ALM       36	
II : PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE       45	
III :Les recommandations pour une gestionEFFICIENTE ACTIF-PASSIF 46	
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>49</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>51</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>54</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>55</b>

## INTRODUCTION GENERALE

La finance islamique a suscité un intérêt croissant au niveau des chercheurs, des praticiens de la finance, des hommes politiques au cours de ces dernières années, suite à la crise des «subprimes» enclenchée depuis 2007. En effet, la crise de liquidité d'août 2007 et la crise financière globale qui a suivi ont montré toute leur importance cruciale au sein des institutions financières de la gestion des risques générés par les opérations commerciales (prêts, ligne de crédit, dépôt de clientèle,...).

Dans ce contexte de crise, les banques islamiques ont affiché jusqu'à présent une solide performance, en dépit des turbulences des dernières crises financières, auxquelles elles ont démontré une résilience plus qu'intéressante aux yeux des marchés. Ainsi, nombreux sont ceux qui se posent des questions sur cette nouvelle industrie financière.

La finance islamique a à peine 30 ans d'existence. Ces 20 dernières années, elle a enregistré un taux de croissance de 15% à 20% par an. Selon Moody's les avoirs islamiques ont été estimés à plus de 1000 milliards \$ en 2010 et susceptibles d'atteindre 4000 milliards \$ en 2020<sup>1</sup>. A cette échéance, les institutions financières affichent une ambition certaine de drainer 50% des dépôts musulmans qui constitueront plus de 24% de la population mondiale.

Certes, la finance islamique est en droit d'espérer de beaux jours à venir, mais cela reste tributaire, inéluctablement, de sa capacité à relever certains défis stratégiques.

Tout d'abord, la solidité des performances affichées par les banques islamiques durant ces dernières années, relèvent plus de l'euphorie du marché pétrolier qui est appelé à connaître tôt ou tard de probables fluctuations. De même, cette solidité trouve également ses explications dans le soutien systémique des gouvernements de leur pays.

Pérenniser à long terme ces performances sera un véritable défi pour les IFI, dans un contexte où le dépassement des cadres nationaux étroits et leur intégration au marché financier international désormais globalisé s'avère incontournable. La réussite de cette insertion sera largement tributaire de leur capacité à :

---

<sup>1</sup> Rapport annuel 2011 Standard & Poor's

- soutenir la concurrence en leur sein et avec les banques conventionnelles par l'innovation financière en conformité avec les principes de la shari'a ;
- réaliser leur objectif de rentabilité et d'efficacité tout en respectant l'ensemble des principes éthiques de la shari'a.

Aussi dans ce contexte, les banques islamiques sont contraintes de moderniser leur mode de gouvernance et leurs outils de gestion Actif-Passif (ALM) dans le but d'assurer une pérennité et rentabilité à long terme. Selon Moody's « Les IFI sont confrontées à trois difficultés : l'enchevêtrement des risques au sein de leurs portefeuilles d'actifs, l'inadaptation de leur gestion actif-passif et l'absence d'une structure de gouvernance attentive aux risques extra-financiers»<sup>2</sup>.

Le dispositif de gestion Actif-Passif(ALM) se révèle à cet égard, être un outil indispensable à la survie des IFI.C'est dans cette optique que nous orienterons notre projet afin de concevoir un dispositif d'ALM qui réponde au besoin de stabilité financière et de rentabilité des IFI. La Banque Islamique du Sénégal (BIS) faisant partie des rares banques dans notre zone nous servira de champs d'étude dans le cadre de notre projet.

La problématique d'ensemble de la gestion actif-passif d'une manière générale, consiste au sein d'un établissement bancaire, à maîtriser les différents risques encourus et à préserver les grands équilibres du bilan par la mise en place et le développement continu de systèmes qui permettent de mesurer, de contrôler et de gérer les différents cas d'exposition liées aux opérations de l'institution. Cependant les banques islamiques présentent quelques spécificités qui font qu'en sus d'un certain nombre de risques qu'elles partagent avec les banques conventionnelles, elles encourent des risques propres liés à la structure actifs-passifs de leur bilan ainsi qu'au principe de conformité de leurs opérations aux règles de la Shari'a.

Le présent projet s'inscrit dans ce cadre et a pour mission de proposer la mise en place d'un outil efficace de gestion actif-passif dans une banque islamique. Ainsi au cours de ce travail nous tenterons de répondre à la question principale suivante :

---

<sup>2</sup> Commentaire Moody's Avril 2010 : Dérivés et Finance Islamique par Anouar Hassoune (vice président / Senior creditofficer)

Quelles sont les modalités de l'installation d'un dispositif d'ALM à la Banque islamique du Sénégal?

L'objectif général de cette étude est de proposer la mise en place d'un service de gestion actif-passif (ALM) au sein de la Banque Islamique du Sénégal.

Les objectifs spécifiques sont de :

- ☞ définir le fonctionnement de l'ALM dans une banque ;
- ☞ faire l'état des lieux de la gestion des risques au sein de la BIS ;
- ☞ proposer les modalités d'installation d'un service ALM à la BIS.

Le projet de mise en place d'un dispositif ALM dans une banque islamique revêt un triple intérêt.

**-Pour le stagiaire**, cette étude nous permettra d'approfondir notre connaissance en finance islamique sur une question aussi centrale que la gestion des risques et de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation.

**-Pour le CESAG**, ce projet lui permettra de renforcer sa banque d'étude sur les banques islamiques et d'ouvrir de nouvelles pistes d'investigation sur un secteur en pleine expansion.

**-Pour la Banque Islamique du Sénégal**, il lui permettra de renforcer son dispositif de gestion des risques et d'améliorer sa rentabilité.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, notre étude s'articulera autour de quatre chapitres :

- Le premier mettra en exergue le cadre conceptuel et méthodologique du projet à travers la présentation du cadre général d'optimisation de la rentabilité et de l'amélioration du système des risques, du système bancaire islamique et de la méthodologie de travail ;
- le deuxième sera axé sur le contexte du projet dans lequel il s'agira de présenter la banque islamique de Sénégal et ses activités;
- le troisième sera consacré à l'analyse du système de gestion des risques à la Banque islamique du Sénégal ;
- le quatrième, quant à lui, consistera à faire une proposition de mise en place d'un dispositif d'ALM à la BIS.

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il s'agira de circonscrire le cadre général d'optimisation de la rentabilité et de l'amélioration du système de gestion des risques. Ensuite, nous parlerons du système bancaire islamique à travers ses institutions et les principaux risques liés à son fonctionnement. Pour finir, nous exposerons la méthodologie adoptée pour mener à bien ce projet.

### I : CADRE GENERALE D'OPTIMISATION DE LA RENTABILITE ET AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

L'environnement économique dans lequel exercent aujourd'hui les banques, de façon générale, est très complexe. Frappées par une crise sans précédent depuis 2007, elles inscrivent leurs activités pour la plupart dans une logique de gestion rigoureuse des risques, fortement recommandée par les accords de Bâle. Ce qui réduit et régularise désormais le champ pour les banques dans leur quête perpétuelle de croissance et surtout de profit. Dans le même ordre d'idée l'environnement très concurrentiel du secteur financier pose également des défis auxquels elles doivent faire face.

Face à cette situation de défis multiformes, les banques ont besoin non seulement de système de gestion leur permettant de gérer efficacement leurs risques mais également d'optimiser leur rentabilité.

Le système de gestion actif-passif ou Asset and Liability management tente de répondre à cette double préoccupation. De plus en plus de banque s'intéressent à cet outil pour amorcer une gestion plus productive de leur bilan. Le système a été conçu à l'origine dans le cadre des systèmes bancaires conventionnels avant d'être progressivement introduit dans le cadre du système financier islamique.

## **I.1 Typologie des risques bancaires**

Le rôle d'intermédiaire financier, fondement de l'activité bancaire consiste en la prise pour le compte du client d'un certain nombre de risques financiers. Ces risques peuvent se regrouper en risque de crédit, de marché, de liquidité et en risque opérationnel<sup>3</sup>.

### **I.1.1 Le risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque lié au non règlement de sa dette par un emprunteur selon l'échéancier défini par les deux parties. La dette porte à la fois sur le nominal et les intérêts afférent à la dette. On parle de risque de contrepartie dans le risque de crédit quand l'emprunteur est une institution.

### **I.1.2 Le risque de marché**

Le risque de marché est le risque lié aux pertes financières qui peuvent survenir en cas de fluctuation de certaines variables du marché tel que le taux d'intérêt ou le taux de change, mais aussi des fluctuations qui surviennent sur certains actifs détenus par la banque ou des actifs de référence.

### **I.1.3 Le risque de liquidité**

On parle de risque de liquidité lorsque la banque n'est plus en mesure de faire face aux retraits de liquidité de la clientèle ou à honorer ses engagements de règlement de court terme du fait d'un défaut d'avoirs liquides suffisants.

### **I.1.4 Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel a un caractère général et regroupe toutes les pertes pouvant résulter d'un défaut survenu dans la chaîne des processus de traitement au sein de l'organisation incluant les hommes, le système d'information, ou même des facteurs externes éventuels.

---

<sup>3</sup> ALM in Banking, Jean Dermine ; published in handbook of Asset and Liability Management, Volume 2: Application and case studies; North Holland Handbooks in finance, eds. S.A Zenios and W.T Ziembra, Elsevier Science B.V. , 2007

## I.2 La généralité sur la gestion Actif-Passif

La gestion Actif-Passif ou ALM (Asset Liability Management) a acquis une véritable dimension stratégique au sein des établissements financiers.

A peine trente(30) ans d'existence, son importance est devenue grandissante avec l'accroissement de la volatilité des marchés, l'apparition des produits dérivés et la complexité de plus en plus forte des bilans bancaires. L'ALM bénéficie aujourd'hui d'une certaine maturité: les techniques se sont standardisées, ce qui a permis à un certain nombre d'éditeurs de progiciel de proposer des outils pour assister les gestionnaires.

Dans le cadre de la généralité sur l'ALM, nous allons la définir tout en parlant de ses objectifs. Ensuite nous aborderons sa démarche dans son exécution.

### I.2.1 Définition et objectifs de la gestion actif-passif

La gestion actif-passif ou l'ALM est une méthode globale et coordonnée permettant à une entreprise, notamment à une banque, de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors-bilan<sup>4</sup>. L'ALM vise à optimiser l'équilibre du couple rentabilité/risque, par la maîtrise des conséquences négatives potentielles des risques financiers, dans les meilleures conditions de rentabilité de fonds propres.

L'ALM renvoie donc au processus par lequel une institution gère son bilan en vue d'aboutir à des scénarii de taux et de liquidité alternatifs<sup>5</sup>. Les banques et autres institutions financières fournissent des services qui les exposent à différents types de risques, notamment les risques de crédit, de taux et de liquidité. L'ALM est à cet effet une approche qui fournit aux institutions une protection qui rend ces risques acceptables, et permet au final d'élaborer des stratégies adaptées. La gestion ALM revient donc à s'assurer que l'équilibre entre types de ressources financières et types d'emplois financiers est tel qu'il n'y ait pas de risque de solvabilité ou de liquidité, tout en optimisant la rentabilité générale.

Concernant ses objectifs, les visions divergent quelque peu selon les auteurs.

---

<sup>4</sup>Julien Vintzel, « Gestion des risques bancaires : Gestion actif-passif »

<sup>5</sup>R.Vaidyanathan, asset-liability management: issues and trends in indian context, *asci journal of management* 29(1). 39-48.

Copyright ?1999 - administrative staff college of india

Par exemple, pour J.W.Bitner, les objectifs d'un gestionnaire actif-passif sont :

- gérer le risque de taux pesant sur le bilan de la banque,
- gérer les besoins de liquidité relative à l'activité bancaire,
- préserver le capital de la banque,
- augmenter le capital de la banque.

Pour d'autres tels que Bessis, Darmon ou Dubernet, les objectifs de l'ALM sont plus prudents. Ils ne font pas référence au dernier point envisagé par Bitner. Pour eux, l'ALM poursuit avant tout un objectif d'assurance de la pérennité de l'établissement en planifiant son développement et son financement et ne doit pas se fixer pour objectif de maximiser la rentabilité de l'établissement.

Pour M. Dubernet<sup>6</sup> «La gestion actif-passif vise à cantonner dans des limites consciemment déterminées les conséquences négatives éventuelles des risques financiers, principalement, risque de liquidité, risque de taux et risque de change. Elle cherche à atteindre cet objectif dans les meilleures conditions de rentabilité. Pour ce faire, elle passe par la mesure et l'analyse des risques financiers et débouche sur des préconisations d'action.»

### **I.2.2 Démarche de la gestion Actif-Passif**

La GAP procède d'une démarche globale qui concerne toutes les composantes de la firme qui s'inscrit beaucoup plus dans le cadre d'une démarche prévisionnelle qui peut être mise en évidence.

La première étape consiste à identifier et mesurer les risques auxquels est exposé l'établissement. Ainsi, les positions de liquidité, taux et change fournissent une mesure de l'exposition de la banque aux différents risques. Cette mesure s'applique à un horizon temporel déterminé qui couvre au minimum 3 à 6 mois mais qui peut s'étendre jusqu'à 1 an en synchronisation avec la gestion budgétaire ;

La deuxième étape, vise à prévoir l'évolution des taux d'intérêt et de change. Différentes hypothèses sur les évolutions futures des taux d'intérêt et de change sont effectuées. Des

---

<sup>6</sup>Michel Dubernet:« Gestion actif-passif et tarification des services bancaire »

évolutions très défavorables pourront être envisagées afin de tester la fragilité de la banque ;

La troisième étape commence après la détermination des prix et des positions. Il s'agit de calculer la marge d'intérêt prévisionnelle selon les différentes hypothèses formulées, ensuite de faire des simulations afin d'estimer les pertes qui devront être comparées aux fonds propres de la banque. Ce qui permet à l'organe délibérant de juger si le niveau des risques assumés correspond aux préférences des actionnaires ;

La quatrième étape qui est la dernière qui consiste à prendre une décision, tout en se basant sur les différentes simulations effectuées afin d'en choisir la plus réaliste mais encore celle qui engendra la rentabilité la plus élevée pour un niveau de risque donné et celle qui est le plus en adéquation avec les options stratégiques de la banque en matière de métiers. Enfin, il est bien apparent, que cette étape est différente des autres étapes car elle ne se fait pas mécaniquement mais il s'agit plutôt de choisir la bonne stratégie.

## II : SYSTEME BANCAIRE ISLAMIQUE

Dans cette section, nous définirons d'abord le système bancaire islamique, tout en abordant ses principes et ses opérations. Ensuite, nous parlerons des institutions bancaires islamiques. Et, nous terminerons par les principaux risques auxquels font face ces institutions et le système de gestion utilisé pour les gérer.

### II.1 Aperçu d'ensemble

Nous allons d'abord définir le système bancaire islamique. Ensuite, nous aborderons ses principes et terminerons par ses opérations.

#### II.1.1 Définition du Système bancaire Islamique

Le système financier islamique, de manière générale, et de façon spécifique le système bancaire se définit à première analyse comme un système d'intermédiation financière qui se fonde sur un ensemble de principe qui tirent leur essence des sources primaires de la

shari'a que sont le Coran et la Sunah du prophète Mouhamed (paix et salut sur lui) et des sources secondaires.

## **II.1.2 Les Principes du Système financier Islamique**

La finance islamique repose sur les principes fondamentaux suivants : La prohibition du « Riba » (taux d'intérêt), l'interdiction du « Gharar » (incertitude) et « Maysir » (spéculation ou hazard), l'interdiction d'investir dans les secteurs illicites du point de vue de la Shari'a, le partage des pertes et profits.

### **II.1.2.1 La prohibition du « Riba »**

L'un des plus importants fondements de la Finance islamique est l'interdiction de la ribâ. Ce mot arabe qui veut dire augmentation, englobe l'intérêt dans toutes ses formes, qu'il soit excessif ou modéré. Tout revenu fixe et prédéterminé, indépendant de la rentabilité de l'actif financé n'est pas admis.

Les formes les plus communément citées du « Ribâ » sont:

- « Ribâ an nasia » : surplus perçu lors de l'acquittement d'un dû, dont le paiement a été posé comme condition dans le contrat, en raison du délai accordé pour le règlement;
- « Ribâ al fadhil » : surplus ajouté lors d'opérations commerciales d'achat-ventes de bien de même nature.

### **II.1.2.2 L'interdiction du « Gharar et Maysir »**

Selon PASTRE Olivier et Krassimira GECHEVA<sup>7</sup>, l'existence du « Gharar » et du « Maysir » dans les termes d'une relation contractuelle est prohibée.

---

<sup>7</sup>PASTRE Olivier et Krassimira GECHEVA(2008), La finance islamique a la croisée des chemins, Revue d'économie financière, Vol.92 : 198

- Le Gharar peut être défini comme étant tout flou non négligeable au niveau d'un des biens échangés et/ou qui présente en soi un caractère hasardeux et incertain (Coran, S. 4, An-Nissa, V. 29).

C'est le cas notamment lorsque:

- La notion de Maysir correspond à tout type de jeux de hasard, de pari et spéculation. Le Coran interdit toutes les activités économiques entachées de hasard et donc non maîtrisée ou qui éloignent de la lucidité (Coran, Sourate 2- Al Baquarah, verset 219, Sourate 5 Al Mahidah, versets 90 et 91).

### **II.1.2.3 L'interdiction d'investir dans les secteurs illicites**

La Shari'a exige que tout musulman ne puisse traiter des biens jugés illicites (Haram). Il s'agit d'activités et des produits suivants : les boissons alcoolisées, les drogues ; les produits porcins ; les activités liées aux jeux de hasard ; les restaurants, casinos et hôtels abritant des bars avec des activités interdites ; commerce des armes ; ainsi que toutes autres activités avilissantes et dégradantes pour l'être humain et qui affectent sa dignité comme la prostitution, l'investissement dans les institutions financières conventionnelles (par exemple les banques, les compagnies d'assurance...).

### **II.1.2.4 Le principe de partage des pertes et profits dans les contrats de partenariat**

Ce principe apparaît comme une alternative à la rémunération du prêteur en l'absence de taux d'intérêt. Il établit un autre type de relation entre l'investisseur et le bénéficiaire fondée sur le partenariat au lieu d'une simple relation créancier/débiteur. Ce qui fait dire que la finance islamique est, en premier lieu, une finance participative, où aucune rémunération ne peut être garantie ou fixée d'avance.

### **II.1.2.5 Le principe d'adossement des opérations financières à des actifs tangibles**

Le principe de d'adossement des investissements à des actifs tangibles repose sur le fait que toute transaction financière doit être obligatoirement adossée à un actif tangible, réel, matériel et surtout détenu. En tout état de cause, ce principe de l'« Asset Backing » permet

d'apporter une réponse aux problématiques de déconnexion de la sphère financière à la sphère réelle.

## **II.2 Les institutions bancaires islamiques**

L'institut de recherche et de formation de la banque islamique de développement, dans un document périodique écrit par Mabid Ali Al-Jarhi et Munawar Iqbal (2001) donne la définition suivante à la banque islamique : « Une banque islamique est une institution qui reçoit des dépôts et mène toutes les activités bancaires à l'exception de l'opération de prêt et d'emprunt à intérêt. Le passif est constitué par l'ensemble des fonds mobilisés selon la formule de Mudaraba ou de Wakala (agent). Elle accepte aussi les dépôts à vue qui sont considérés comme des prêts sans intérêts des clients envers la banque, et de ce fait ils sont garantis. L'actif se constitue par les fonds avancés sur la base de partage des profits et des pertes ou bien sur la base d'un endettement conforme aux principes de la Shari'a. Elle joue le rôle d'un manager d'investissement vis-à-vis des déposants dont les fonds appartiennent à la catégorie des dépôts d'investissement. En sus de cela, la participation en capital ainsi que le financement de l'actif circulant (stock de marchandise) et de l'actif fixe constitue une partie intégrale des opérations de la banque islamique. La banque islamique partage ses gains nets avec ses déposants au prorata de la date et du moment de chaque dépôt. Les déposants doivent être informés en amont de la formule de partage des profits avec la banque. »

### **II.2.1 Typologie des banques islamiques**

D'après El Mohandiz Abdeslam<sup>8</sup>, il existe plusieurs types de banques islamiques :

- les banques à caractère social : C'est le cas par exemple de la NASSER SOCIAL BANK qui assumait en quelque sorte le rôle d'une organisation de bienfaisance, en assistant les personnes défavorisées qui n'avaient pas accès à une autre banque conventionnelle ;

---

<sup>8</sup>El Mohandiz Abdeslam (1999,P 29)

- les banques à caractère commercial qui effectuent des opérations bancaires, commerciales, de financement et d'investissement sur le national et régional. C'est le cas de Dubai Islamic Bank, 1975 ;
- les banques internationales dont les activités ont axées sur la haute finance et un champ d'action mondial. A titre d'exemple nous avons Bahrian Investment Bank, Manama, 1980;
- les banques intergouvernementales de développement comme la Banque islamique de développement (BID) dont le but est de favoriser le développement économique et le progrès social dans les pays membres et dans les communautés musulmanes suivant les principes de la loi islamique.

### **II.2.2 Objectifs des banques islamiques**

La mise en place du système bancaire islamique répond à plusieurs objectifs :

- Faire participer les petits épargnants à l'activité économique ;
- Suppression de l'intérêt ;
- Mobiliser l'épargne des ménages ;
- Renforcer le lien entre le développement économique et le progrès social ;
- Contribuer au développement des sociétés islamiques ;
- Coopérer avec le monde extérieur.

### **II.2.3 Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle des banques islamiques n'est pas totalement différente de celle des banques conventionnelles due au fait que tout comme ces dernières, elles sont des sociétés par actions.

Etant donné leur mission, à côté des organes habituels détenant le pouvoir juridique, comme le conseil d'administration(CA), on trouve des organes spécifiques qui détiennent le pouvoir moral tel que le comité de la Charia. Ainsi on distingue d'une part, les organes de gestion que sont les CA et les dirigeants et d'autre part, les organes de contrôle à savoir les auditeurs interne et externe et le conseil de la Shari'a qui est un

organe obligatoire. Ce qui se traduit par une double gouvernance. D'où la particularité de ces établissements.

## **II.2.4 Les principaux produits offerts par une banque islamique bancaire**

Le rôle des banques islamiques est de procéder à la collecte de ressources et de les replacer auprès de ses clients, en usant de modes de financement puisés dans les contrats de droit musulman pour être conformes aux principes de la Sharia.

Sur le plan opérationnel, les produits financiers islamiques peuvent être regroupés en un certain nombre de catégories :

- les instruments de financement participatif ;
- les instruments de financement par la vente ;
- le financement par les marchés de capitaux.

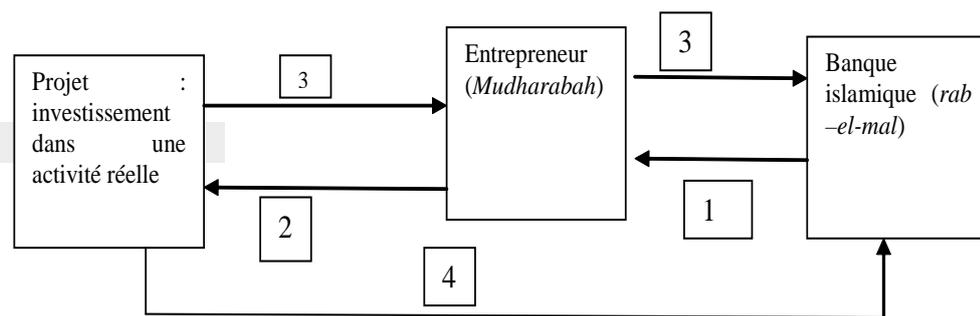
### **II.2.4.1 Les instruments de financement participatif**

Les instruments les plus utilisés sont le contrat Moudharaba et le contrat Musharaka.

- Le contrat Moudharaba

La Moudharaba est un contrat d'association entre le financier (rab-el-mal) et un opérateur économique (moudharab). La Banque par exemple finance le projet et exerce un contrôle et son suivi. Mais la gestion est du ressort de l'opérateur. La rémunération est fondée sur une clé de répartition fixée au préalable sous forme de pourcentage des bénéfices dégagés par l'entrepreneur. Mais les pertes éventuelles sont supportées uniquement par le bailleur de fonds.

**Figure 1 : Le Contrat Mudharaba**



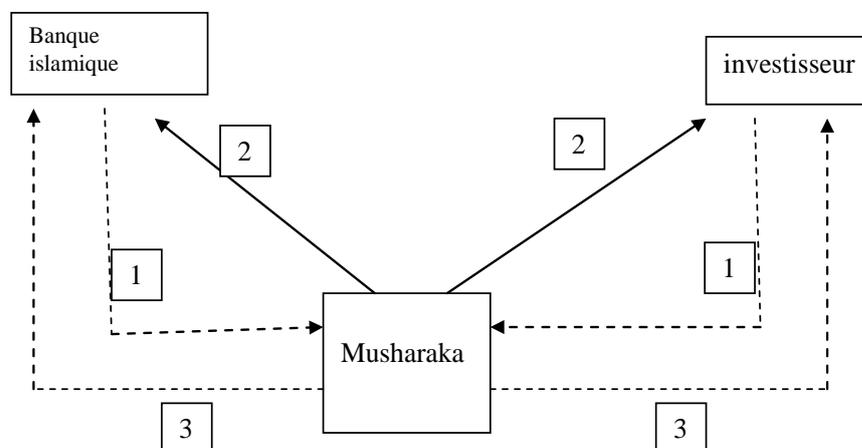
Source : Dr Adama N'Dieye, Cours d'introduction à la finance islamique.

- Le contrat Musharaka

La Musharaka est un contrat entre par exemple la banque Islamique et le client en vertu duquel la banque et le client apportent chacun des capitaux en vue d'un projet spécifique. Tous les pourvoyeurs de fonds propres sont éligibles à la gestion de l'activité financée, mais n'y sont pas nécessairement tenus.

Les conditions de partage des profits sont prédéfinies par consentement mutuel dans le contrat. Les modalités de répartition des bénéfices réalisés est au prorata. Les éventuelles pertes sont partagées en fonction de la proportion de sa contribution respective de chaque coactionnaire dans l'apport en capital investi.

**Figure 2 : Le Contrat Musharaka**



Source : Dr Adama N'Dieye, Cours d'introduction à la finance islamique.

### II.2.4.2 Les instruments de financement par vente

Les instruments de financement par vente comprennent le contrat Murabaha, le contrat salam, le contrat istina'a, le contrat ijara, le contrat tawarruq, le hawala et le qardhasan.

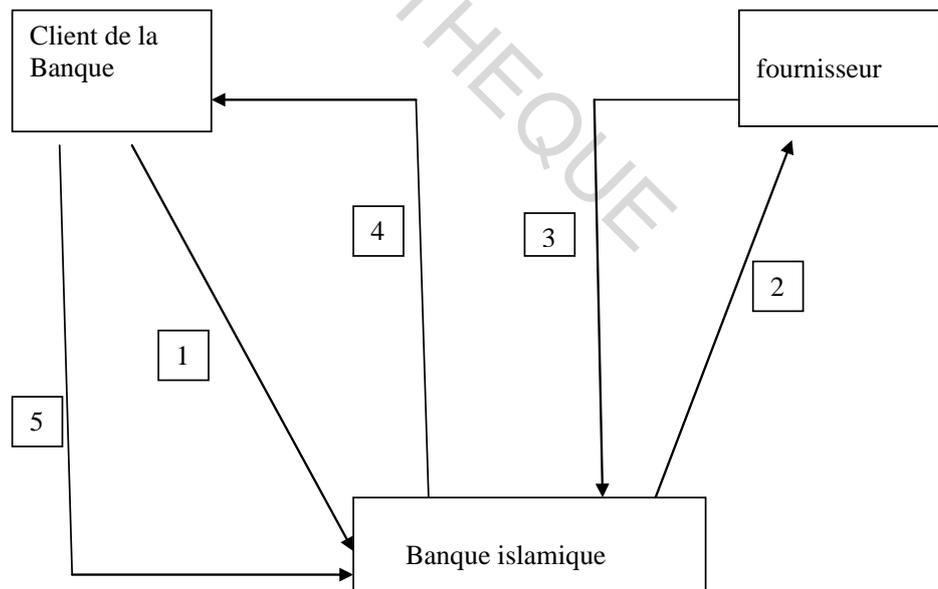
#### ▪ Le Contrat Murabaha

Il s'agit d'un contrat d'achat et d'un contrat de revente :

- la banque achète a un fournisseur un bien corporel a la demande de son client ;
- le bien est revendu au client au prix égal au cout d'achat plus une marge établi d'un commun accord avec négociation.
- le remboursement peut se faire en une seule fois ou selon un échéancier fixé lors de la conclusion du contrat. La banque doit détenir l'actif avant la revente.

Au total, deux contrats sont signés : achat-vente

**Figure 3 : Le contrat Murabaha**



Source : Dr Adama N'Diaye, Cours d'introduction à la finance islamique.

▪ **Le contrat Salam**

C'est un contrat de vente avec livraison différée et paiement comptant. Cette forme de contrat est une exception (istihsan) au principe qui voudrait que le bien doit exister au moment de la signature du contrat. Cependant, à l'époque du Prophète (Paix et salut sur lui), en vertu du principe de nécessité, ce type de contrat dans le secteur de l'agriculture pour permettre aux paysans de se procurer des ressources financières en attendant les récoltes.

Ce mode de financement a été par la suite utilisé dans tous les secteurs de l'économie.

Au sein du secteur financier et bancaire islamique, une formule largement utilisée est celui de contrat salam assorti à un contrat salam parallèle (salamouwazi)

▪ **Le contrat Istina'a**

C'est un contrat de vente sur commande de biens fabriqués selon des spécifications déterminées, dans lequel le prix est payé par avance, mais les marchandises sont fabriquées et livrées à une date ultérieure. Tout comme pour le contrat salam, le contrat istisna est une exception aux conditions générales de validité des ventes.

Dans le cas de financement par une banque islamique, l'opération prend la forme d'un double contrat istisna.

▪ **Le contrat Ijara**

L'Ijara est un mode de financement à moyen terme par lequel la banque islamique acquiert des biens d'équipement, puis en transfère l'usufruit au bénéficiaire pour un montant fixé et une période déterminée pendant laquelle elle conserve le titre de propriété des biens .

On distingue deux types d'ijara :

- location exploitation (operating lease i.e. al ijarahain)
- leasing financier (financial lease i.e. ijarahMuntahiabittamlek ou ijarawaiqtina) le preneur de bail a la possibilité d'acquérir le bien à la fin du bail par un contrat indépendant du premier.

- **Le contrat Tawarruq**

C'est une forme de financement utilisée par les banques islamiques pour couvrir les besoins en cash des clients. Il consiste en pratique pour la banque islamique à acheter une

marchandise à un vendeur et à la vendre au client au coût majoré de son profit, mais sur base de règlement différé.

Le client satisfait ses besoins de cash en revendant cette marchandise sur le marché au prix spot.

- **Le Hawala (transfert de dette)**

C'est un accord par lequel un débiteur transmet la responsabilité du paiement de sa dette à un tiers qui est lui-même son débiteur.

- **Le Qard hasan**

Le qard hasan est une sorte de prêt sans profit. Il s'apparente plus à une aide qu'à un crédit commercial et peut être utilisé dans des situations spécifiques (en cas de difficultés d'un individu ou une entreprise, ou lorsqu'on souhaite favoriser le développement de secteurs naissants). Le bénéficiaire est juste tenu de payer le montant initial du prêt. La banque islamique peut demander en contrepartie des actifs en garantie.

### **II.2.4.3 Le financement par le marché des capitaux : les sukuk**

Les Sukuk sont des produits récents de la finance islamique qui se sont développés rapidement au cours de cette décennie (première émission en 1998)

L'AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions) définit les sukuk comme des « certificats de valeur égale représentant des parts indivises de propriété d'actifs corporels, de leur usufruit et de leurs services ou (de propriété) des actifs de projets donnés ou d'une activité d'investissement spécifique ». Le Sukuk est en conséquence un produit financier adossé à un actif tangible (le sous jacent) qui doit être obligatoirement licite. De ce point de vue, les sukuk s'apparentent aux obligations de la finance conventionnelle dénommées Assets Backed Securities (ABS) (valeurs mobilières adossées à un actif).

Le mécanisme des sukuk repose sur la création d'une structure juridiquement indépendante appelée Special Purpose Vehicle (SPV) ou Fonds Commun de Créances, qui reçoit les actifs cédés par l'entité propriétaire qui a besoin de ressources et agit comme administrateur pour le compte des souscripteurs de certificats.

On distingue deux types d'émission de sukuk :

- celles de type souverain par un Etat, quasi souverain par une entité du secteur privé (avec une garantie explicite ou implicite de l'Etat) et
- celles de type corporate par une société, banque. Cette émission peut être faite sur le marché primaire ou être effectuée par un établissement intermédiaire.

## **II.3 : Les principaux risques des bancaires islamiques**

Tout comme les banques conventionnelles, les banques islamiques sont confrontées à des risques liés à leurs activités. Dans ce chapitre, nous allons aborder les risques principaux auxquels font face les banques islamiques.

### **II.3.1 Le risque de crédit**

Un risque de crédit ou risque de contrepartie est défini comme le non respect par l'emprunteur de ces obligations contractuelles envers le créancier. Ce risque couvre certains contrats islamiques à différents stades de leur exécution. Dans le cas des modes de financement participatif (Moucharaka ou Moudharaba), le risque de crédit se manifeste par le non-paiement par l'entrepreneur de la part revenant à la banque lorsque celle-ci devient exigible.

Concernant les contrats Mourabaha, le risque de crédit prend la forme de contrepartie due à la mauvaise performance du partenaire.

### **II.3.2 Le risque de marché**

Selon Esch L. et al.<sup>9</sup>, « le risque de marché se définit comme l'impact que peuvent avoir des changements de valeur des variables de marché sur la valeur des positions prises par l'institution ».

Ainsi, la volatilité des prix dans les divers marchés génère différents types de risque de marché.

Dans le cadre de notre projet, nous allons nous intéresser aux risques financiers pris en compte dans la gestion actif-passif. Il s'agit du taux d'intérêt et du taux de change.

---

<sup>9</sup>ESCH Louis, Robert Kieffer et Thierry Lopez(2003), Asset & Risk Management: La finance orientée « risque », De Boeck Université, Belgique, 504p.

**Le risque de taux d'intérêt :** Les banques islamiques ne pratiquent pas les opérations portant intérêt, elles utilisent toutefois le LIBOR comme un point de référence dans leurs transactions.

Par conséquent, les effets de changement du taux d'intérêt peuvent se transmettre indirectement aux banques islamiques à ce taux de référence. En cas de changement du LIBOR, les banques islamiques ne sont pas à l'abri de ce risque dans le sens qu'elles doivent payer plus de profit aux futurs déposants tout en recevant moins de gain provenant des utilisateurs de fond à long terme. Il est donc plus prudent de considérer les actifs des banques islamiques comme emplois exposés aux risques de changement du LIBOR<sup>10</sup>.

**Le risque de change :** C'est le risque qu'une variation du cours de change de la monnaie dans laquelle est libellé un actif entraîne une détérioration de la situation financière de l'entité. D'après M. Bellalah<sup>11</sup> « Le risque de change est le risque que les fluctuations du taux de change affectent, d'une façon défavorable, les cash flows futurs de long terme et par conséquent la valeur de l'entreprise ».

Tous les contrats financiers islamiques peuvent être concernés par ce risque.

### **II.3.3 Le risque de liquidité**

Le risque de liquidité représente pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à un instant donné à ses engagements ou à ces échéances. Ce risque est inhérent à l'activité bancaire dans la mesure où il est issu du rôle de transformation. En effet, il s'agit du fait d'évaluer les décalages importants entre les entrées et sorties de fonds.

Une gestion rationnelle des liquidités représente donc une importance vitale pour une banque en vue d'être en mesure de remplir ses obligations et de poursuivre son activité dans des conditions normales.

En finance islamique, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent être à l'origine des risques de liquidité :

Un premier facteur est lié aux difficultés de la banque islamique à transformer la masse de crédit dont elle dispose dans son bilan, en liquidité pour faire face à ses engagements. En effet la loi islamique (Shari'a) interdit aux banques islamiques de vendre des crédits.

---

<sup>10</sup> TARIQULLAH KHAN et HABIB AHMED (BID,2002.p. 146)

<sup>11</sup> MEFTEH Salma et BELLELAH Mondher (2003) «l'exposition au risque de change et les déterminants de la couverture : Le cas Français»

Un deuxième point peut provenir de la difficulté de la levée de fonds qui est dû d'un côté, au manque de dynamisme d'un marché monétaire islamique et d'un autre côté à la lenteur de développement des instruments financiers qui permettent cette levée de fonds de manière rapide et efficace.

Un troisième principe c'est le prêteur de dernier recours qui existe dans le système financier conventionnel et qui est encore à l'étape embryonnaire au niveau des banques islamique. Ce qui constitue une réelle barrière d'accessibilité mais qui pourrait dans le future, pousser les banque islamiques à chercher des solutions alternatives conformes à la Shari'a.

Un quatrième facteur pourrait être la grande dépendance de la majeure partie des banques islamique des comptes courants, qui de par leur nature (disponibilité à vue des comptes courants) sont exposés au risque de retrait en tout temps. Et, vu que par le passé ce genre de situation est relativement rare, les banques islamiques ne sont pas suffisamment protégées contre un risque pareil. Mais ces difficultés pourraient être surmontées dans le futur à travers le concours des efforts des banques islamiques, des banques centrales, et des instances musulmanes.

### **II.3.4 Le risque opérationnel**

Selon Julien Vintzel<sup>12</sup>, il y a quatre types de risques opérationnels qui sont les risques administratifs, les risques de non disponibilité de l'outil de gestion (incendie...), les risque de non conformité à la Shari'a et les risques d'erreur ou de malveillance humaine.

Etant des institutions récentes, les banques islamiques encourent un risque opérationnel provenant également du manque de personnel qualifié capable de mener efficacement les opérations financières islamiques. Le caractère spécial des banques islamiques fait que les logiciels informatiques disponibles sur le marché ne leur soient pas très adaptés (car conçus pour les banques conventionnelles). Cela accentue donc le risque lié à l'utilisation de la technologie informationnelle.

---

<sup>12</sup> Julien VINTZEL (2009-2010) : « Gestion des risques bancaire : gestion actif-passif », Sciences-Po

### **II.3.5 Le risque juridique**

D'après Hideur Nasser<sup>13</sup>, le risque juridique des banques islamiques se traduit à deux niveaux qui sont :

- les risques internes : Il s'agit des erreurs, des lacunes ou imprécisions dans la rédaction ou la formulation des supports contractuels. Il y a également la défaillance des services juridique de l'établissement notamment en terme de suivi des procédures contentieuses, de gestion des suretés, de contrôle des pouvoirs et habilitations de signatures sur compte. Enfin, il y a l'infraction aux dispositions légaux et réglementaire en vigueur, a savoir la réglementation des changes, les dispositifs anti-blanchiment, les interdictions légales ou réglementaire (crédit a la consommation), le capital minimum

- les risques externes : A ce niveau, il y a les vides juridiques, les ambiguïtés ou inadaptation des textes législatifs et réglementaires, la déficience du système judiciaire, l'abus ou l'excès d'interprétation des instances judiciaires ou des superviseurs et la défaillance des auxiliaires de justices (huissiers, notaires, avocats, commissaire-priseurs...)

## **II.4 : La gestion des risques de liquidité, de change et de taux d'intérêt dans les banques islamiques**

Les risques dont nous allons parler sont les risques financiers pris en compte dans la gestion actif-passif. Il s'agit d'aborder la gestion de ces différents risques indépendamment d'une gestion ALM. Nous avons donc les risques de liquidité, de taux de change et du taux d'intérêt.

### **II.4.1 La gestion du risque de liquidité**

Comme défini plus haut, le risque de liquidité est issu du rôle de transformation d'une banque dont le terme des emplois est en général supérieur au terme des ressources, transformation inhérente à l'activité bancaire. Il concerne les placements financiers qui sont très difficiles à liquider (c'est-à-dire à vendre) très rapidement.

---

<sup>13</sup>Hideur Nasser : « Gestion des risques spécifiques en finance islamique : cas de la Banque Al Baraka d'Algérie »

Pour les banques islamiques, cela constitue un réel problème car ces dernières ne disposent pas d'un marché secondaire leur permettant la revente rapide des titres sur un marché de gré-à-gré. La spécificité des actifs conformes à la Shari'a les rendent difficilement négociables. Le système financier islamique manque également d'un marché interbancaire international qui lui permettrait de se refinancer rapidement. Par conséquent, il est exclu pour la majorité des institutions financières islamique de s'alimenter en argent liquide en vendant des actifs financiers. Le risque de liquidité se traduit donc dans une banque par des impasses négatives de liquidité qu'il convient de mesurer.

Leur mesure comporte deux (2) étapes :

- l'établissement d'un profil d'échéances qui permet de classer les actifs et les passifs par classe d'échéance restant à courir et selon que le dénouement de la position sous jacente est à un terme certain ou non.
- Le calcul d'un indice de liquidité qui correspond généralement à l'impasse de liquidité par classe d'échéance. Aussi appelée "gap" de liquidité elle se définit comme la différence sur une échéance ou une classe d'échéance donnée, entre les ressources et les emplois. Cette impasse, généralement négative dans une banque crée à l'échéance correspondante un besoin de liquidité, source d'un risque de taux.

Afin de remédier à cette situation, les banques islamiques mettent en place des Réserves de péréquation et de Stabilisation, sortes de provisions, prélevées annuellement quand la banque réalise d'importants profits. Celles-ci constituent un matelas pour faire face à des périodes de vaches maigres pour maintenir les niveaux de rendements adéquats à même de fidéliser les apporteurs de fonds et éviter ainsi des sorties qui causeraient des problèmes de liquidités.

Toujours dans le cadre de la recherche de solution, en juin 2008, la Banque Centrale de Bahreïn (BCB) a annoncé la création d'un instrument financier islamique permettant l'amélioration de la liquidité à court terme des IFI. En collaboration avec le Liquidity Management Center, organisation basée à Bahrein, la BCB a conçu l'Islamic Sukuk Liquidity Instrument qui est un véhicule financier basé sur les principes de l'Ijara (crédit-bail) sous la forme de titre financier islamique émise par la BCB.

## II.4.2 La gestion des risques de change

Le risque de change est la variation du cours d'une devise par rapport à une autre.

La mesure du risque de change se fait par la position de change. Cette dernière est égale à la différence entre les avoirs et créances et les engagements en devises. Les cours anticipés de change dépendant des taux d'intérêt anticipés, des simulations sont faites à partir de la structure par terme des taux afin de déterminer pour chaque devise, la perte engendrée par une variation adverse des cours de change.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour gérer le risque de change. Pour le faire, Tariqullah KHAN et Habib AHMED<sup>14</sup> le classe en trois (3) catégories : le risque économique, le risque de traduction et le risque de transaction.

Le risque économique est le risque de perte de compétitivité due à des variations du taux de change.

Une appréciation de la monnaie locale conduit à une augmentation relative des prix des produits destinés à l'exportation directement ou indirectement. La meilleure couverture dans ce cas est d'avoir des filiales dans le pays concernés.

Le risque de traduction se manifeste sur le plan comptable seulement. Supposons qu'une filiale d'une banque opère dans un pays où elle peut réaliser une marge de profit de 13% par an. Si la monnaie se déprécie par 10% par rapport à la maison mère, les gains traduits en devise augmenteront de 3%. Donc ce risque n'affecte pas la valeur de l'actif.

Les risques de transaction émanent de la nature de livraisons de transactions différées de la banque. La monnaie dans laquelle sont libellées les créances (ou bien les actifs en général) peut se déprécier dans le futur et la monnaie dans laquelle les dettes sont libellées peut s'apprécier, ce qui pose un risque global lié à la valeur de la firme.

Parmi les méthodes proposées par la BID (2002, p.158, 159,160) pour faire face à ce risque nous allons citer quelques une.

- Eviter les risques de transactions : Il s'agit d'éviter carrément des transactions qui nécessitent l'utilisation de monnaies instables

---

<sup>14</sup>TARIQULLAH KHAN et HABIB AHMED (BID,2002,p.159)

- Le Netting : Il s'agit de procéder a une compensation multilatérale des positions débitrices et créditrices générées par les transactions faites entre les filiales d'un même groupe ou avec les autres entreprises.
- Les Swaps des dettes : C'est l'échange des dettes. Envisageant le cas d'une entreprise turque par exemple qui a besoin d'importer du riz du Pakistan et d'une entreprise pakistanaise qui a besoin d'importer des lames d'acier de la Turquie. Les deux parties peuvent se mettre d'accord a ce que chacun paie pour l'autre en monnaie local évitant ainsi l'usage de la devise étrangère et le recours au marche des changes. Si la valeur en dollar des deux marchandises est la même, cet arrangement permet d'éviter le risque de pour les deux parties. Si le rating des deux entreprises, est relativement dans leur pays respectifs, ce swap leur permet de faire des économies en termes d'argent.

### II.4.3 Le risque de taux d'intérêt

Comme nous l'avons dit plus haut, les banques islamiques ne pratiquent pas les opérations à intérêt. Cependant, elles utilisent le LIBOR comme un point de référence dans leurs transactions. Ainsi, les actifs des banques islamiques sont exposés aux risques de changement du LIBOR. Les banques islamiques gèrent ce risque selon le type de contrat :

Dans les contrats *ijara*, les banques se couvrent généralement en prévoyant un réajustement régulier des loyers. Outre ces techniques de « re-pricing » utilisées pour les contrats de long terme comme l'*ijara*, certaines banques, en accord avec le comite de la shari'a, introduisent des clauses d'indexation à un élément du marché.

Pour ce qui concerne le contrat moudharaba conclus avec les déposants, la banque y est soumise car elle entend offrir à ses déposants une rémunération intéressante et qui suit l'évolution du taux du marché. Elle fait alors face au risque de taux par la constitution de réserves permettant d'adapter le niveau de rémunération aux fluctuations du marché, indépendamment du résultat de la période<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Geneviève Causse-Broquet (P.160-161) « La finance Islamique »

### III : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La méthodologie utilisée au cours de cette étude se décline en trois étapes : l'analyse documentaire, le questionnaire et les entretiens.

#### III.1 L'analyse documentaire

Au cours de cette phase, il a été question de consulter des supports nous permettant de définir les concepts clef du thème de notre projet et d'approfondir également notre connaissance du sujet. Il s'agit entre autre des ouvrages, de l'internet et des cours relatifs à l'ALM et à la finance islamique.

#### III.2 Le questionnaire

Nous avons adressé des questionnaires à la BIS pour recueillir des informations sur l'établissement et les dispositifs de gestion des risques existants. Cette dernière nous a mis en contact avec un agent du crédit dans le département du risque et du contrôle des engagements (DRCE).

#### III.3 Les entretiens

Les entretiens ont porté sur des questions qui nécessitaient plus de précisions et d'explications de la part des responsables notamment la gestion de certains risques et l'évaluation du coût et les modalités de la création du service ALM. Cependant nous avons pu avoir quelques informations avec l'agent de la DRCE avec lesquelles nous avons travaillées.

Dans ce chapitre, il a été question de présenter le cadre conceptuel et méthodologique de notre projet autour de trois points : i) le cadre général d'optimisation de rentabilité et de l'amélioration du système de gestion des risques dans lequel nous avons parlé des risques bancaires et de la généralité sur la gestion l'actif-passif ; ii) le système bancaire islamique a été mis en exergue par ses principes et le fonctionnement des banques qui le constituent (typologie, objectif, structure organisationnelle et gestion des risques) ; iii) la méthodologie de travail.

Toutefois, avant de parler des modalités de mise en place du dispositif d'ALM nous allons parler de l'institution d'accueil qui est la Banque islamique du Sénégal, objet du chapitre ci-après

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

Ayant fait le choix de travailler sur la finance islamique, le cadre qui sied le mieux à notre projet est celui d'une institution financière islamique. Ainsi, la Banque islamique du Sénégal se présente comme l'institution idéale pour mener à bien notre étude.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la BIS et ses différentes activités. Nous allons également nous pencher sur ces performances durant ces trois dernières années.

Pour terminer, nous aborderons les principaux risques auxquels la banque fait face et faire une analyse de son système de gestion des risques.

### I : PRESENTATION DE LA BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL

Dans cette section, nous aborderons l'historique de la BIS, ses missions, ses objectifs et son organisation.

#### I.1 Historique de la BIS

A sa création le 22 février 1983, la Banque islamique du Sénégal s'appelait Massraf Fayçal al Islami. Cela constituait l'aboutissement d'un protocole signé le 14 octobre 1981 entre son Excellence Monsieur Abdou Diouf, Président de la République du Sénégal et son Altesse Royale le Prince Mohamed Fayçal AL SAOUD, Président du Groupe Bancaire DAR AL MAAL AL ISLAMI. La base juridique qui régit les activités de cette nouvelle banque islamique est fixée par l'arrêté n° 015822 /MEF/DGT/DMC du 24 novembre 1983. Au cours des années qui ont suivi sa création, la banque a connu de nombreuses difficultés de gestion. Ainsi, en 1989 les autorités de surveillance ont procédé à la suspension provisoire de son agrément.

Le 6 février 1996, la banque connaît une restructuration avec l'enrichissement de son actionnariat et du conseil d'administration. Elle reprend ses activités sous une nouvelle dénomination : La Banque Islamique du Sénégal(BIS).Son capital est de F CFA 2 705 640 000 répartie comme suit entre différents actionnaires suivants : Dar Al Maal Islam Genève: 44.50%, Banque Islamique De Développement Djeddah (BID): 33.26%, Etat du Sénégal : 22.18%, Divers : 0.06%

En juin 2009, le capital de la BIS se voit relever à F CFA 10 705 640 000.Et à ce jour, la configuration de son actionnariat a beaucoup évolué. La société islamique pour le développement du secteur privé (filiale de la Banque Islamique du Développement) est actionnaire majoritaire avec 56.7%, la Société Générale d'investissement 16.2%, Tamweel Africa Holding 12%, Banque Islamique du Développement, l'Etat du Sénégal 6% et autres privés 0.1%.

Fort de ces atouts, la BIS ambitionne être une banque de référence. En 2011, elle a réalisé une performance avec un Produit Net Bancaire en hausse de 95,7%, qui ressort à FCFA 10 456 millions et un Résultat Net de FCFA 4308 millions en forte augmentation de 119,4%<sup>16</sup>.

## **I.2 Missions de la BIS**

De part son statut particulier de banque islamique, la BIS mène ses activités dans le strict respect des prescriptions de la Sharia'a. Ainsi les missions qu'elle s'est assignées s'articuleront autour de deux(2)points principaux :

- Mener des activités de collecte d'épargne et de distribution de crédits sur la base des principes édictés par l'Islam.
- Offrir aux entreprises, opérateurs économiques et autres particuliers des services bancaires modernes et compétitifs en conformité avec les prescriptions islamiques.

## **I.3 L'organisation de la BIS**

Le dispositif organisationnel de la BIS est reparti entre 10 départements que sont : La Direction Générale composé d'un Directeur Général et d'un Directeur General Adjoint, le Département Contrôle Interne, le Département Secrétariat Banque et Etudes, le Département d'exploitation, le Département Risques et Contrôle des Engagements, le

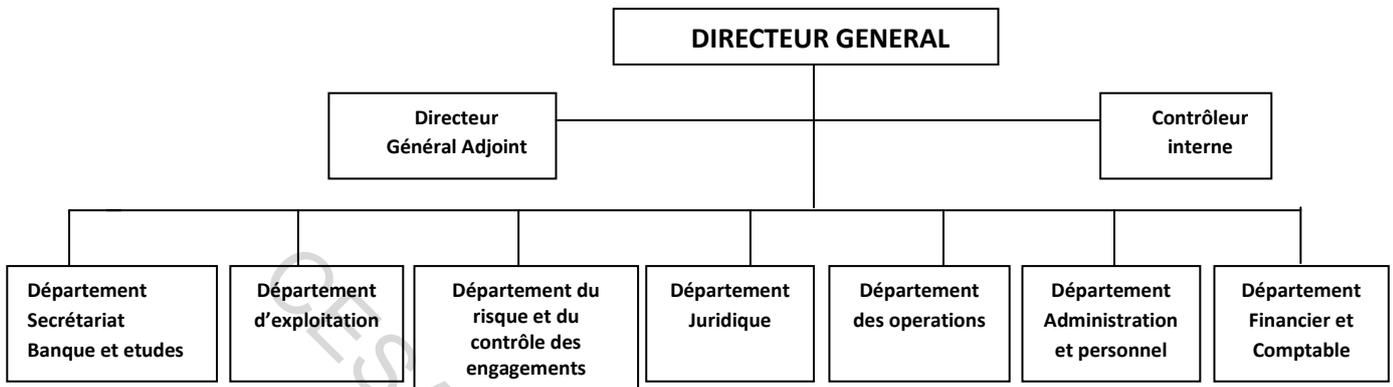
---

<sup>16</sup>Site Web de la Banque Islamique du Senegal

Département Juridique, le Département des Opérations, le Département Informatique, le Département Administration et Personnel et le Département financier et Comptable.

L'Organigramme de la BIS se présente comme suit :

**Figure 4 : L'organigramme de la BIS**



**Source :** La Banque islamique du Sénégal

## II : LES ACTIVITES DE LA BIS

Dans le cadre de ses activités, la BIS propose un certain nombre de produits au public, qui ont pour particularité leur conformité aux prescriptions islamiques. Les plus utilisés sont la Moudaraba, la Morabaha, la Moucharaka, l'Istinaa, la Ijara et la Khard Hassan.

**Tableau 1 : Financements proposés par la BIS**

Modes de financement participatif	Opérations commerciales	Operation sans contrepartie
- Moucharaka	- Mourabaha	- Khard Hassan
- Moudharaba	- Ijara	
	- Istisnaa	

**Sources :** nous même à partir du site web de la BIS

### III. PERFORMANCE DE LA BIS

Au cours des trois dernières années la BIS a connu une bonne performance.

**Tableau 2 : Quelques données sur la performance de la BIS au cours des trois dernières années**

(en million de F CFA)

	<b>2010</b>	<b>Var (%)</b>	<b>2011</b>	<b>Var (%)</b>	<b>2012</b>
Total bilan	<b>101 603</b>	<b>66.21</b>	<b>168 870</b>	<b>-6.70</b>	<b>157 555</b>
Produit Net bancaire	<b>4295</b>	<b>79.81</b>	<b>7 723</b>	<b>-2.08</b>	<b>7 562</b>
Résultat net	<b>1964</b>	<b>119.35</b>	<b>4 308</b>	<b>1.35</b>	<b>4 366</b>

Sources : nous même à partir du site web de la BIS

De 2010 à 2011, nous constatons une variation positive du total bilan, du résultat net et du produit net bancaire. Le résultat net a doublé.

De 2011 à 2012, il y a eu une légère baisse du total bilan et du produit net bancaire. Cependant le niveau reste largement supérieur à celui de 2010. Le résultat net quant à lui a augmenté de 1.35%.

Nous notons donc une bonne performance de la BIS de 2010 à 2012. Cependant des efforts restent à faire pour améliorer ces résultats.

### IV : ETAT DES LIEUX DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DE LA BIS

Comme toutes les institutions d'intermédiation financière, la BIS fait face à plusieurs types de risque. Dans cette section, nous allons nous appesantir sur quelques un de ces risques qui sont liés à la gestion actif-passif et terminer par une analyse des forces et faiblesses des moyens de gestion de ces risques.

## **IV.1 : Le Risque de crédit**

Le risque de crédit fait partie des risques les plus importants à la BIS. Il s'apprécie en fonction du type de financement. Nous avons le financement par vente ou le financement participatif.

Pour le financement par vente par exemple le Murabaha, la Banque doit acquérir le bien, objet de la transaction, puis le revendre au client. Ce qui entraîne un risque de désistement de ce dernier qui peut se transformer en une immobilisation.

Quant aux financements participatifs par exemple le Mudaraba ou le Musharaka, la Banque peut financer une transaction ou un projet soit entièrement soit au prorata avec un client avec à la clé le partage des bénéfices et/ou des pertes découlant de cette opération.

La gestion de ce risque incombe au Département des Risques et du Contrôle des Engagements (DRCE) qui participe dans l'exploitation en tant que membre du comité de crédit (étude et autorisation des financements) mais participe également dans le suivi précontentieux des clients en difficulté. Ainsi, la DRCE va utiliser des états de reporting journaliers et mensuels pour ensuite faire des rapports régulièrement sur le risque et son éventuel impact si les corrections nécessaires ne sont pas apportées.

A l'analyse des moyens utilisés par la banque pour faire face à ce risque, il faut dire que les états de reporting journaliers et mensuels constituent un outil efficace qui permet à la banque d'avoir une appréciation régulière et permanente de son niveau d'exposition concernant cette opération. Ce qui lui permet de prendre des mesures à temps, pour prévenir des pertes financières éventuelles. Ajouté à cela la BIS dispose d'une cartographie des risques liée à l'octroi de crédit. Cet outil permet à l'établissement d'être efficace dans le processus d'octroi de crédit et de réduire la probabilité de cas de défaut.

## **IV.2 : Le Risque de liquidité**

Le Risque de liquidité est un risque important pour la BIS. Comme la plupart des banques islamiques, elle éprouve des difficultés à gérer ce risque. De part leur statut d'institution islamique, les moyens de refinancement utilisés par les banques conventionnelles leur sont

interdits. Elles ne peuvent pas postuler pour le refinancement interbancaire et celui de la banque centrale. Elle ne peut pas émettre des titres.

L'une des solutions aurait été qu'il y ait d'autres banques islamiques pour leur permettre de se refinancer entre elles. Ce qui n'est pas le cas en ce moment.

Face à cette situation, la BIS s'appuie essentiellement sur le respect de la réglementation prudentielle notamment le ratio de liquidité.

$$\text{Ratio de Liquidité} = \frac{\text{Actifs disponibles et réalisables à CT}}{\text{Passifs exigibles à CT + engagements}} \geq 75\%$$

(Sont pris en compte pour le calcul du ratio les éléments ayant une durée résiduelle de 3 mois maximum.)

Un suivi permanent est effectué et des corrections sont apportées, au besoin, afin de respecter cette norme.

En plus de cela, un projet d'étude est en cours de validation pour gérer efficacement ce risque.

Force est de constater que la BIS est très limitée dans la gestion de ce risque. Le ratio de liquidité est le seul outil dont elle dispose pour faire face au risque de liquidité. Ce qui est insuffisant et inefficace.

La banque gagnerait à migrer vers des outils plus dynamiques qui ne s'arrêtent pas seulement au niveau de la mesure et du contrôle mais qui permettent de trouver des solutions et de donner à la banque une marge de manœuvre plus large et diversifiée.

### **IV.3 : Le Risque de change**

Le risque de change est relativement faible au niveau de la BIS. Ses opérations en devise sont très limitées. En dehors de ses activités liées au pèlerinage à la Mecque, dans lesquelles elle est exposée au risque de change, la BIS n'effectue pas d'opération d'achat et de vente de devise.

Dans le cadre du pèlerinage des musulmans, la BIS achète des Rials<sup>17</sup> qu'elle revend aux pèlerins. Dans cette opération, la BIS ne fait pas de spéculation car elle revend les devises au cours de change auquel elle a acheté et donc transfère le risque aux pèlerins.

Nous pouvons noter que la banque a restreint ces activités pour éviter carrément le risque de change. Ce qui réduit évidemment les opportunités qu'elle pouvait avoir sur ce marché. A ce niveau, la banque fait le choix d'abandonner des possibilités d'améliorer sa rentabilité parce qu'elle ne dispose pas d'outils efficaces qui soit conformes aux principes de la shari'a et qui lui permettent de réduire le risque qu'elle prendrait sur ce marché. La BIS éprouve donc le besoin de trouver des solutions qui puissent lui permettre d'aller sur ce marché ou de faire des opérations plus sereinement.

#### **IV.4 : Le risque de taux de référence**

La BIS étant une institution régit par la shari'a, elle se trouve être moins exposée que les banques conventionnelles à une variation du taux d'intérêt. Cependant, étant donné qu'elle utilise un taux de référence en l'occurrence le taux de base bancaire pour ajuster les rendements des PSIA aux taux créanciers des banques conventionnelles, toute évolution du taux de référence peut avoir une conséquence pour elle.

Par ailleurs, la BIS est sujette aux risques de marge qui dépendent aussi des variations du taux de base bancaire. En effet, les profits partagés avec les déposants de compte PSIA, comprennent les gains réalisés sur les ventes avec une marge comme le Murabaha, l'Ijara, l'Istisna, etc. Si d'une période à l'autre les taux de références ont augmenté, la banque islamique va augmenter son taux de profit distribué au PSIA pour concurrencer leurs homologues conventionnels. Cependant, les ventes avec marges réalisées antérieurement ne peuvent pas être modifiées et le résultat net aura diminué d'une période à l'autre, toute chose étant égales par ailleurs (Sundararajan, V., and Errico L., 2002. p.12).

Pour gérer ce risque la BIS tout comme les autres IFI vont déterminer une marge fixe à l'initiation du contrat puis ils vont la réévaluer périodiquement<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> La monnaie de l'ARABIE SAOUDITE

<sup>18</sup> BID (2002, p.153),

V : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS A LA BIS

Ce point sera consacré à l'analyse des forces et faiblesses de la gestion des risques à la BIS

**Tableau 3 : Analyse des forces et faiblesses du système de gestion des risques a la BIS**

Indicateur	FORCES	FAIBLESSES
Gestion des risques à la BIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'une cartographie des risques liée à l'octroi de crédit</li> <li>-Système de reporting efficace</li> <li>-Principe de Transfert du risque</li> <li>-Respect de la réglementation prudentielle</li> <li>-Technique d'évitement du risque (pour les risques trop élevés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La cartographie ne prend pas en compte les facteurs externes à la banque</li> <li>-Absence de marché interbancaire</li> <li>-Impossibilité de vendre des titres</li> <li>-Absence d'outil efficace de mesure des risques</li> <li>-Absence d'outil de couverture</li> <li>- Très peu d'outil de refinancement disponible</li> <li>-Inexistence d'un département de trésorerie</li> </ul>

**Source :** nous même, à partir de données internes de la banque, 2009

Ce chapitre a été consacré au cadre d'accueil qui est la Banque islamique du Sénégal. Nous avons d'abord présenté la banque en abordant ses missions, ses activités et ses performances aux cours de ces trois dernières années.

Ensuite, nous avons fait un état des lieux de son dispositif de gestion des risques appliqué aux risques de crédit, de liquidité, de taux de change et de taux de référence ou taux de rendement.

Enfin nous avons fait une analyse des forces et faiblesses de la gestion des risques de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **CHAPITRE III : PROPOSITION POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF ALM A LA BIS**

D'après Majdi Chaabouni<sup>19</sup> « Le contexte économique actuel caractérisé par l'augmentation des risques, l'accroissement de la concurrence et l'évolution réglementaire sur les services d'investissement rend l'optimisation de la gestion active du bilan impérative ».

Ainsi, les banques doivent rompre avec une gestion traditionnelle du bilan qui tend à être dépassée pour évoluer vers une gestion plus dynamique du bilan.

La Banque islamique du Sénégal qui a connu récemment une vaste restructuration s'inscrit dans une logique d'optimisation de son bilan. Notre démarche consiste donc à proposer pour la BIS la mise en place d'un service de gestion actif-passif qui pourrait contribuer à l'atteinte de ses objectifs.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps les modalités d'installation du dispositif ALM au sein la BIS. Ensuite, nous parlerons du fonctionnement de la cellule de gestion actif-passif. Enfin, nous allons formuler des recommandations pour une gestion efficace de ce dispositif.

#### **I : MODALITE D'INSTALLATION DE LA FONCTION ALM**

La BIS ne dispose pas encore de service ALM en son sein. Notre travail consistera donc à formuler des propositions en l'installation d'un dispositif de cette nature au sein de l'institution. Pour ce faire nous allons aborder la question en plusieurs étapes.

##### **I.1 : Modèle d'organisation de la fonction ALM**

La fonction de gestion actif-passif et du bilan a longtemps relevé de la responsabilité du département de la planification marge qui correspondait au département contrôle. De nos jours, la plupart des banques change d'optique organisationnelle en créant un département spécifique à la gestion Actif / Passif : le département ALM. Et chaque institution organise la fonction en prenant en compte ses propres réalités à savoir entre autres les objectifs visés par la structure, sa taille, son mode de fonctionnement, etc.

---

<sup>19</sup>MajdiChaabouni : «La gestion actif-passif dans une banque»

Ainsi à la BNP Paribas, la Direction de la Gestion Actif-Passif et de la Trésorerie(GAP Trésorerie) est supervisée par deux comités, présidés chacun par un Directeur Général Délégué :

- un Comité GAP Trésorerie/Banque Commerciale, responsable des décisions relatives aux principes d'adossement du bilan de la banque commerciale et à la gestion des risques de taux qui lui sont associés ;
- un Comité GAP Trésorerie/Banque d'investissement, responsable de la définition de la politique de financement et de gestion de la liquidité du groupe, de la gestion des fonds propres et du risque de change structurel, du suivi des risques de marché de la Trésorerie.<sup>20</sup>

Au Crédit Lyonnais, la configuration est différente. Le département de la gestion actif-passif fait partie du département des finances du Groupe et assure directement le suivi des risques financiers du Crédit Lyonnais France en collaboration avec les directions concernées et sous la responsabilité du Comité ALM du Groupe. Le département a pour mission d'assurer la gestion du risque de liquidité du groupe dans les conditions optimales. Il s'appuie sur des normes de gestion de la liquidité validées par le Comité ALM groupe et sur une organisation de l'activité de trésorerie sous la responsabilité d'une ligne de métier mondiale localisée au sein de la Direction des marchés de capitaux.

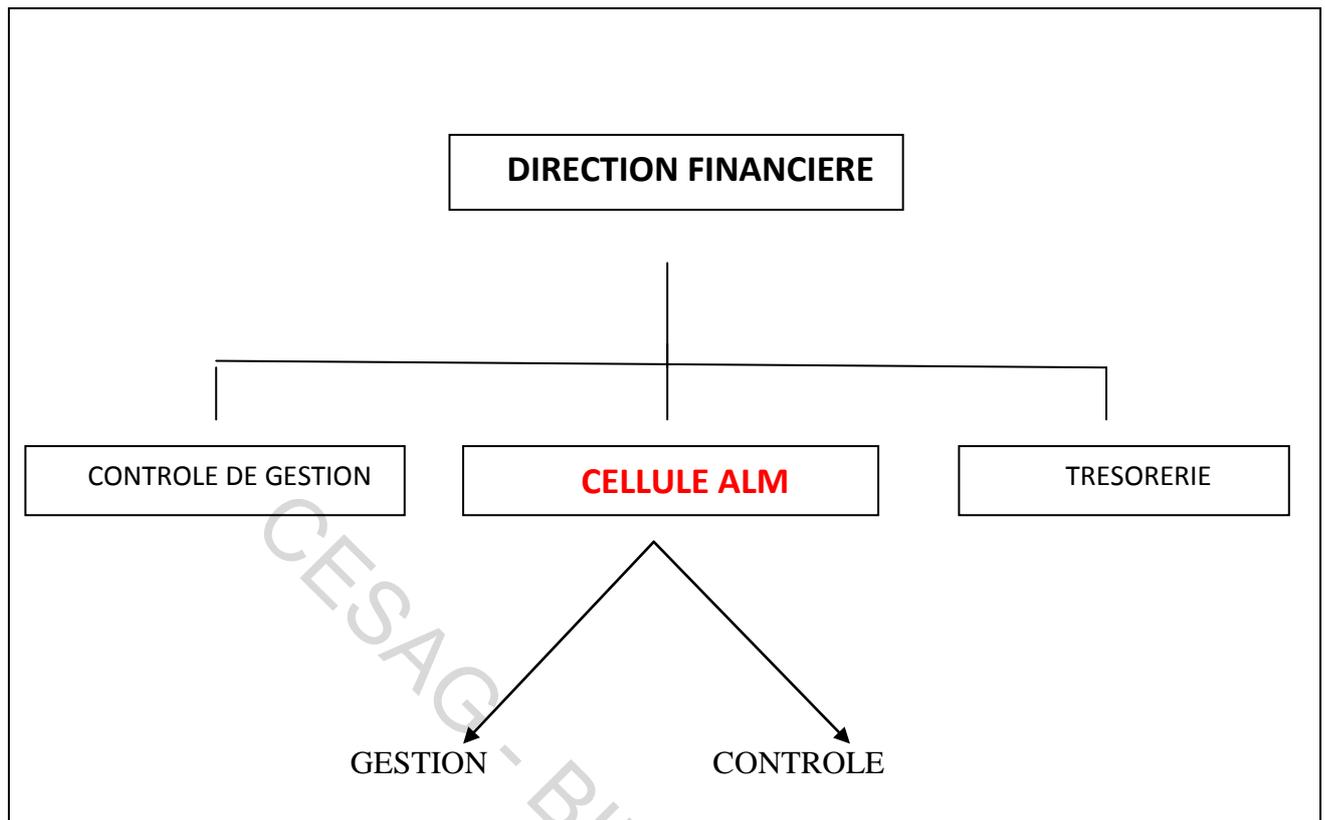
Le Comité ALM du groupe est chargé de la maîtrise des risques financiers du groupe pour la gestion du bilan. Il décide de la méthodologie d'analyse et de mesure du risque à suivre, la gestion des risques financiers au sein du groupe et ce, sur proposition du département Gestion Actif Passif.

En ce qui concerne la BIS, les conditions sont différentes de celles des banques que nous venons de citer plus haut. La BIS est non seulement une banque islamique, en plus elle est relativement petite en terme de taille comparativement à ces banques. Compte tenu de ces différents aspects, nous proposons l'organisation suivante pour l'installation de la cellule ALM.

---

<sup>20</sup>Rapport annuel 2003de BNP Paribas

**Figure 5 : Positionnement possible de la cellule ALM dans la banque**

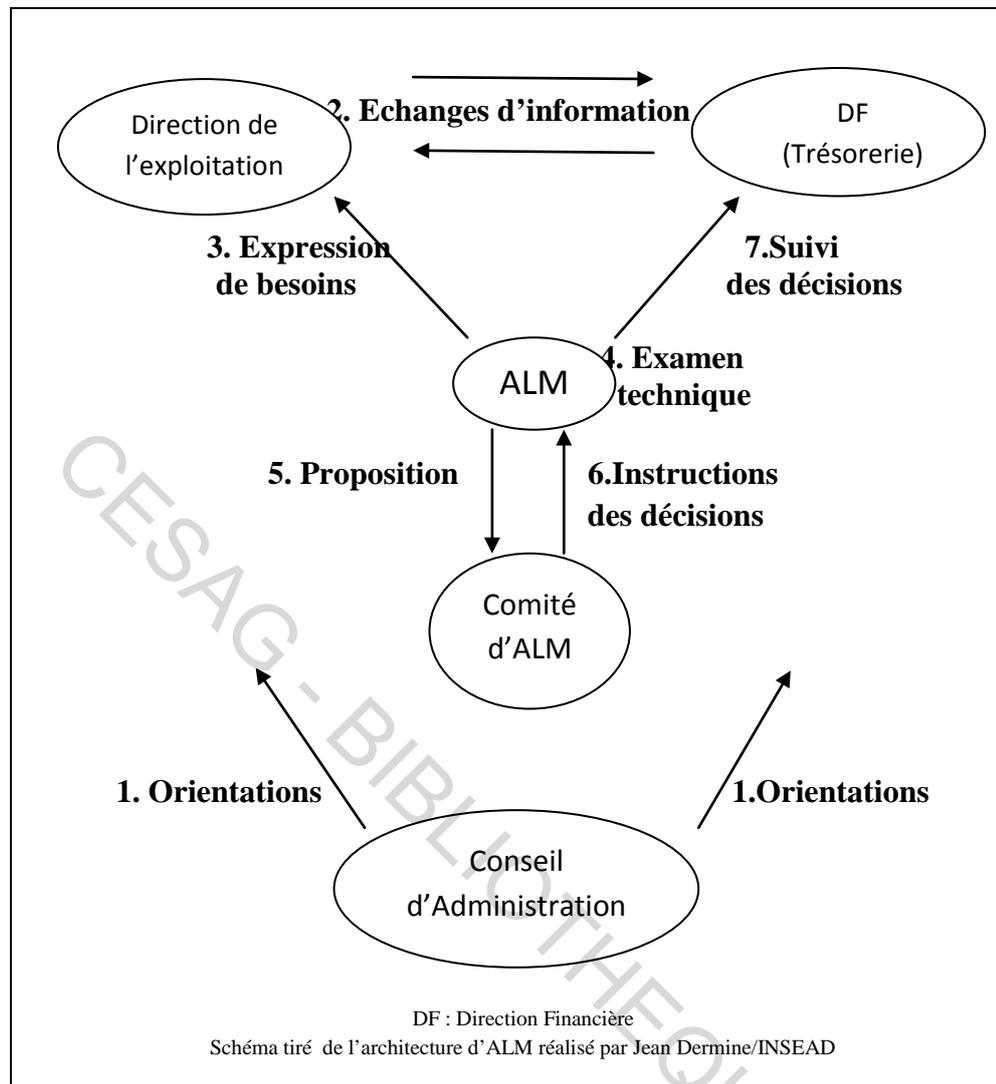


**Source** : nous même, à partir de « Ressources actuarielles », 2013

## I.2 : La mise en œuvre du dispositif ALM à la BIS

La configuration du dispositif ALM peut varier selon le type de structure. Pour le cas de la BIS, le dispositif que nous proposons est tiré de l'architecture ALM réalisée par M. Jean Dermine (Enseignant en banque et finance à l'INSEAD).

**Figure 6 : Dispositif ALM proposé à la BIS**



Comme cela est indiqué dans le schéma ci-dessus, nous allons aborder le rôle de chacune de ces entités dans le dispositif.

### **I.2.1 Le rôle de l'organe de Direction Générale**

Cet organe fixe les grandes orientations de la banque, ses ambitions de croissance et l'évolution de ses activités. Aussi, réunit-il les directeurs des départements opérationnels et fonctionnels pour définir une politique unique et cohérente : la stratégie de la banque.

### **I.2.2 Le rôle du comité ALM**

Le comité ALM est constitué de plusieurs membres qui sont :

- le Directeur Général de la banque qui en sera le président ;
- le Directeur Financier et Comptable ;
- le Directeur des Risques et Contrôle des Engagements ;
- la Direction de l'exploitation ;
- le Responsable de la cellule ALM.

Le rôle de ce comité est :

- être informé des déséquilibres globaux présents et futurs du bilan ;
- la cellule Actif-Passif élabore et commente les tableaux de bord relatifs à ces équilibres et puis les remet au comité. L'ensemble des décisions que le comité aura à prendre sera en fonction de la connaissance qu'il a de ces équilibres ;
- au regard de ces anticipations, décider de mesures correctives globales bilancielle. Les anticipations du comité sont simulées et plaquées sur les situations simulées et projetées. Ensuite leur impact sur le PNB sera mesuré. En fonction des résultats, le comité décidera des mesures correctives préventives ;
- trancher dans les proportions d'actions qui lui sont soumises. Toujours au regard des objectifs globaux présents et futurs du bilan, le comité juge de l'opportunité de propositions commerciales ou financières ;
- arbitrer les divergences entre les fonctions commerciales et financières : Certaines actions commerciales présentent des risques financiers qu'il s'agit de limiter ou de couvrir. Inversement de trop fortes contraintes financières risquent d'handicaper le développement commercial. Au regard des équilibres globaux du bilan, le comité rend ses arbitrages.
- suivre l'exécution des décisions entièrement prises. Le comité prend des décisions et se donne les moyens d'en suivre dans le temps l'exécution, afin de circonscrire à temps tout effet non désiré, ou même de changer d'orientation parce que les anticipations premières ne sont plus pertinentes.

Pour ce qui concerne les réunions du Comité ALM, elles doivent être mensuelles. Cependant la complexité du système d'information peut imposer un rythme trimestriel. Une fréquence semestrielle, annuelle ou aperiodique n'est pas conseillée pour une gestion efficace.

Il faut dire que ces différents départements existent déjà au sein de la BIS sauf Le service ALM dont nous allons aborder la création plus bas.

Le service de la trésorerie qui joue un rôle important dans le dispositif d'ALM est gérée par de la direction financière

### **I.2.3 Le rôle de la Cellule ALM**

La cellule ALM sera constituée de deux personnes, un responsable et son assistant. Ces deux techniciens sont chargés de doter la banque de procédures et d'outils nécessaires à la gestion du risque de taux de rendement global, de liquidité et de change.

Pour mener à bien cette tâche, des missions leur sont confiées :

- Leur première mission consiste à établir un diagnostic périodique. Cela se fera par la collecte et le retraitement de l'ensemble des données du bilan et du hors bilan. La cellule s'assurera donc de son exhaustivité et de sa cohérence. Elle procédera également au retraitement d'une partie de l'information afin de construire des échéanciers. Ajoute a cela, la cellule devra établir le profil des impasses de taux par type de taux.
- La deuxième mission de la cellule consiste à faire des simulations. Elle devra simuler une brusque variation uniforme des taux de marché. En plus la cellule devra simuler des changements prévisibles ou anticipés dans la structure de l'actif et du passif, en bilan et en hors bilan.
- Pour finir la troisième mission consiste à faire des reportings. Ces reportings devront permettre la mise en place d'un tableau de bord dans lequel nous aurons le niveau d'expositions de la banque a chaque type de risque et les indicateurs de gestion pour gérer ces risques. Cet tableau de bord devra également servir au comite d'ALM à prendre des décisions.

En plus de ces différentes, la cellule ALM doit auditer régulièrement les procédures et les outils pour s'assurer qu'ils sont adaptés et performants. Enfin, elle doit s'assurer de la qualité de la formation des personnels en charge de cette gestion.

### **I.2.4 Le rôle du service de la trésorerie**

A la BIS, la trésorerie se trouve au sein la Direction financière. Elle réalise les programmes de financement proposés par la cellule ALM et décidés par le comité de gestion Actif-Passif.

### **I.2.5 Le rôle de la Direction des risques et contrôle des engagements**

Sa principale mission est de définir les règles de gestion de ce risque, et de construire un système de limites en montant et en durée à ne pas dépasser sur chaque contrepartie. Elle devra donc procéder à l'étude de la situation financière des entreprises auxquelles la banque est susceptible d'apporter son concours, afin d'évaluer leur capacité à remplir leurs engagements. Elle devra également suivre et renouveler les dossiers engagement.

### **I.2.6 Le rôle de la Direction des exploitations**

En plus de ces autres missions, la direction de l'exploitation se chargera de la tarification des coûts des ressources, du risque et de la production nouvelle. L'objectif étant d'améliorer la détermination du taux de cession interne en intégrant :

- les conditions à appliquer à la production nouvelle et la modélisation des encours non échéancés;
- le coût des ressources
- les contraintes réglementaires
- les coûts de gestion et de couverture des risques bancaires
- la marge nécessaire à la rémunération des fonds propre

## **I.3 : Les indicateurs de gestion**

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa gestion Actif-Passif, la BIS peut utiliser les indicateurs de gestion(Darura) que nous allons classer en fonctions des différents types de risques pour lesquels ils peuvent être utilisés.

- **Le risque de taux** : le Gap de taux, la VAN, la Duration, la Sensibilité de la VAN, la Sensibilité de marge, le ratio, la value at risk

- **Le risque de change** : la VAN, la Sensibilité de la VAN, la Sensibilité de marge, les Ratios, la value at risk, le cout de remplacement, le ratio
- **Le risque de liquidité** : le Gap de liquidité, le ratio, le cout de remplacement, élasticité du risque de liquidité, écart achat-vente, la value at risk

#### **I.4 : Les techniques de couvertures**

Plusieurs outils de couvertures des risques utilisés dans les banques conventionnelles ne sont pas permis dans les banques islamiques. Il s'agit entre autres des futurs, options et swaps conventionnels.

Pour les banques islamiques, les techniques de couvertures disponibles et conformes a la sharia sont :

- la diversification de portefeuille ;
- l'alignement actif-passif. C'est de jouer la symétrie et l'équilibre entre l'actif et le passif ;
- l'altération des caractéristiques ou de la taille de l'actif et/ou du passif pour réduire les risques ;
- la mutualisation des risques au travers d'un fonds coopératif tel qu'une mutuelle. Les membres doivent être nombreux avec des profils de risques différents et non corrélés. Chaque membre effectue ces opérations normalement. Les gains et les pertes financières sont transférés au fonds. Les excédents sont retenus par le fonds pour couvrir les pertes futures éventuelles ;
- la titrisation islamique. Il s'agit de la constitution d'un portefeuille de dette (maximum 49%) et d'actifs réels (51% minimum). Cette technique est acceptée par les Scholars contemporains.

#### **I.5 : Le système d'information**

Le système d'information est très important dans le dispositif d'ALM. C'est de sa fiabilité que dépendra la validité des choix stratégiques et tactiques.

Pour le cas de la BIS, nous proposons un schéma qui regroupe plusieurs systèmes d'information qui a pour fin de processus de traitement le système ALM.

Ainsi, plusieurs données partent de plusieurs sources différentes qui sont les systèmes gérant les opérations clientèle (crédit, comptes courants...), les systèmes comptables et les référentiels divers (tiers, taux...).

Lorsque les données parviennent au système de la cellule ALM par des canaux de transmission, cette dernière procédera à une analyse technique de l'information. Ainsi, la cellule va modéliser les différentes opérations du bilan et du hors-bilan dans une base de données destinée à son usage qu'elle se devra rendre évolutive. L'objectif est d'obtenir les échéanciers des différents flux de capitaux et de profit générés par les différentes opérations du bilan et du Hors-bilan.

Le schéma montre les différentes étapes qui pondèrent le traitement de l'information, de la source à l'exploitation finale.

### **I.5.1 La transmission de l'information**

L'information dont nous parlons concerne d'abord celle de la production commerciale (Ex : Mourabaha, Moudaraba, Ijara...) et des opérations financières (Ex : instruments de hors-bilan...) qui émanent des départements de l'exploitation commerciale, de la comptabilité et de la trésorerie. Il faut ajouter à cela, les données prévisionnelles du budget et les informations externes (Ex : variations économiques, etc.). Toutes ces données doivent être rapatriées de façon magnétique entre les services.

Ces informations devront être retraitées et réorganisées afin de permettre le calcul des indicateurs de gestion tels que la GAP, la value at Risk, ... qui devront servir à prendre des décisions.

### **I.5.2 L'organisation de l'information**

À la BIS, l'organisation des informations peut se faire selon les trois types de variables suivantes :

- ✓ **la dimension « temps »**, qui donne une vision historique ou prévisionnelle du bilan. Elle permet d'observer l'amortissement dans le temps des opérations déjà en portefeuille (approche statique) ou à venir (approche dynamique), constituant des échéanciers de flux ;
- ✓ **la dimension « opération »**, qui identifie le produit commercial (Mourabaha, Moudaraba,...) ou la transaction financière (Titre monétaire, ..). Elle permet ainsi de déterminer le type d'opération qui est à l'origine de l'évolution des indicateurs :
- ✓ **la dimension « variable financière »**, qui permet la description financière de l'opération demandée. Il peut s'agir de données statistiques (Volume de production, par durée initiale, taux de production), de données financières et comptables (encours, pertes ou profits sur opérations).

## II : PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du dispositif d'ALM se fera sur trois(3) ans en suivant les étapes suivantes :

**Figure7 : Programme de mise en œuvre du dispositif d'ALM**



Source : Nous même

- 2014 : la sensibilisation et la préparation du cadre d'accueil à travers l'élaboration du cadre réglementaire, l'information du personnel, l'élaboration d'un manuel de

procédure lié au fonctionnement du dispositif, l'adaptation du système d'information à l'utilisation de l'outil ALM,...

- 2015 : la mise en œuvre de l'ALM qui comprend la création de la cellule, la formation des acteurs, la création du département de trésorerie, l'appropriation de la fonction par les membres de la cellule, la préparation de la mise en place du dispositif d'ALM
- 2016 : la mise en œuvre du dispositif d'ALM.

### III :LES RECOMMANDATIONS POUR UNE GESTION EFFICIENTE ACTIF-PASSIF

Pour une utilisation efficace du dispositif ALM et pour que cela soit véritablement utile à la BIS, nous allons faire un certain nombre de recommandation :

- Création d'un cadre propice à la mise en place du dispositif .Il s'agit de :
  - l'élaboration du cadre réglementaire(les statuts règlements de l'institution) ;
  - la création d'une cellule ALM ;
  - l'élaboration d'un manuel de procédure du dispositif ALM ;
  - Adaptation du système d'information à l'outil ALM ;
  - Information du personnel ;
- La formation du personnel : Le dispositif ALM est un outil technique qui nécessite des connaissances sur la gestion actif-passif d'une banque. En plus la BIS étant une IFI régit par la shari'a qui interdit un certain nombre de pratiques en l'occurrence l'utilisation du taux d'intérêt, les produits dérivés,...etc., l'application de l'ALM dans une telle institution n'ait pas chose aisée. Ainsi, une bonne connaissance de la finance islamique et de l'ALM est indispensable ;
- la création d'un département Trésorerie pour jouer pleinement son rôle dans le dispositif ALM ;
- mettre en place un cadre interne de mesure des risques opérationnels ;

- mettre en place une nouvelle cartographie des risques qui ne se limiterait pas seulement aux risques internes mais qui s'étendrait également aux risques externes ;
- veiller à l'application effective de l'ensemble des procédures qui seront mise en œuvre par tout le personnel, seul gage de succès ;
- d'améliorer et de rendre plus effectif son système de notation et surtout son système de distribution du pouvoir d'octroi de crédit ;
- d'élaborer un plan de refinancement d'urgence en vue d'anticiper les événements qui peuvent entraîner une interruption de l'afflux de liquidités ;
- Eviter de s'engager dans des opérations de long terme de type *Moucharakaou istinaa*, ou *ijara* et maintenir à l'actif un volume important de liquidités<sup>21</sup>. Cependant cette méthode peut nuire à la rentabilité de la Banque ;
- Le calcul régulier des indicateurs de mesure du risque, comme le ratio de liquidité (cite précédemment) ;
- Faire des stress test<sup>22</sup> pour déterminer l'ampleur de la position de la banque. Ce qui permet d'éclairer et de soutenir les décisions concernant la fixation des limites et l'affectation du capital ;
- Explorer les possibilités de collaborer avec les institutions comme l'IILA<sup>23</sup>.

Dans ce chapitre nous avons abordé la mise en place d'un dispositif de gestion actif-passif à la BIS. Cela a consisté à définir les modalités d'installation de la fonction ALM, son programme d'exécution et les recommandations pour une gestion efficace de ce dispositif.

---

<sup>21</sup>Genevieve Causse-Broquet (P.162) «La finance islamique»

<sup>22</sup>Le « stress testing» consiste à imaginer des scénarii de catastrophes financières

<sup>23</sup>International Islamic Liquidity Management

## CONCLUSION GENERALE

Au cours de notre projet, nous avons parcouru le système bancaire islamique en mettant un point d'honneur sur les conditions d'amélioration de leur rentabilité et la gestion des risques liés à cette activité. Les IFI sont confrontées à d'énormes difficultés quant à la gestion de leurs risques en l'occurrence le risque de liquidité. Cette situation est aggravée par la limitation de ces institutions à utiliser les outils les plus efficaces pour faire face à ces risques. Parmi ces outils, il y a la gestion actif-passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (*Asset and Liability Management*) qui 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.

Le cas qui a servi d'exemple dans le cadre notre projet est la Banque Islamique du Sénégal. Comme les autres IFI, elle est confrontée au risque de liquidité. Cependant, elle ne dispose pas encore d'outil de gestion actif-passif en son sein. D'où l'importance de cette étude qui consiste à proposer à la BIS la mise en place d'un dispositif ALM.

Le dispositif d'ALM que nous proposons à la BIS, passe par la création d'une cellule ALM avec des responsabilités bien définies. Ensuite, nous avons évoqué la création du comité d'ALM qui est constitué du Directeur Général, des directeurs des départements des finances, de l'exploitation, des risques et engagements et du responsable de la cellule ALM. Enfin, nous avons parlé des dispositions pratiques pour une gestion efficace de ce dispositif.

Cet outil permettra à la BIS de d'abord contenir le risque de liquidité auquel elle fait face. Il permettra également à l'institution de gagner en compétitivité et en rentabilité. Elle serait à l'aise à prendre davantage de risque qui va de pair avec le profit.

En somme c'est un outil stratégique et de gestion de risque qui permettra à la BIS d'avoir un avantage concurrentiel sur les autres banques dont très peu en disposent. Et une amélioration pourra être apportée à la performance du dispositif tout en l'adaptant aux réalités de la banque.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- 1) CAUSSE –BROQUET Geneviève (2009), *La finance islamique*, Revue Banque édition, 215 pages.
- 2) Tariqullah KHAN et Habib AHMED (BID 2002)
- 3) Hideur NASSER : «Gestion des risqué spécifiques en finance islamique : cas de la Banque Al Baraka d'Algérie»
- 4) Julien VINTZEL (2009-2010) : « Gestion des risques bancaires : gestion actif-passif », Sciences-Po
- 5) MEFTEH Salama et BELLELAH Mondher (2003) « l'exploitation au risque de change et les déterminants de la couverture : Le cas Français »
- 6) Michel DUBERNET « Gestion actif-passif et tarification des services bancaire »
- 7) BESSIS J. (1995) «gestion des risques et gestion Actif-Passif des banques » Edition DALLOZ, Paris, 315p
- 8) ALM in Banking, Jean Dermine ; published in handbook of Asset andLiability Management, Volume 2: Application and case studies; North Holland Handbooks in finance, eds. S.A Zenios and W.T Ziemba, Elsevier Science B.V. , 2007
- 9) ESCH Louis, Robert Kieffer et Thierry Lopez(2003),Asset&Risk Management: La finance orientée « risque », De Boeck Université, Belgique, 504p.
- 10) SUNDARARAJAN, V., and ERRICO L. “Islamic Financial Institutions and Products in the Global Financial System: Key Issues in Risk Management and Challenges Ahead”. IMF Working Paper WP/O2/192, Washington, DC: International Monetary Fund. 2002.

### **ARTICLES**

- 1) R.VAIDYANATHAN, Asset-liability management: Issues and trends in Indian context, ASCI JOURNAL OF MANAGEMENT 29(1). 39-48. Copyright ? 1999 - Administrative Staff College of India
- 2) Commentaire Moody's Avril 2010 : Dérivés et Finance Islamique par Anouar HASSOUNE (vice président / Senior creditofficer)
- 3) .Rapport annuel 2011 Standard & Poor's
- 4) PASTRE Olivier et Krassimira GECHEVA(2008), La finance islamique a la croisee des chemins, Revue d'économie financière, Vol.92 : 198.

### **MEMOIRE**

- 1) Gwladys Fatimata SIMPORE « Gestion du risque de crédit par l'approche ALM » MBF/CESAG
- 2) CHERIF Karim (2008), *La finance islamique : analyse des produits financiers islamiques*, Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE),
- 3) Gomez-Armand K. KONAN « Analyse du dispositif de gestion actif-passif a Ecobank Cote d'Ivoire »
- 4) Jamila ASSANE « Mise en place d'un produit base sur le « Salam » dans une banque Islamique de la Zone UEMOA : Cas de la Banque islamique du Sénégal.»MBF /CESAG

### **WEBOGRAPHIE**

- 1) Site de la Banque Islamique [en ligne], <http://www.labanqueislamique.fr/salam.htm> (page consultée le 10 juillet 2013).
- 2) E-finance islamique [en ligne],
- 3) Site de la Banque Islamique du Sénégal [en ligne], <http://www.bis-bank.com> (page consultée le 21 juillet 2013).

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Prototypé de bilan d'une Banque Islamique

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b><u>Actif circulant</u></b>	<b><u>Dettes CT</u></b>
Cash	Compte courant (Qardhassan)
Murabaha interbancaire CT	Comptes d'épargne
Vente à crédit	
- Salam	Murabaha interbancaire CT
- Istinaa	
- Murabaha	
Investissement	Comptes d'investissement
- Financement Musharaka	- Non restreint
- Financement Mudharaba	Zakat/impôt anticipé
Investissement actions, immobilisations	
	Provisions
<b><u>Actif immobilisé</u></b>	<b><u>Dettes LT/ Fonds propres</u></b>
Participations (musharaka)	Fonds islamiques
Immeubles	Capital
Diminishing Musharaka	Bénéfice
	Réserves

## Annexe 2 : Questionnaires

**Q1** : Avez-vous eu des pertes financières liées à la variation du taux de change de la Banque lors des exercices précédents ?

O

N

**Q2** : Si Oui, pourriez vous nous donner les montants et les exercices correspondants ?

**Q3** : Quelles sont vos méthodes de gestion du risque de change?

**Q4** : Avez-vous eu des pertes financières liées au problème d'illiquidité de la Banque lors des exercices précédents ?

O

N

**Q5** : Si Oui, pourriez vous nous donner les montants et les exercices correspondants ?

**Q6** : Quelles sont vos méthodes de gestion du risque de liquidité?

**Q7** : Quelles sont les mécanismes mis en place pour gérer les risques de crédit ?

**Q8** : Avez-vous déjà eu des pertes financières suite à la variation du taux d'intérêt lors des exercices précédents?

O

N

**Q9** : Si Oui, pourriez vous nous donner les montants et les exercices correspondants ?

**Q10** : Quelles sont vos méthodes de gestion du risque de taux d'intérêt?

## GLOSSAIRE

**Charia** : Ensemble des recommandations et principes établi par le Coran et la Sounna.

**Coran** : Livre Saint révélé des Musulmans.

**Ijara** : Location.

**Istisnaa** : Contrat de vente/d'achat d'un bien à construire (sorte de sous-traitance).

**Moucharaka** : Contrat entre plusieurs associés qui contribuent tant qu'au capital qu'à la gestion.

**Moudharaba**:Forme d'association dans laquelle une des deux parties prenantes fournit le capital et l'autre le travail.

**Mourabah** : Contrat par lequel un créancier achète un bien pour le revendre avec une marge déclarée.

**Qardhassan** prêt sans contrepartie.

**Ribâ** : Tout intérêt ou revenu fixe et prédéterminé, indépendant de la rentabilité de l'actif financé

**Sounah** :Paroles, actes et approbations du Prophète Mohamed (PSL).

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES.....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>4</b>
I : CADRE GENERALE D'Optimisation de la Rentabilité et Amélioration du système de gestion des risques .....	4
I.1 <i>TYPOLOGIE DES RISQUES BANCAIRES</i> .....	5
I.2 <i>LA GÉNÉRALITÉ SUR LA GESTION ACTIF-PASSIF</i> .....	6
II : Système bancaire islamique.....	8
II.1 <i>APERÇU D'ENSEMBLE</i> .....	8
II.1.2.1 <i>LA PROHIBITION DU « RIBA »</i> .....	9
II.1.2.2 <i>L'INTERDICTION DU « GHARAR ET MAYSIR»</i> .....	9
II.1.2.3 <i>L'INTERDICTION D'INVESTIR DANS LES SECTEURS ILLICITES</i> .....	10
II.1.2.4 <i>LE PRINCIPE DE PARTAGE DES PERTES ET PROFITS DANS LES CONTRATS DE PARTENARIAT</i> .....	10
II.1.2.5 <i>LE PRINCIPE D'ADOSSEMENT DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES À DES ACTIFS TANGIBLES</i> .....	10
II.2 <i>LES INSTITUTIONS BANCAIRES ISLAMIQUES</i> .....	11
II.2.4.1 <i>LES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT PARTICIPATIF</i> .....	13
II.2.4.2 <i>LES INSTRUMENTS DE FINANCEMENT PAR VENTE</i> .....	15
II.2.4.3 <i>LE FINANCEMENT PAR LE MARCHÉ DES CAPITAUX : LES SUKUK</i> .....	17
II.3 : <i>LES PRINCIPAUX RISQUES DES BANCAIRES ISLAMIQUES</i> .....	18
II.4 : <i>LA GESTION DES RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE CHANGE ET DE TAUX D'INTÉRÊT DANS LES BANQUES ISLAMIQUES</i> .....	21
III : Méthodologie de travail.....	25
III.1 <i>L'ANALYSE DOCUMENTAIRE</i> .....	25
III.2 <i>LE QUESTIONNAIRE</i> .....	25
III.3 <i>LES ENTRETIENS</i> .....	25
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>27</b>
I : Présentation de la Banque islamique du Sénégal .....	27
I.1 <i>HISTORIQUE DE LA BIS</i> .....	27
I.2 <i>MISSIONS DE LA BIS</i> .....	28
I.3 <i>L'ORGANISATION DE LA BIS</i> .....	28
II : Les activités de la BIS.....	29
III. <i>PERFORMANCE DE LA BIS</i> .....	30
IV : ETAT DES LIEUX DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DE LA BIS.....	30
IV.1 : <i>LE RISQUE DE CRÉDIT</i> .....	31
IV.2 : <i>LE RISQUE DE LIQUIDITÉ</i> .....	31
IV.3 : <i>LE RISQUE DE CHANGE</i> .....	32
IV.4 : <i>LE RISQUE DE TAUX DE RÉFÉRENCE</i> .....	33

V : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS A LA BIS.....	34
<b>CHAPITRE III : PROPOSITION POUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF ALM À LA BIS.....</b>	<b>36</b>
I : Modalité d'installation de la fonction ALM.....	36
<i>I.1 : MODÈLE D'ORGANISATION DE LA FONCTION ALM</i> .....	36
<i>I.2 : LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF ALM À LA BIS</i> .....	38
<i>I.3 : LES INDICATEURS DE GESTION</i> .....	42
<i>I.4 : LES TECHNIQUES DE COUVERTURES</i> .....	43
<i>I.5 : LE SYSTÈME D'INFORMATION</i> .....	43
II : PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE.....	45
III :Les recommandations pour une gestion EFFICIENTE ACTIF-PASSIF.....	46
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>51</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>54</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>55</b>