



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Programme Master en Banque et Finance

Année Académique 2012-2013

Option : "Gestion bancaire et maîtrise des risques"

PROJET PROFESSIONNEL

Thème :

**MISE EN PLACE D'UN COMITE DE GESTION
ACTIF-PASSIF (ALM) AU SEIN D'UNE BANQUE :
Cas de la CBAO**

Présenté par :

KONAN N'da Kouassi Simon

Sous la direction de:

M. KOUASSI Alexis

**Responsable du contrôle interne
au CESAG et Enseignant en
Finance au CESAG**

Dakar, juillet 2013

DEDICACE

Je dédie cette œuvre à :

- ⌘ Dieu qui m'a donné la force de pouvoir la réaliser ;
- ⌘ Ma défunte mère qui m'a donné la vie ;
- ⌘ Mon père, mes frères Jean Arsène Yao, Narcisse KONAN et à ma sœur Marie Reine Yao ;
- ⌘ Toutes les personnes qui m'ont toujours soutenu.

REMERCIEMENTS

Je remercie de prime abord le seigneur JESUS CHRIST qui dans sa grande bonté m'a permis de participer a ce prestigieux programme. Ce travail n'aurait jamais été possible sans aussi la conjugaison des efforts de plusieurs autres personnes. Tout spécialement :

Monsieur Mamadou FAYE, du service de la trésorerie de la CBAO Groupe ATTIJARI WAFABANK ;

Monsieur Narcisse KONAN, Gestionnaire à ATTIJARI ASSET MANAGEMENT.

Nous tenons également à remercier :

Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG;

Monsieur Alexis KOUASSI, Responsable du contrôle interne et Enseignant en Finance au CESAG.

L'ensemble du corps professoral du programme MBF sans oublier les amis stagiaires de cette 12^e promotion du MBF.

SOMMAIRE

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
ABBREVIATIONS	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
Introduction	1
PARTIE I. ETAT DES LIEUX DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES A LA CBAO	4
Chapitre 1 : RISQUES BANCAIRES ET GESTION ACTIF-PASSIF	6
1-1-Risques liés à l'activité bancaire	6
1-2-Problématique de la gestion actif-passif	17
Chapitre 2 : GESTION EFFECTIVE DES RISQUES BANCAIRES A LA CBAO.	26
2-1-Présentation de la structure	26
2-2-Description du système interne de maîtrise des risques de la CBAO	29
2-3-Evaluation du filet de maîtrise des risques de la banque	36
PARTIE II. MISE EN ŒUVRE DE L'ALM ET DE SON COMITE DE GESTION A LA CBAO	37
Chapitre 3: MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION ACTIF/PASSIF A LA CBAO	38
3-1-L'organisation	38
3-2-Les indicateurs de gestion et le système d'information	41
4-1-Mise en œuvre du comité de gestion Actif-Passif	45
4-2-Conditions de succès et recommandations	47
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE	52
ANNEXES	54
TABLE DES MATIERES	57

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

FIGURES	LIBELLE	PAGE
Figure 1	Typologie des risques bancaires selon la CBF	10
Figure 2	Les principaux risques bancaires	12
Figure 3	Risques inhérents à la gestion Actif-Passif	13
Figure 4	les risques de contrepartie	14
Figure 5	Impact des risques bancaires sur les notions de rentabilité, de liquidité et de solvabilité	17
Figure 6	Situer le rôle de l'ALM vis-à-vis des autres métiers	20
Figure 7	Etapes de l'ALM	21
Figure 8	Les risques en ALM selon DEBERNET	22
Figure 9	Exemple de démarche ALM	23
Figure 10	Un exemple d'organisation de l'ALM dans une banque	38
Figure 11	Positionnement possible de la cellule ALM dans la banque	40
Figure 12	Processus de décision selon DUBERNET	41
Figure 13	Processus décisionnel du fonctionnement du comité	46

Liste des tableaux

TABLEAUX	LIBELLE	PAGE
Tableau 1	Causes majeures des crises bancaires récentes dans les économies matures	7
Tableau 2	Fixation des pouvoirs de crédit à la CBAO	30
Tableau 3	Analyse des forces et faiblesses du système de gestion des risques de la CBAO	36
Tableau 4	Indicateurs de gestion actif-passif pouvant constituer un tableau de bord.	42

ABBREVIATIONS

ALM	Asset and Liability Management (Gestion Actif-Passif en français)
APS	Applications Spécifiques
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DCB	Direction de la Comptabilité et du Budget
CBAO	Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
DCG	Direction de la Comptabilité générale
DFC	Département des Finances et de la Comptabilité
DGER	Direction de la Gestion des Engagements et des Risques
DGR	Division de la Gestion des Risques
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRI	Division des Recrutements et de l'Intégration
EAR/IAS/DAS	Earnings-at-Risk/Income-at-Risk/Dollar-at-Risk
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FPE	Fonds Propres Effectifs
FRA	Future Rate Agreements
IAS/IFRS	International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards
IRB	Internal Rating Based
MBF	Master in Business Administration /Master en Banque et Finance
PNB	Produit Net Bancaire
RMT	Risque Maximum Tolérable
SNA	Situation Nette Actualisée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UGR	Unité de la Gestion des Risques
VAN	Valeur Actuelle Nette
VaR	Value-at-Risk

RESUME

Mise en place d'un comité de gestion Actif-Passif dans une banque : Cas de la Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest (CBAO)

Apparue aux Etats Unis d'Amérique au début des années 70, la gestion actif-passif ou ALM a surtout concerné la gestion des risques bancaires et financiers. En effet, cette pratique reconnue de nos jours comme un moyen indispensable pour la gestion efficace des risques financiers, s'est développé à la faveur des crises financières qui ont secouées le monde bancaire. Les banques se sont donc vues dans l'obligation de mettre en place de véritables outils de gestion de leurs risques financiers.

Ainsi, d'une gestion traditionnelle du bilan bancaire qui consistait uniquement en la gestion du passif, on est passé à une gestion plus moderne et plus dynamique qui porte sur la gestion et du passif et de l'actif du bilan des banques. L'ALM se révèle donc comme un impératif dont doivent tenir compte les responsables des établissements financiers pour assurer non seulement la rentabilité mais aussi la pérennité de leurs activités et par ricochet leur survie. Malheureusement, force est de constater que jusqu'à présent la CBAO ne dispose pas de ce puissant outils de gestion des risques bancaires liés.

Par conséquent, le principal objectif de ce projet professionnel est de contribuer à la mise en place d'un dispositif ALM et son comité de gestion au sein de la CBAO.

L'objet de cette proposition de projet professionnel est de montrer d'une part l'intérêt de la gestion actif-passif dans la gestion des risques financiers et bancaires et d'autre part l'urgence de sa mise en œuvre et de son comité de gestion pour les établissements bancaire en l'occurrence la CBAO. Ainsi, par cette approche la CBAO pourrait davantage appréhender ses risques dans son dispositif de gestion des risques bancaires.

Pour l'atteinte de nos objectifs, une présentation du cadre conceptuel de l'approche ALM, des divers risques qu'elle couvre et la gestion actuelle des risques bancaires à la CBAO a été faite dans un premier temps. Dans un second temps, l'accent a été porté sur la mise en œuvre de l'ALM et de son comité de gestion à la Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest (CBAO).

Quelques recommandations en matière de gestion des risques bancaires par l'approche ALM ont été faites en vue de contribuer à mieux maîtriser les risques au sein de la banque.

La prise en considération des différentes recommandations formulées s'avère nécessaire pour une pratique améliorée de la gestion des risques bancaires par la CBAO.

Mots clés : gestion actif-passif ; risque bancaire ; ALM ; CBAO.

ABSTRACT

Establishment of a committee of asset and liability management in banking: the case of the Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest (CBAO).

Appeared in the United States of America in the early 70s, the asset-liability management or ALM mainly concerned by the management of banking and financial risks. Indeed, this tool is recognized today as an indispensable mean for a sound management of financial risks of banking. Regarding the last financial crises, Banks are obliged to put in place effective measures to manage their financial risks.

Thus, from a traditional management of the bank balance sheet which focused only on liability management, we went to a more modern and dynamic management that focuses on the management of asset and liabilities of the balance sheet of banks. ALM thus appears as an imperative tool that must be considered by the financial institutions to ensure not only profitability but also the sustainability of their activities and in turn their survival. Unfortunately, so far CBAO lacks this powerful tool for managing bank risks.

Therefore, the main objective of this professional project is to contribute to the implementation of ALM and its management committee within the CBAO device.

The purpose of this professional project is to show firstly, the interest of the asset-liability management in financial and banking risk and secondly the emergency of its implementation the CBAO. Thus, this approach could help CBAO to understand and master further its risks in the execution of its activities.

To achieve our objectives, a brief presentation of the conceptual framework of the ALM approach, the various risks it covers and the current management of banking risks CBAO was made initially. In a second step, the emphasis has been on the implementation of ALM and its management committee in the CBAO.

Some recommendations for the management of banking risks by ALM have been made in order to contribute to control better risks within the bank.

Consideration of various recommendations is necessary for improved management of banking risks at the CBAO.

Key words: ALM, bank risk, CBAO.

INTRODUCTION

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

Méthode assez récente (une trentaine d'année), son importance est devenue grandissante ces dernières décennies avec l'accroissement de la volatilité des marchés, l'apparition des produits dérivés, la déréglementation des activités bancaires, et la complexité de plus en plus forte des bilans bancaires. Ces profonds bouleversements avec leurs corollaires d'exacerbation de la concurrence entre établissements bancaires vont conduire à une montée démesurée des prises de risques. Cette situation connaîtra son point d'aboutissement avec la grave crise financière de 2007 (la crise des subprimes) suivie de la crise des dettes souveraines en 2010 (la crise de la dette des Etats).

Dans les perspectives de réalisation de profits et des objectifs fixés par les instances dirigeantes, les banques se trouvent quotidiennement confronter au choix délicat d'arbitrage entre les opportunités et les risques liés à chaque opportunité.

La notion de risque comporte deux aspects qu'il convient de distinguer, l'un positif et l'autre négatif. Le risque positif ou *upside risk* représente pour une banque le risque de voir ses résultats s'accroître. Le risque négatif ou *downside risk* est par contre le risque de voir les résultats de la banque tirés vers le bas. C'est ce dernier qui inquiète le plus les dirigeants qui doivent le gérer pour en éviter les conséquences désastreuses. Même si les risques négatifs sont inhérents à l'activité d'intermédiation des banques, elles ne sauraient s'en accommoder car pouvant mettre en péril leur existence. La gestion des risques bancaires s'avère donc plus que cruciale pour toute banque qui veut garantir la pérennité de ses activités de même que sa survie.

Aussi, les récentes crises financières (Subprime et dette souveraines) ont démontré encore la nécessité d'un contrôle plus accru des risques pris par les banques afin de garantir la solidité du système financier fragilisé par ces années de crise. Pour ce faire, la mise en place d'un dispositif spéciale d'analyse et de gestion active de ces risques est plus que jamais nécessaire.

Depuis des lustres, plusieurs méthodes de gestion des risques bancaires existent, mais ces dernières décennies les établissements bancaires et les compagnies d'assurance ont plutôt recours à l'Asset Liability Management (ALM) ou Gestion Actif-Passif.

La Gestion Actif-Passif est apparue aux Etats-Unis au début des années quatre-vingt (80) sous l'effet combiné de la volatilité des marchés, de la déréglementation financière et surtout du désir des autorités de tutelle, soucieuses d'assurer la sécurité du système financier et de contrôler le pouvoir de création monétaire des banques. Aujourd'hui, l'ALM se veut être un instrument efficace et un outil méthodique de gestion des divers risques financiers (Risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque de change).

Face à un monde bancaire de plus en plus marqué par l'internationalisation grandissante des méthodes, des techniques, des outils et réglementations (Normes prudentielles, Bale I, II et III, Normes IAS/IFRS), la nécessité de l'adoption de la l'ALM s'avère quasi indiscutable pour toute banque désireuse de renforcer sa compétitivité et garantir sa pérennité.

Conscient de cet enjeu, le contrôle de gestion de la Compagnie Bancaire d'Afrique Occidentale (CBAO), sous la houlette de la Direction Financière, entend initier un projet de recherche sur la gestion des risques par l'approche ALM. Ce projet vient donc à point nommé car pouvant contribuer à la modernisation des outils de gestion des différents risques bancaires.

Les risques bancaires font partie inhérente des services et produits offerts par tous les établissements exerçant dans le domaine financier. Ces risques représentent donc une source potentielle de fragilisation de l'activité bancaire, ce qui nous conduit à nous demander : Comment mieux maîtriser les risques bancaires?

L'objet de ce document est donc de montrer l'intérêt de la gestion Actif-Passif et de son comité dans la gestion des risques bancaires en vue de son introduction dans le dispositif de gestion des risques financiers de la CBAO.

Face aux nombreux risques bancaires encourus par la CBAO dans l'exécution de ses activités financières, force est de constater qu'aucun dispositif de gestion Actif-Passif n'y est installé jusqu'à présent.

Ce projet professionnel vient donc à point nommé car pouvant servir de base de réflexion pour une meilleur gestion du bilan bancaire de la CBAO et surtout apporter un éclairage à toutes les parties connexes à la gestion des risques financiers en l'occurrence les départements des risques et de la trésorerie.

Ce projet professionnel constitue donc une modeste contribution à la pratique de l'ALM dans les établissements bancaires. En dehors de son aspect académique, il répond surtout à un besoin professionnel qui a motivé le choix du thème : « *MISE EN PLACE D'UN COMITE DE GESTION ACTIF-PASSIF (ALM) AU SEIN D'UNE BANQUE : Cas de la Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest (CBAO)* ».

Notre travail s'organisera en cinq (4) chapitres regroupés sous deux (2) grandes parties. La première partie portera sur l'état des lieux de la gestion des risques à la CBAO. Cette partie comprend deux chapitres dont l'un porte sur les risques bancaires et l'ALM et l'autre sur la présentation de la gestion actuelle des risques à la banque. La seconde partie s'articule autour de la mise en œuvre de l'ALM et du comité de gestion Actif-Passif.

PARTIE I.

**ETAT DES LIEUX DU
DISPOSITIF DE GESTION DES
RISQUES A LA CBAO**

Pour rappel, La Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari Bank Sénégal. (Voir présentation de la structure ci-dessus). Elle dispose en son sein d'un département chargé de la gestion de ses risques bancaires.

Certes, les risques ont toujours fait l'objet d'une grande attention dans la banque, mais la nouveauté avec l'ALM réside dans la nécessité et la volonté d'une gestion plus active des risques : il s'agit de mettre en place une gestion "calculée" des risques dans le but de faciliter et d'améliorer l'efficacité de la prise de risque.

La gestion des risques n'est pas une discipline établie comme les techniques classiques de la gestion, elle est en devenir, et en perfectionnement, sous l'impulsion des innovations, des expériences acquises avec la mise en œuvre d'outils de gestion nouveaux ou des nouvelles contraintes de contrôle des risques qui s'imposent aux établissements financiers.

Le risque désigne l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses. L'ALM s'adresse d'abord aux risques quantifiables, et s'intéresse particulièrement au risque de taux, au risque de liquidité et au risque de change.

Cette première partie de notre travail comporte deux (2) chapitres dont le premier parlera des risque bancaires et la gestion actif-passif et le second de la gestion des risques bancaires à la CBAO.

Chapitre 1 : RISQUES BANCAIRES ET GESTION ACTIF-PASSIF

Aujourd'hui dans le souci de mieux gérer leurs risques, les banques ont développé de nouveaux outils performants de gestion des risques parmi lesquels figure l'Asset Liability Management. Dans ce chapitre, seront traités d'abord la notion de risque et les différentes typologies de risques bancaires, ensuite la problématique de la gestion Actif-Passif.

1-1-Risques liés à l'activité bancaire

Cette section comprend quatre sous section qui sont : généralités sur la notion de risque, typologie des risques bancaires, des risques de la gestion Actif-Passif aux autres risques bancaires.

1-1-1-Généralités sur la notion de risque

Cette première sous section, définira la notion de risque avant de se concentrer sur la nécessité de sa gestion ainsi que sur la problématique que soulève cette gestion.

1-1-1-1-Définition du risque

Selon LEVASSEUR, (1990), FINANCE, p 309, on parle de risque lorsque les flux de trésorerie escomptés à une date future ne peuvent être prévus avec certitude dans une décision financière, il y a risque du fait de cette incertitude. Le risque inclut alors la survenance de mauvais résultats c'est-à-dire des rendements inférieurs à ceux escomptés tout comme il inclut celle de bons résultats à savoir des rendements supérieurs à ceux escomptés.

- ✓ Dans le premier cas on parle de risque négatif ou *downside risk*, c'est-à-dire le risque de voir les résultats tirés vers le bas.
- ✓ Dans le second cas, par contre, on parle de risque positif ou *upside risk* c'est-à-dire le risque d'avoir des résultats tirés vers le haut.

Cette situation met généralement le gestionnaire de risques, également appelé *risk manager* face une multitude d'éventualités. Il est, toutefois, entendu que ce qui inquiète le plus ce dernier n'est pas tant l'évolution positive de ses résultats mais plutôt le risque *downside*, d'où la nécessité de sa gestion.

1-1-1-2-Nécessité de la gestion du risque

La gestion des risques a pour objet de mesurer et de contrôler les risques. Même si le contrôle des risques est une fonction ancienne dans les banques, le problème de mesure des risques se pose constamment. Faute de cette quantification, la visibilité sur les résultats futurs est faible à cause des aléas qui les rendent instables. Aussi, la réglementation prudentielle impose aux banques et établissements financiers une saine gestion des risques encourus afin de garantir la stabilité du système bancaire et financier. Rappelons que, la mauvaise gestion des risques par les institutions financières américaines, a causé la faillite retentissante des principales caisses d'épargne américaines dans le milieu des années 1980, qui laissèrent une ardoise de 500 milliards de dollars au Trésor américain.

Tableau 1 : Causes majeures des crises bancaires récentes dans les économies matures

Type de Risque	Nombre de cas	Pourcentage de faillite
Crédit	11	85%
Marché	4	31%
Opérationnel	5	38%

Source : Banque des Règlements Internationaux, Document de travail sur les faillites bancaires dans les économies matures, Avril 2010

Fort de ces chiffres, l'on peut déduire que ne pas gérer son risque ou mal le gérer, c'est manquer d'un outil puissant d'aide à la décision. C'est également mettre en péril la qualité de ses résultats, sa solvabilité et sa pérennité.

Une saine gestion des risques permet aux banques :

- ✓ de mieux comparer et contrôler entre elles des entités telles que les centres de responsabilité, les produits ou activités et les clients par intégration du risque au *reporting* interne des performances.
- ✓ de mieux définir leurs politiques de mobilisation de ressources ;

d'affiner leurs politiques commerciales en incorporant aux taux clients le coût des risques pris lors de leurs engagements ;

- ✓ de bien élaborer les éventuelles politiques correctives. C'est par exemple le cas lorsque l'on réoriente les portefeuilles d'engagement vers les opportunités les plus rentables au regard de leur profil de risque ;
- ✓ de maximiser la valeur des investissements puis celle de l'établissement et mieux rémunérer les actionnaires à travers une plus grande création de valeur.

Aujourd'hui face aux récentes crises financières (crise des subprimes 2007 et crise des dettes souveraines 2010) et à une concurrence de plus en plus ardue, ne pas mieux appréhender et maîtriser ses risques, expose la banque à une fin prématurée à la moindre turbulence financière. C'est pourquoi, pour BESSIS, (1995), p24, « *une gestion des risques n'a de sens indépendamment des performances attendues et son objectif est d'optimiser le couple risque/rentabilité* ».

1-1-1-3-Problématique de la gestion du risque

La gestion des risques a pour objet de mesurer les risques pour les suivre et les contrôler. Plusieurs éléments sont à prendre en compte en matière de gestion du risque :

- ✓ l'inventaire et la cartographie des risques de l'établissement ;
- ✓ les formes ou facteurs de matérialisation des risques identifiés ;
- ✓ la mesure ou quantification des risques ;
- ✓ les mesures de couverture des risques encourus.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation et de la gestion des risques, les banques utilisent la valeur en risque ou value-at-risk (VaR) et le risque maximum tolérable (RMT).

De ce qui précède, l'on peut déduire que pour mieux gérer les risques il faut les répertorier, en indiquer l'intensité, la forme et la probabilité d'occurrence. Il ne peut y avoir non plus de bonne gestion ou de couverture du risque sans parfaite mesure du risque encouru. En général, l'on a recourt à la volatilité ou écart-type comme indicateur statistique de mesure du risque.

L'écart-type est la racine carrée de la variance, également appelée dispersion. La volatilité détermine alors l'ampleur des fluctuations des cours ou rendements par rapport à une moyenne calculée ou attendue pour une période donnée. Mais pour mieux appréhender le risque, BESSIS (1995), p86 conseille d'en préciser l'exposition, la sensibilité et l'aléa qui en est la cause :

- ✓ l'exposition au risque est le volume d'encours « sensibles » aux aléas externes ;

- ✓ la sensibilité, mesurée en valeur, est le rapport entre la variation des résultats et la variation de l'aléa qui en est la cause ;
- ✓ l'incertitude ou aléa est déterminé par le facteur exogène à la base de la volatilité des résultats.

Nous avons jusqu'ici parlé du risque de façon générale. Dans les pages qui suivent, il s'agira de parler singulièrement des risques bancaires, non sans avoir traité de leur typologie.

1-1-2-Typologie des risques bancaires

Nous soulignerons dans ce paragraphe la multiplicité des risques bancaires et leur classification puis nous en définirons les plus usuels.

1-1-2-1-La diversité des risques bancaires

L'environnement bancaire est devenu très instable et vulnérable à des différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leurs activités.

Plusieurs classifications sont possibles en fonction de l'auteur. Par exemple SARDI, (2002), p39 dénombre une vingtaine de risques bancaires qu'il regroupe en quatre (4) catégories qui sont :

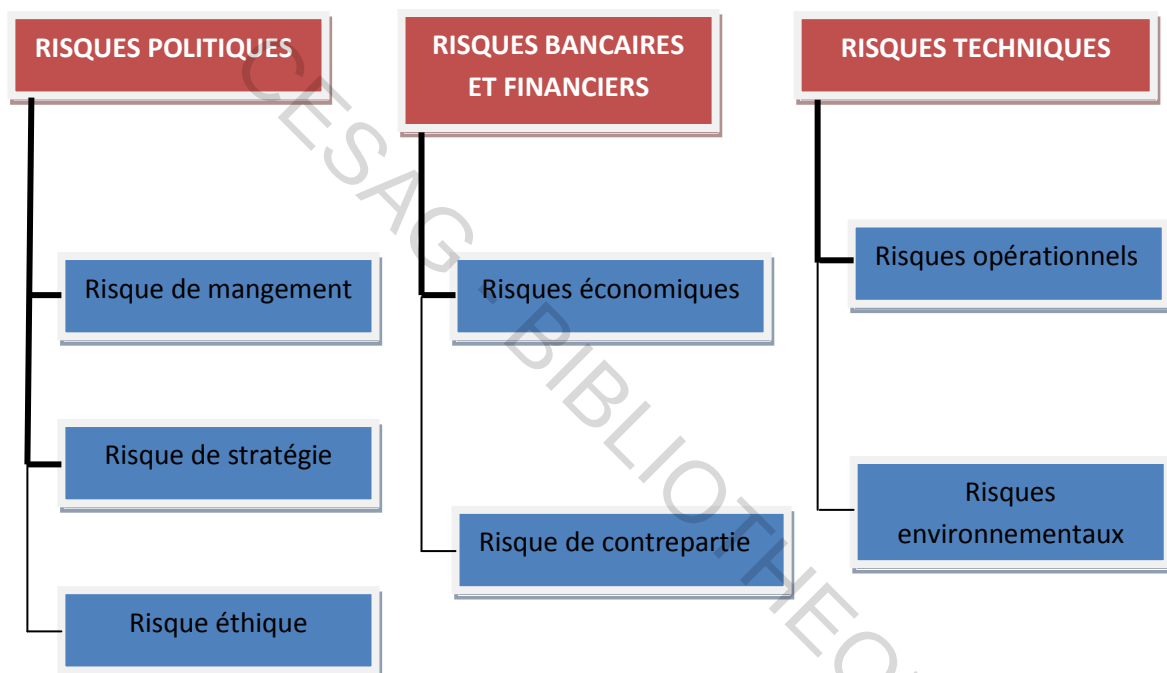
- ✓ le risque de crédit ;
- ✓ les risques de marché ;
- ✓ le risque opérationnel et les autres risques.

Le secrétariat de la Commission Bancaire en France (CBF) quant à lui, différencie une trentaine (30) de risques regroupés en trois (3) catégories. En plus des risques bancaires, nous avons aussi les risques politiques et les risques techniques.

- ✓ *Les risques politiques* : ils concernent principalement le management, la stratégie, le risque « éthique » ou risque de non respect des règles réglementaires, fiscales et déontologique. En plus de ceux-ci, s'ajoute le risque extérieur qui est relatif aux risques politiques, sociaux, humains, internationaux et systémiques.

- ✓ *Les risques bancaires et financiers* : ils portent singulièrement sur l'activité des banques. On distingue entre autre les risques économiques prenant en compte toutes les erreurs de prévisions et de calcul de rentabilité puis les risques de contrepartie.
- ✓ *Les risques techniques* : Il s'agit des risques opérationnels (risques techniques, technologiques, juridiques, organisationnels et administratifs), des risques environnementaux (risques naturels et risques sociaux), des risques sur les systèmes d'information et des risques divers portant entre autre sur la sécurité des personnes, des biens et des transports.

Figure 1 : Typologie des risques bancaires selon la CBF



Source : Commission Bancaire Française, 2007, p2

Selon MORISSON, (2001), p33, on distingue deux grands niveaux de risque, à savoir :

- ✓ *Les risques bancaires microéconomiques* qui correspondent au niveau de risque choisi par la banque ; et dans ce cas on dit de la banque qu'elle est plutôt *risk maker* (faiseur de risques/risques choisis).
- ✓ *Les risques bancaires macroéconomiques* qui sont ceux imposés à la banque. Elle est ici plutôt *risk taker* (preneur de risques/risques subis)

1-1-2-2-Les risques bancaires microéconomiques

- ✓ *Les risques externes ou risques de marché* : il s'agit des risques générés par l'activité bancaires. Dans leur ensemble, les risques de marché naissent des transactions effectuées par les banques sur les marchés du dépôt et du crédit, sur le marché interbancaire des changes et sur l'ensemble des marchés de produits dérivés de change, de taux d'intérêt et de prix des actions. Ces risques comprennent donc *des risques de quantités et des risques de prix*. Les risques de quantités concernent les risques de crédit/contrepartie, de livraison/règlement et les risques de liquidité. Les risques de prix incluent les risques de taux d'intérêt, de taux de change, de cours des actions, de prix de l'immobilier et de matières premières.
- ✓ *Les risques internes ou risques opérationnels* : ils sont liés à la nature d'entreprise humaine que constitue la banque et qui génère des risques liés à son organisation et à sa stratégie. On y regroupe *les risques organisationnels et les risques de stratégie*. Les premiers sont propres au système d'information, au contrôle de gestion, au contrôle interne, au management et au risque juridique avec les contreparties. On y rencontre les risques organisationnels et les risques de stratégie. Par ailleurs, Les risques de stratégies portent sur les risques relatifs aux emplois/ressources (transformation, concentration, diversification, divers) et les risques organisationnels sont propres au système d'information, au contrôle interne, au management et portent sur les marchés (spéculations, couverture, *market making*).

1-1-2-3-Les risques bancaires macroéconomiques

Tout comme les risques microéconomiques, ils peuvent être de sources internes ou externes au pays d'origine ou d'implantation.

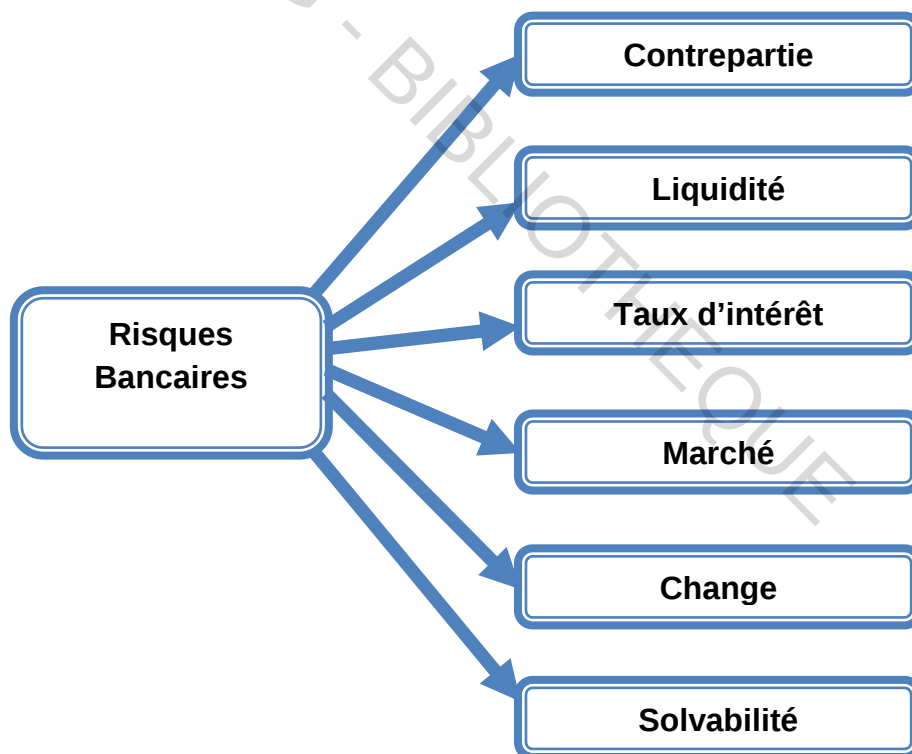
- ✓ *Les risques internes* : ces risques peuvent présenter un caractère *conjoncturel d'une part ou d'un caractère structurel d'autre part*. Notons que pour les risques à caractère conjoncturel, le ralentissement de la conjoncture cause une dégradation de la qualité des actifs, donc des risques. Par contre, une amélioration de la conjoncture provoque leur redressement. Ils dépendent donc de la situation macroéconomique et monétaire. Les risques à caractère structurel, proviennent de l'environnement politique, juridique, réglementaire, économique et de l'état du système bancaire.

- ✓ *Les risques externes* : ils sont liés aux autres pays et proviennent généralement de chocs externes et d'effet de contagion. Ils peuvent avoir une composante *conjoncturelle* ou *structurelle*. Notons qu'en situation conjoncturelle, ces risques peuvent résulter de chocs exogènes portant sur les taux d'intérêt, les taux de change, les cours boursiers ou de situation de non transfert du fait de la cessation de paiement d'un pays. S'agissant de la composante structurelle de ce type de risques, elle découle de la jonction de plusieurs dysfonctionnements dans les systèmes bancaires et financiers. Dans une telle situation, c'est l'ensemble du système bancaire international qui est confronté à un risque systémique.

1-1-3-Des risques de la gestion Actif-Passif aux autres risques bancaires

Cette section servira à faire une distinction entre les risques qui sont gérés par l'ALM et ceux qui ne le sont pas dans le but de délimiter le champ d'application de la gestion Actif-Passif. Notons par ailleurs, les principaux risques bancaires sont les suivants :

Figure 2: Les principaux risques bancaires

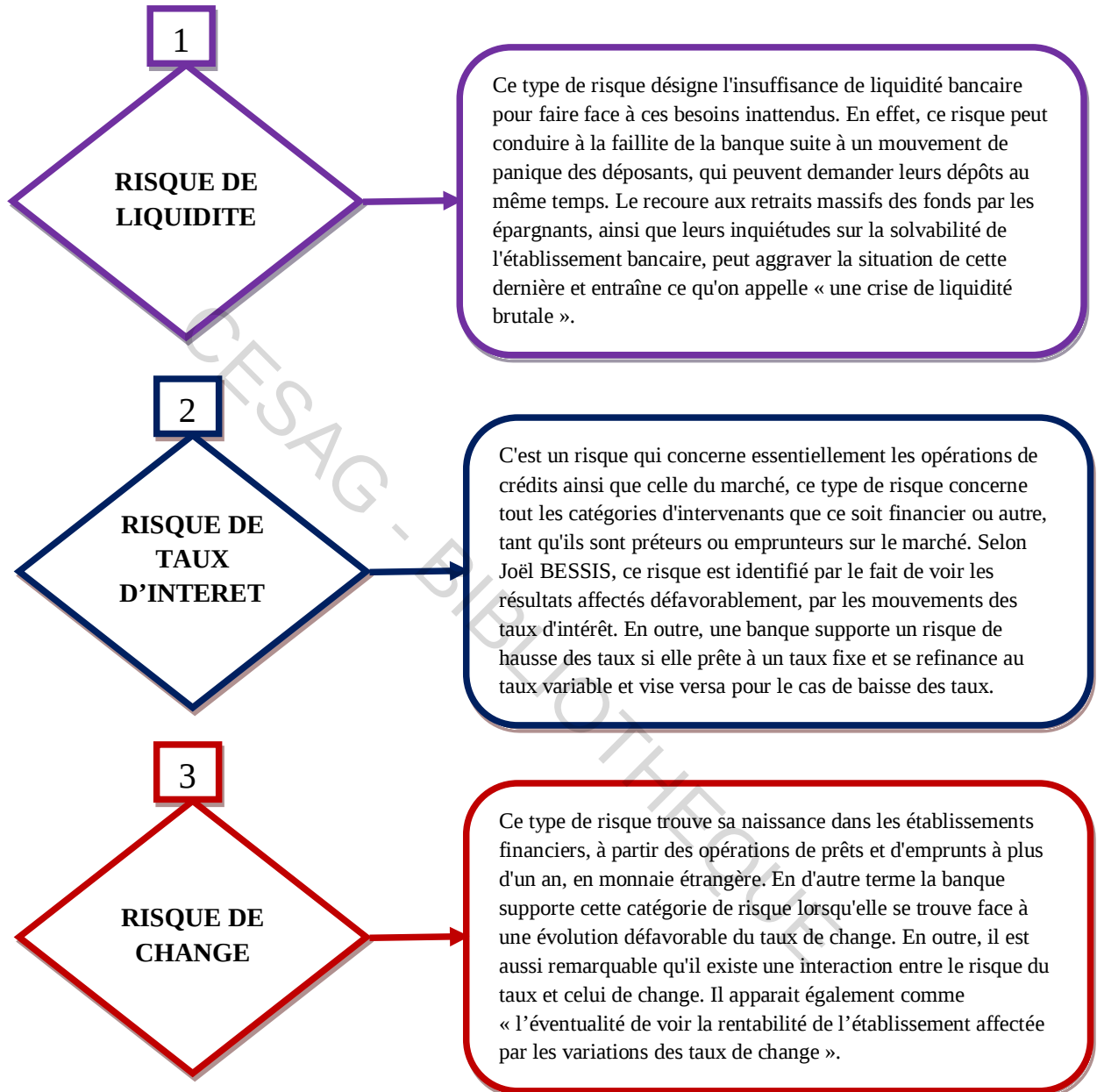


Source : Institut de financement du développement du Maghreb Arabe (IFID), (2013 :20)

1-1-3-1-Risques inhérents à la gestion Actif-Passif

Les risques inhérents à la gestion Actif-Passif sont le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

Figure 3: Risques inhérents à la gestion Actif-Passif



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

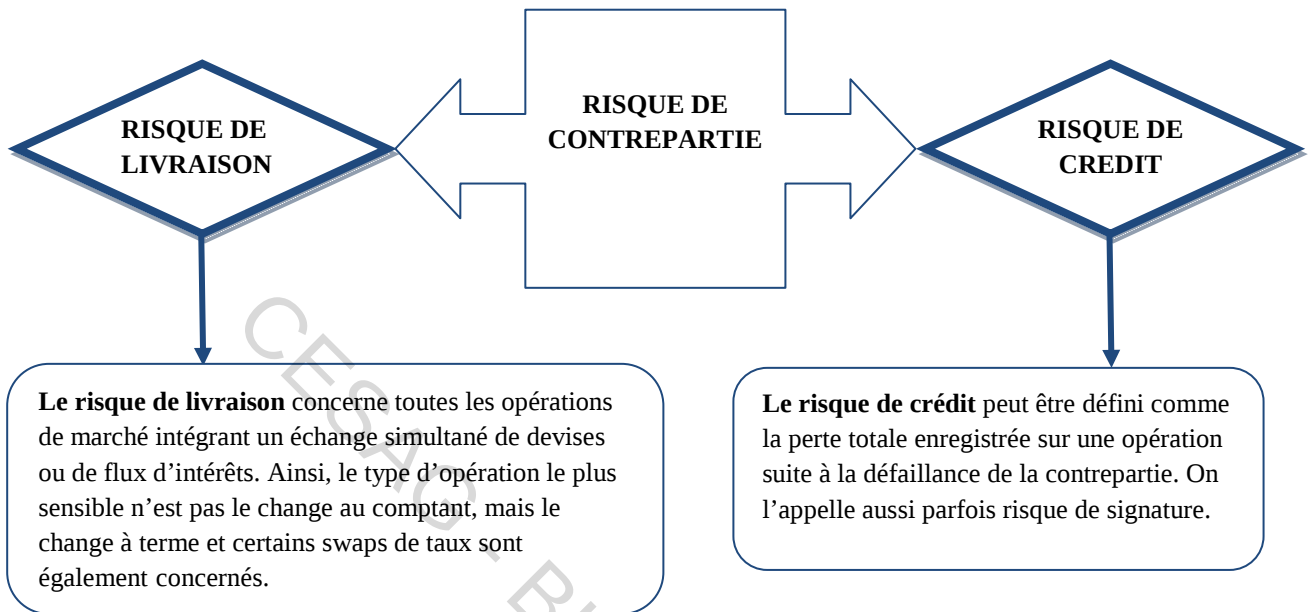
1-1-3-2-Les autres risques bancaires

Il s'agit principalement des risques de contrepartie, de solvabilité, de marché, opérationnels, et de liquidité de refinancement.

1-1-3-2-1-Risque de contrepartie.

Le risque de contrepartie représente la perte potentielle réalisée par la banque dans l'hypothèse d'une défaillance future de sa contrepartie. Ce risque regroupe deux risques de natures différentes : le *risque de livraison* et le *risque de crédit*.

Figure 4 : les risques de contrepartie



Source : nous même, à partir de la revue de la banque de France, (2013)

- ✓ *Le risque de livraison* naît de la non simultanéité dans le temps des transferts qui concrétisent l'opération. Si le virement de la contrepartie A précède celui de la contrepartie B, pour des raisons de fonctionnement interne de back offices ou à cause du décalage horaire, la contrepartie A court le risque de ne jamais être créditée en retour.

Le risque de crédit peut être défini comme la perte totale enregistrée sur une opération suite à la défaillance de la contrepartie. On l'appelle aussi parfois risque de signature.

Dans le cas d'un crédit à taux révisable, cette perte est égale au capital restant dû augmenté des intérêts courus non échus. Mais dans le cadre d'opérations de hors bilan (swaps, options), il n'y a pas transfert « sec » du capital. On considère alors que le risque est égal à tout moment à la soulté que ferait payer une banque tierce pour se substituer à la partie défaillante, selon les conditions initiales.

Le risque de crédit peut alors être nul, si les conditions de marché sont telles que le remplacement de la contrepartie s'effectue sans surcoût. Le risque total sur une contrepartie ne peut cependant pas être négatif.

- ✓ Notons qu'il est courant d'employer le terme de risque de contrepartie pour designer exclusivement le risque de crédit.

1-1-3-2-2-Risque de solvabilité

Le risque de solvabilité désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, ce risque ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change. Selon BESSIS, (1995), p18, l'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières est d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.

1-1-3-2-3-Risque de marché

Il correspond à la baisse de la valeur du portefeuille d'actifs (obligation, action, ...) détenu par la banque à la suite d'une évolution défavorable de la valeur des cours sur le marché, en d'autre terme ce risque provient de l'incertitude de gains résultant de changements dans les conditions du marché. Ce type de risque découle principalement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et taux de change), d'où l'effet des marchés volatiles, de la libéralisation, et des nouvelles technologies sont accompagnés par un accroissement remarquable des risques de marché.

1-1-3-2-4-Risque opérationnel

L'accord de Bâle II, dans la revue de la banque de France sur la stabilité financière, (2012), p89 définit les risques opérationnels « comme le risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et système, ou d'événements externes ». D'une manière générale c'est le risque qui résulte d'un événement externe qui perturbe la réalisation des objectifs de l'établissement (catastrophes naturelles, incendies, changements de loi ou de réglementation) ou erreur humaine (fraude, erreur), ainsi que au dysfonctionnement de système d'information.

1-1-3-2-5-Risque de liquidité de refinancement

Ce risque correspond à une des caractéristiques fondamentales des banques qui est liée à la liquidité de leurs actifs. Les retraits massifs de dépôts, la suppression de lignes de crédit faisant suite par exemple à des informations sur la solvabilité d'un établissement bancaire peuvent déclencher une crise de liquidité.

1-1-4-Risques bancaires et impact sur les notions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité

Il s'agit dans cette section de présenter, l'impact des risques bancaires sur les notions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité.

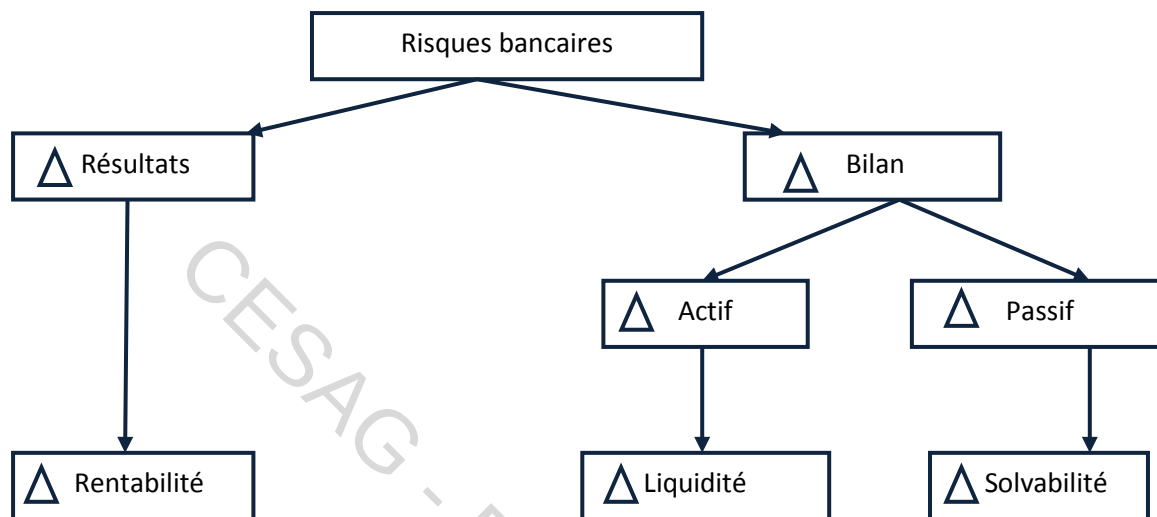
1-1-4-1-Le tryptique liquidité-solvabilité-rentabilité

- ✓ *La liquidité* peut se définir comme la capacité qu'a une banque à honorer de ces engagements échus avec les ressources liquides et disponibles. On parlera donc de crise de liquidité, lorsque les ressources arrivées à échéances ne peuvent être renouvelées ou lorsque les retraits excèdent les disponibilités. Par ailleurs, dans le bilan, seront considérés comme liquide, les actifs (stocks et encours clients) qui peuvent être rapidement transformés en liquidité. Aussi, l'analyse de cette liquidité, requiert un classement du bilan par date de remboursement, par exigibilité (court terme, moyen et long terme). Pour honorer de ses engagements (passif), la banque doit disposer d'avoirs (actif) suffisants qui sont classés par durée et dates d'échéance.
- ✓ Pour VERNIMMEN, (2010), p59, *La solvabilité* « représente l'aptitude d'une entreprise à régler l'ensemble de ses dettes par la réalisation de ses actifs ». La solvabilité d'une entreprise est donc garante de la continuité d'exploitation de celle-ci. Elle dépend donc de deux (2) grands facteurs qui sont la valeur liquidative des actifs et l'importance des dettes. Au niveau des banques, on distingue deux principales causes d'insolvabilité que sont, la dévalorisation de l'actif due à la défaillance totale ou partielle des contreparties et l'augmentation de la valeur des engagements. Ainsi, on dira d'une banque qu'elle est insolvable lorsqu'elle ne dispose plus de fonds propres suffisants pour compenser la baisse de la valeur de ses actifs.
- ✓ *La rentabilité* mesure la capacité d'un capital investi dans différents actifs à procurer des revenus. Ainsi, une banque est dite rentable, lorsque le produit de ses emplois excède ses charges de fonctionnement. Une relation étroite existe entre les concepts de rentabilité et de solvabilité dans la mesure où l'apparition des pertes entraîne une réduction du capital et réduit la solvabilité de la banque.

1-1-4-2-Impact des risques bancaires sur les notions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité La rentabilité

Le schéma suivant montre l'impact des risques bancaires sur ces trois (3) notions vu ci-dessus.

Figure 5: Impact des risques bancaires sur les notions de rentabilité, de liquidité et de solvabilité



Source : D'ARVISENET, (2004 :78)

1-2-Problématique de la gestion actif-passif

Nous aborderons dans cette section, d'abord la définition et le développement du concept de gestion Actif-Passif et son rôle. Ensuite sa démarche et les clés de succès de sa mise en œuvre.

1-2-1-Définition et développement du concept de gestion Actif-Passif (ALM)

Apparue aux Etats-Unis au début des années quatre-vingt, la gestion Actif-Passif, aussi dénommée par son acronyme anglais ALM (*Asset and Liability Management*), est aujourd'hui reconnue, dans l'ensemble des établissements financiers, comme une composante indispensable d'une gestion financière performante.

En effet, les institutions financières américaines se sont attachées à vérifier entre autre leur solvabilité, évaluer leur risque de taux, et contrôler leur liquidité, et ce suite à la faillite retentissante des principales caisses d'épargne américaines dans le milieu des années 1980, qui laissèrent une ardoise de 500 milliards de dollars au Trésor américain.

La gestion Actif-Passif a donc repris à son compte cette préoccupation de réduction des risques et ce, sous l'effet de l'évolution comportementale de la clientèle qui cherche de plus en plus à optimiser ses opérations financières.

Selon Michel Levasseur & Aimable Quintart, (1990), p317, la gestion Actif-Passif peut être définie comme une méthode globale et coordonnée permettant à une entreprise, et notamment à une banque, de gérer la composition et l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son Hors-Bilan. Elle consiste donc à analyser la situation du bilan et son évolution probable sur un horizon de planification, en fonction de variables vis-à-vis desquelles elle précise des anticipations (taux d'intérêt, développement commercial, indicateurs macro-économiques et autres variables de marché).

1-2-2-Objet de la gestion Actif-Passif

Chaque institution financière est soumise aux risques engendrés par le fonctionnement normal de ses activités. Une meilleure analyse des sources de création de valeur, influencée principalement par les trois facteurs clés que sont les risques, la croissance, et la rentabilité, permet de mieux identifier et donc d'isoler les risques. Cette analyse facilite l'évaluation des risques au regard des performances de chaque métier.

Une saine gestion des risques passe donc par le maintien de l'équilibre entre la rentabilité recherchée et le risque encouru. Chaque organisation établit cette relation en fonction des objectifs financiers et de ses préférences en matière de risque, et chaque gestion du risque doit faire intervenir l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et s'appuyer sur une architecture informatique efficace.

L'objectif de rentabilité place ainsi la gestion des risques au cœur des décisions et des planifications stratégiques. Cette démarche de gestion permet alors de construire un véritable outil de pilotage pour les directions des institutions financières.

La gestion Actif Passif consiste essentiellement à permettre à la banque de faire face à ses engagements contractuels et commerciaux, et vis-à-vis de ses actionnaires.

Pour cela, la gestion Actif-Passif doit être en mesure :

- ✓ d'immuniser le bilan contre les différents risques de marché en mettant en place une politique de couverture et de financement adaptée ;
- ✓ de facturer un taux client en cohérence avec le coût des ressources et le taux de rentabilité attendu par l'établissement ;

- ✓ de responsabiliser les fonctions financières et commerciales sur les objectifs de rentabilité qu'elles maîtrisent directement en organisant l'établissement autour de l'ALM.

Les objectifs de la gestion Actif-Passif sont donc :

- ✓ d'assurer l'équilibre de la trésorerie à la date courante ;
- ✓ de déterminer la politique de financement future en fonction du degré d'aversion au risque;
- ✓ de se prémunir contre une éventuelle réduction des marges ou de la valeur de l'établissement en fonction de l'évolution des facteurs de risque.

Rappelons par ailleurs qu'auparavant, la gestion globale des risques consistait à la gestion uniquement du passif. Puis elle s'est étendue à la gestion de l'adéquation de variation du couple Actif-Passif. Depuis elle s'est intéressée au calcul des fonds propres.

Comme le dit Michel DUBERNET, (1997), p27, « *la gestion Actif-Passif vise à cantonner dans les limites consciemment déterminées les conséquences négatives éventuelles des risques financiers, principalement le risque de liquidité, le risque de taux et le 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'actions* ».

La gestion financière offre plusieurs techniques de réduction ou de gestion du risque qu'on peut regrouper entre adossement, immunisation, diversification et couverture à terme (Voir Annexe1). Mais si le risque et sa gestion ont toujours préoccupé les banques et établissements financiers, le recours à l'ALM en tant qu'outil de pilotage, est le fruit d'une volonté plus active de mieux cerner le risque. Ainsi, Le risque n'est donc plus un élément intangible et dont l'appréciation est qualitative. Il devient un objet spécifique, mesurable et quantifiable, et un facteur de performance. La nouveauté avec l'ALM réside dans la nécessité et la volonté d'une gestion plus active des risques. Ces objectifs transforment radicalement les dispositifs classiques de suivi des risques de multiples manières : la meilleure définition des différentes dimensions des risques bancaires, l'apparition d'une gestion quantitative et planifiée de ces risques, un pilotage plus actif des risques, des mesures plus précises, des outils et des dispositifs nouveaux. Il s'agit donc de mettre en place une gestion « calculée » des risques dans le but de faciliter et d'améliorer l'efficacité de la prise de risque.

En somme, la gestion Actif-Passif est la réponse à la gestion du risque bilanciel et surtout un puissant outil de création de valeur pour l'actionnaire et le contrôle de risque.

1-2-3-Rôles de la gestion Actif-Passif

Les rôles de l'ALM s'organisent autour de trois concepts fondamentaux qui sont :

- ✓ l'analyse de l'information et la stratégie ;
- ✓ la planification ;
- ✓ la gestion des risques financiers.

1-2-3-1-L'analyse de l'information et la stratégie

L'ALM joue un rôle essentiel d'abord dans l'analyse de l'information financière qui servira de base à la fixation des orientations à court terme de l'établissement. Ensuite dans la définition des axes stratégiques qui couvrent les limites de gestion des risques financiers, des taux de cessions internes et de l'allocation des fonds propres.

L'information est traduite sous la forme d'échéanciers des différents flux de capitaux et d'intérêts générés par les différentes opérations du bilan. L'exploitation de ce tableau de bord permet de suivre la stratégie et de procéder à des simulations. (Voir Annexe 2)

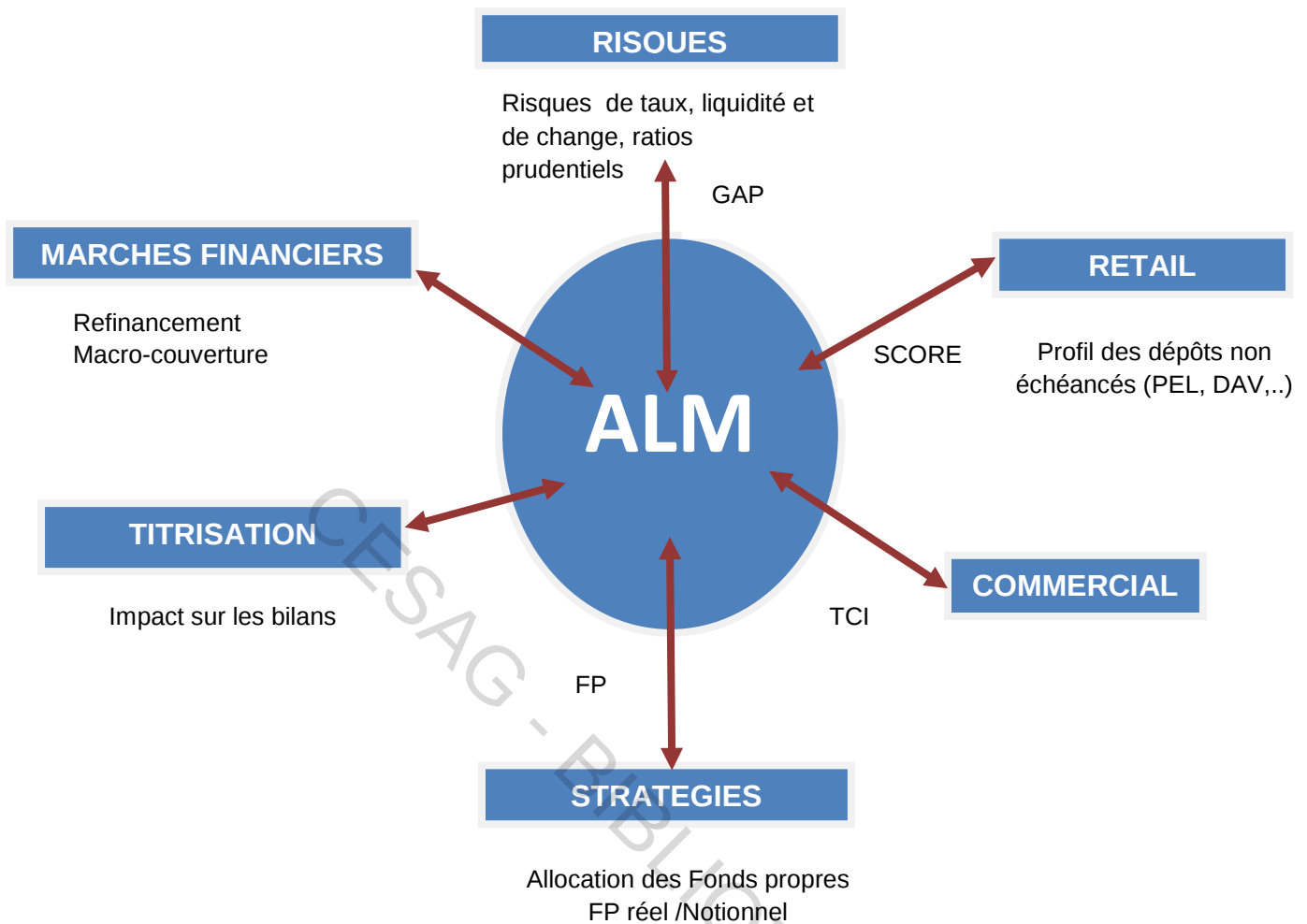
1-2-3-2-La planification

Par ailleurs, pour BESSIS, (1995), p23, l'ALM participe à la planification des différentes opérations de financement et de couverture telles que les programmes de titrisation et de refinancement (Micro-couverture) et les programmes de couverture globale (Macro-couverture).

1-2-3-3-La gestion des risques financiers

Certains des objectifs visés par l'ALM sont l'identification, l'évaluation et le contrôle de la prise de risques financiers par l'établissement sur son activité globale.

Figure 6 : Situer le rôle de l'ALM vis-à-vis des autres métiers



Source : Revue de la Banque de France, (2013)

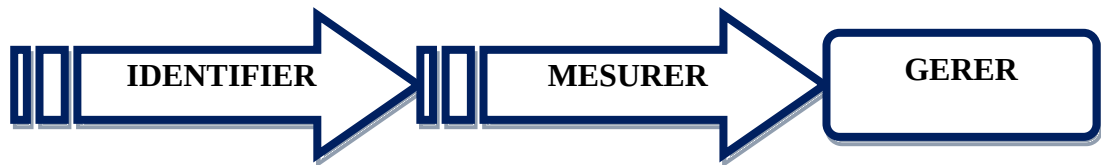
1-2-4-Démarche de la gestion Actif-Passif

Selon HULL, (2003), du magazine Les Echos « *Les approches traditionnelles de gestion des risques sont défensives par nature. Les risques sont généralement gérés au travers de procédures classiques qui consistent à mettre en place une définition des risques, des normes d'analyse, des outils de mesure, des systèmes sécurisés, des contrôles permettant de réduire les risques et des reportings destinés à la direction. Ce type d'approche vise à réduire l'exposition aux pertes inattendues ou excessives résultant des risques de marché, de crédit ou opérationnels. Dans un environnement extrêmement compétitif, cette approche traditionnelle ne suffit plus. Il s'agit maintenant de concevoir et mettre en place les structures et processus de gestion intégrée de la rentabilité permettant d'établir le lien entre les systèmes de gestion des performances ajustées des risques et la gestion stratégique de la valeur* ».

Ainsi, aujourd'hui, L'ALM a de plus en plus vocation à devenir une démarche globale de mesure, de contrôle et de gestion des risques financiers, cette gestion s'effectuant en liaison étroite avec les outils de mesure de la performance.

Les principales étapes d'une bonne gestion Actif-Passif consistent à *identifier ces risques*, afin de les *mesurer* pour pouvoir enfin les *gérer*.

Figure 7 : Etapes de l'ALM



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

1-2-4-1- Identifier les risques en ALM

Les principaux risques bancaires sont :

- ✓ Le risque de taux
- ✓ Le risque de marché
- ✓ Le risque de change
- ✓ Le risque de liquidité
- ✓ Le risque de transaction (trading risk)
- ✓ Le risque de crédit ou de contrepartie
- ✓ Le risque de solvabilité
- ✓ Le risque pays
- ✓ Le risque opérationnel

Cependant, la gestion Actif-Passif cible essentiellement aujourd'hui le risque de taux d'intérêt, de change, de liquidité, et de marché en partie.

1-2-4-2-Mesurer les risques en ALM

La mesure des risques en ALM se fait au moyen d'un certain nombre d'indicateurs.

Les législateurs et les acteurs du marché doivent être en mesure d'identifier les changements structurels puissants qui modifient le paysage financier, en créant de nouvelles configurations du risque et en renforçant les mécanismes de propagation transnationale. À cet effet, il leur faut disposer d'un instrument de suivi objectif et systématique du fonctionnement des marchés financiers.

En juillet 2000, le Conseil ECOFIN (Conseil des politiques économiques et financières européennes) a donc demandé à la Commission de mettre au point une série d'indicateurs qui sont (Voir Annexe 3) :

- ✓ *Les Indicateurs statiques* (Gaps de taux, gap de liquidité et la sensibilité)
- ✓ *Les indicateurs dynamiques* (les marges nettes prévisionnelles, la VAN)

1-2-4-3-Gérer les risques en ALM

La simple mesure des risques n'est pas la finalité de la gestion Actif-Passif. La maîtrise de ces risques dans un premier temps, puis une gestion optimisée sont fondamentales pour améliorer le couple risque/rentabilité d'un établissement financier.

Le risque de crédit et le risque de marché sont mis à part, car leur gestion est généralement confiée à des départements spécifiques dans les banques. Selon DUBERNET, (1997), p124, deux grands types de risques sont gérés par le département ALM à savoir :

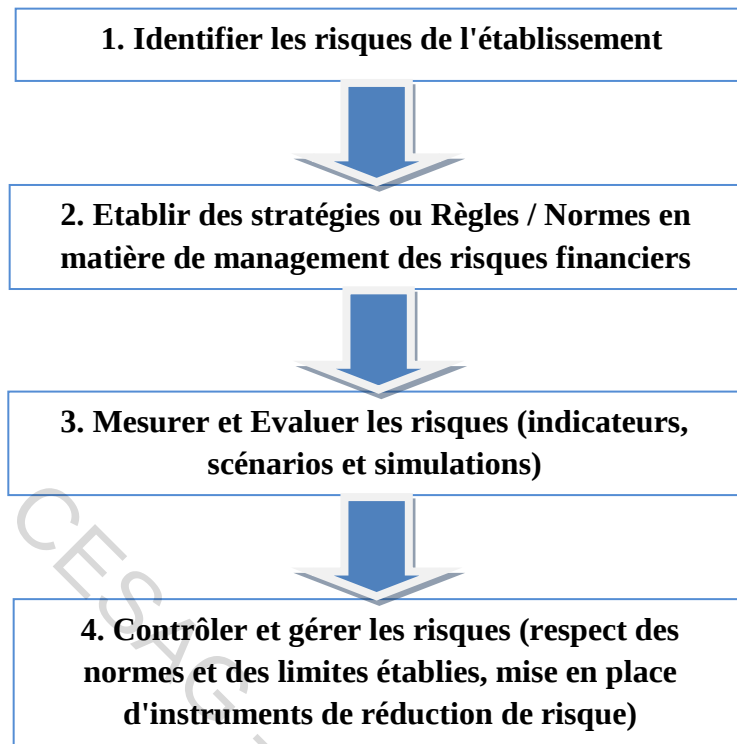
- ✓ Risque de taux ;
- ✓ Risque de liquidité.

Figure 8 : Les risques en ALM selon DEBERNET



Source : nous même à partir de DUBERNET, (1997)

Figure 9 : Un exemple de la démarche ALM est traduit dans le schéma suivant



Source : Institut de financement du développement du Maghreb Arabe (IFID), 2013

1-2-5-Les clés de succès de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif

Pour réussir la mise en œuvre de l'ALM, un certain nombre de conditions sont requises :

- ✓ une forte implication des hautes instances de direction ;
- ✓ la constitution d'un Comité de Gestion-Passif ou Comité ALM (ALCO) aux tâches et responsabilités bien définies et disposant de toutes les ressources humaines, matérielles ou financières pour mener à bien son activité ;
- ✓ un système d'information performant et adéquat permettant une bonne remontée d'information ; c'est le principe du « *Garbage In, Garbage Out* » ;
- ✓ des décisions et recommandations compréhensibles, claires, pertinentes, cohérentes et facile à mettre en œuvre par les organes opérationnels;
- ✓ des indicateurs de gestion pertinents alimentant le tableau de bord.

En somme, l'activité bancaire est confrontée à une panoplie de risques qui méritent une saine gestion. La gestion Actif-Passif est donc cet outil qui permet une meilleure gestion des risques de liquidité, de taux et de change. La CBAO quant elle dispose d'un ensemble de moyens de gestion de ses risques dont le chapitre suivant fera une présentation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : GESTION DES RISQUES BANCAIRES A LA CBAO.

La CBAO dispose d'un ensemble d'outils de gestion de ses risques bancaires inhérents à ses activités. Ce chapitre fera d'abord la description du système actuel de gestion des risques de la banque, ensuite l'évaluation du filet de maîtrise des risques.

2-1-Présentation de la structure

La Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari Bank Sénégal. Créée il y a un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) dénommée à cette époque Banque du Sénégal, est la banque la plus ancienne de l'Afrique de l'Ouest.

Elle a, tout au long de son histoire eu à changer de nom à plusieurs reprises : d'abord Banque du Sénégal à sa création, elle est devenue la Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) en 1901, En 1960, année de l'indépendance de nombreux pays africains, la BAO a 38 sièges en Afrique. Le changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure.

Dans ce cadre, la BAO crée en 1965, avec la First National City Bank of New York, un nouvel établissement bancaire : la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

La BIAO s'est développée de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de soubresauts politiques ou de campagnes agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée au capital initial de 2 milliards porté immédiatement à 3 077 Millions de FCFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital. En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, à une sécheresse importante et aux carences du management du groupe BIAO, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir

actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafa Bank, accompagné par ses actionnaires de référence (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) auprès du groupe MIMRAN. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Aujourd'hui le capital de la CBAO se repartit comme suit :

INDICATEURS	
Groupe ATTIJARIWAFI BANK	82,77%
Etat du Sénégal	7,83%
Autres actionnaires Privés	9,40%

Concernant l'activité commerciale, la CBAO l'a orienté sur cinq (5) principaux axes notamment

- ✓ Le financement des entreprises ;
- ✓ Le financement des projets d'investissement dans divers secteurs ;
- ✓ Le financement du commerce international ;
- ✓ Le crédit privé aux particuliers ;
- ✓ La collecte de l'Epargne.

Les ressources constituent l'ensemble des capitaux ou dépôts de la clientèle. Elles sont soit rémunérées ou non rémunérées. Les ressources non rémunérées sont les ressources à vue telles que le compte courant et le compte dépôt. En ce qui concerne les ressources rémunérées telles que les comptes épargnes et les comptes à terme (DAT et bons de caisse), elles sont rémunérées à un taux que le client négocie avec la CBAO. Cette rémunération payée par la banque est appelée charges financières ou intérêts créditeurs.

Les emplois quant à eux représentent l'ensemble des placements ou des crédits auprès de la clientèle. Pour les particuliers, nous avons les crédits personnels, les avances sur salaire et les crédits immobiliers. Quant aux entreprises, elles ont recours aux crédits à court terme (Spot, découvert, escompte d'effet, crédit de campagne, crédit documentaire, etc.) et aux crédits à moyen

terme. Chacun de ces types de crédits fera l'objet d'une rémunération versée à la banque sous forme d'intérêt.

Les prestations de services à la clientèle génèrent des commissions pour la banque. Ces commissions sont réparties en commission de caisse, de transfert, de rapatriement, de monétique (cartes Visa Express, Visa Premier, Visa Classic, Visa Electron et Mastercard), de télématique (Web banking, Flash Bank, SMS, DAB), de cautions et diverses autres commissions et de commissions bancassurances (Pack Yeksil, Pack Nofelaye, etc.).

L'organisation administrative de la CBAO Groupe Attijariwafa Bank repose sur une structure en réseau composée d'hommes et de femmes qui ont choisi de partager librement des valeurs sûres à savoir :

- ✓ Le professionnalisme ;
- ✓ L'esprit d'équipe ;
- ✓ La création de valeur.

Cette organisation administrative (Annexe n°1 : Organigramme de la CBAO), comprend plusieurs directions dont la direction financière au sein de laquelle se situe la trésorerie de la banque. Nous insisterons donc sur l'organisation de cette direction en général, mais plus précisément sur le contrôle de gestion et la trésorerie.

La Direction financière

Cette direction comprend les services de la Trésorerie, la Comptabilité, et le Contrôle de gestion.

Le Contrôle de gestion

En prise directe avec les managers opérationnels, le contrôle de gestion est le garant de la bonne gestion financière. Véritable support du pilotage stratégique de la banque, il est chargé de l'élaboration du budget et de son suivi, de la mise en place des outils de gestion et de la préparation du dossier de conseil d'administration.

Il a en charge :

- ✓ L'organisation de la production d'informations de gestion, en liaison avec les services comptables, les services informatiques et les différents responsables opérationnels ou fonctionnels ;

- ✓ L'analyse de la rentabilité ;
- ✓ Les prévisions de résultats.
- ✓ Son rôle consiste à prévoir, contrôler (dans le sens « vérifier »), informer et aider. Le contrôle de gestion fait donc du contrôle-maitrise-aide.

Par ailleurs, le contrôle de gestion a pour taches principales :

- ✓ L'élaboration du budget et son suivi ;
- ✓ La mise en place d'outils de gestion ;
- ✓ L'élaboration des dossiers de Conseil d'administration et d'Assemblée Générale ;
- ✓ La maîtrise d'ouvrage des projets de la Direction Générale ;
- ✓ L'interlocuteur auprès de la BCEAO et toute autre Administration.

Aussi, adresse t-il des prestations a l'ensemble des responsables opérationnels et administratifs dont la Direction Générale.

La Direction Générale a couramment des besoins d'information, de suivi, d'évaluation des résultats et d'aide à la décision. Les documents prennent généralement la forme d'un rapport mensuel synthétique mettant en évidence les réalisations et les projections de résultats par branche, réseau, produit ou toute autre segmentation de l'activité sous la forme d'un tableau de bord mensuel.

2-2-Description du système interne de maîtrise des risques de la CBAO

Cette section consiste à présenter les systèmes de mesure et de gestion des expositions aux divers risques bancaires de la banque.

Le filet de maitrise des risques de la CBAO se caractérise par une centralisation sur le risque de solvabilité des débiteurs.

2-2-1-La maîtrise du risque de crédit

La CBAO dispose d'un filet de maîtrise de ce type de risque qui se compose d'un ensemble de politiques et de procédures dont la mise en œuvre incombe à un certain nombre de fonctions ou d'organes.

Dans la présentation suivante, une distinction entre l'ex ante et l'ex post sera faite.

a. La maîtrise ex ante du risque crédit de la banque

a.1 La politique de crédit de la banque

Il est à noter qu'il n'existe pas une politique de crédit dument formalisée sous l'aspect par exemple d'une charte de crédit de la banque. Cependant elle dispose d'une politique de délégation de pouvoir d'octroi de crédit formalisée en vigueur et appliquée au sein de l'institution avec des procédures précises. En matière de sureté, elle privilégie les garanties financières par rapport aux réelles.

a.1.1 La délégation des pouvoirs de crédit

Selon, la fixation des pouvoirs de crédit de la banque, la décision d'octroi de crédit, en termes de facilitées de caisse, est la suivante :

Tableau 2 : Fixation des pouvoirs de crédit à la CBAO

en millions de FCFA						
ENCOURS	Credits par caisse (facilitees de caisse) < 5	Autres credits <50	50< Autres credits< 100	100<Autres credits<500	500<Autres credits<1500	Autres credits>=1500
POUVOIRS	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)
	CdA (avis)	DCPI/DCE/ DR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)
	DCPI/DCE/DR (Decision)	ADG/DGAE (avis- decision)	DCPI/DCE/ DR (avis)	DCPI/DCE/D R (avis)	DCPI/DCE/DR (avis)	DCPI/DCE/DR (avis)
			ADG/DGAE (avis- decision)	ADG/DGAE (avis- decision)	PCA (decision)	CA (decision)
				Comitee de Credit (decision)		

Source : Données internes de la CBAO, 2010

CdC	Chargé de clientèle
CdA	Chef d'Agence
PCA	Président du Conseil d'Administration
CDR	Chef Département Risque

DCPI	Direction Clientèle Privée Institutionnelle
DCE	Direction Clientèle Entreprise
DR	Département Risque
ADG	Administrateur Directeur Général
DGAE	Directeur Général Adjoint en charge de l'Exploitation

Quant aux prêts interbancaires, ils peuvent être négociés par le trésorier, le directeur des opérations ou le directeur général. Mais la décision finale revient à la Direction générale.

Entre la décision d'octroi du crédit (autre que la facilité de caisse) et l'introduction du dossier de demande de crédit, il existe des procédures qui diffèrent suivant les montants du crédit tels que définis dans la délégation des pouvoirs.

a.2. Les procédures d'octroi des crédits

Quelle que soit l'origine des demandes de crédit (Clientèle entreprises ou particuliers et autres du réseau, DPCI ou DCE), le dossier de demande de crédit est toujours préparé par le chargé de clientèle concerné qui l'introduit au niveau de la rédaction qui est chargé de sa complétion à travers les envois-réceptions aux fonctions impliquées (Engagements de cautions, Juridique, Risques, Directions). Il est à noter qu'en fonction de l'importance du montant faisant objet de la demande des mesures exceptionnelles peuvent être déployées :

- ✓ *L'analyse du département risques* : Elle se résume à l'analyse du risque de solvabilité de l'emprunteur. Elle se fonde sur plusieurs points : l'identité du candidat avec sa dernière cote interne (en cas de cotation existante) ; les caractéristiques des encours des engagements de la banque sur ce dernier et celles des encours sollicités ; les engagements du système bancaire sur l'emprunteur par l'intermédiaire de la centrale des risques de la BCEAO ; l'analyse des états financiers (s'ils existent) ou patrimoniaux, selon qu'il soit entreprise ou particulier, basé sur des ratios (BCEAO et autres) ou des normes d'endettement (quotité cessible par exemple) pour les particuliers ; le fonctionnement des comptes des candidats à l'emprunt dans les livres de la banque, et les suretés déjà constituées et à constituer ;

Cette analyse du département risque est conclue par ses commentaires et recommandations qui sont transmis, quelques heures avant la séance décisionnelle hebdomadaire du Comité de crédit, à chacun de ses membres.

- ✓ *La décision du comité de crédit* : Elle n'est pas prise uniquement sur la base des décisions du département risque qui servent toutefois de guide pour les prises de positions des membres. Elle se fonde aussi sur les avis des autres membres dont la Direction Générale (Représentée par l'ADG et/ou le DGAE) dont la position constitue la décision du comité.

a.3 Le système de cotation interne de la banque

Il se fonde sur quatre (4) éléments quantitatifs et qualitatifs dont les différentes combinaisons aboutissent à une classification des clients en sept (7) catégories correspondant à des cotes (A, B, C, D, E, F, et NC). Ce système qui s'applique seulement à la clientèle des entreprises est résumé sous forme d'une « grille de cotation ».

Les quatre (4) éléments de ce système sont par ordre d'importance décroissante :

- ✓ l'analyse financière et économique centrée sur les ratios du système des accords de classement BCEAO et élargie à l'analyse de l'environnement et des perspectives du marché de l'emprunteur ;
- ✓ les garanties apportées en couverture du risque de crédit ; la politique de garantie de la banque se traduit à ce niveau ;
- ✓ l'appréciation de la tenue des comptes du client dans les livres de la banque ; et enfin ;
- ✓ la qualité du management de l'entreprise.

b. La maîtrise ex ante du risque crédit de la banque

Elle se fonde sur trois (3) composantes internes :

- ✓ le contrôle des engagements ;
- ✓ le service BCEAO de la direction de la comptabilité
- ✓ le comité risque.

b.1 Le département contrôle des engagements

Il a pour rôle le constat quotidien des risques de crédit sur différents aspects du fonctionnement des comptes du débiteur dans les livres de la banque. Ce premier aspect est important pour la gestion es post du risque de crédit car une détection à temps d'un mauvais fonctionnement des comptes permet de prendre des mesures conséquentes. Le second aspect du rôle du contrôleur des engagements est le reporting de ces constats à sa hiérarchie.

b.2 Le service BCEAO de la direction de la comptabilité

Ses tâches consistent à évaluer les mauvaises créances de la banque en vue de déterminer et de proposer les provisions nécessaires suivant les règles de déclassement et de provisionnement du plan comptable bancaire de l'UEMOA. Les travaux de ce service qui recoupent à certains niveaux (impayés sur les crédits) ceux du contrôle des engagements, consistent en fin de compte à préparer les documents de travail de la troisième composante (le comité risques).

b.3 Le comité risque

C'est un organe qui se réunit à la fin de chaque trimestre pour décider des dossiers à déclasser, des provisions brutes à constituer et des reprises à effectuer, c'est-à-dire décider des provisions nettes.

Les décisions de ce comité se fondent sur des considérations autres que la réglementation bancaire et qui relèvent d'une politique propre de la banque.

2-2-2-La maîtrise des risques de prix (marché)

Il s'agit principalement du risque global de taux d'intérêt et du risque de change.

a. Le risque global de taux d'intérêt

Il n'existe pas un cadre formalisé interne de mesure de ce risque au sein de la banque, peut être à cause de la relative faiblesse de ce risque dans l'espace UEMOA en général.

La politique de tarification de la banque, qui a pour base référentielle son taux de base (TBB), peut être considérée comme le cadre existant de gestion de ce risque dans la banque, à travers les marges standard et spécifique appliquées de façon différenciée aux clients. Les cas d'utilisation de marges négatives qui impliquent des tarifs inférieurs aux taux de base ne sont pas à inclure dans cette politique de tarification, instrument de gestion du risque.

b. Le risque de change

Il n'existe pas non plus un cadre formalisé de mesure interne de ce risque. Cependant, l'on peut considérer l'état quotidien de la « Position de la trésorerie en devise » de la banque comme la méthode de mesure existante de ce risque. En effet, au matin de chaque jour ouvrable, le service de trésorerie prépare cet état à partir des soldes de clôture sur les relevés de comptes veille en devises spécifiques chez les correspondants, européens, asiatiques et américains, envoyés par SWIFT et qui affichent, outre les opérations dénouées ou en attentes, les soldes de la veille (ouverture et clôture). La gestion de ce risque se base sur la définition de marges de couverture et la couverture en Euro.

2-2-3-La maîtrise du risque de liquidité

La maîtrise du risque de liquidité porte sur la liquidité en FCFA et en devises.

a. Liquidité en franc FCA

Le cadre de mesure de ce risque se résume en un état dénommé la « situation de la trésorerie ». C'est une situation quotidienne datée veille du jour, qui résulte de toutes les opérations antérieures, y compris la veille, de la banque avec la BCEAO et sur les marchés des capitaux UEMOA. Cette situation est reçue chaque matin par le service trésorerie et donne des niveaux détaillés et global de la liquidité en francs CFA de la banque. Elle comporte le solde des opérations de compensation en début de veille, la valeur des effets présentés la veille à la compensation, le solde des virements interbancaires de la veille, les versements de la veille à la BCEAO par la société de ramassage des fonds, les disponibilités en compte de la veille, (ordinaire et de règlement) de la banque à la BCEAO, le niveau de la veille des prêts et emprunts bancaires de la banque, l'encours veille des autres titres de placement, ...etc.

La gestion du risque de liquidité en francs FCA de la CBAO consiste avant tout en l'effort de limitation de l'activité transformation en des liquides UEMOA qui servent de réserves de liquidités. Sa gestion quotidienne est faite par la trésorerie de la banque. Elle définit par une estimation les besoins quotidiens de la banque en francs CFA pour assurer l'ensemble de ses engagements. Cette estimation effectuée par le service trésorerie, se fonde sur deux paramètres : le montant des encaisses au niveau de la caisse principale de la banque et les besoins formulés par cette dernière pour la journée. Le premier paramètre est obtenu à partir de la base de données de la banque. Le second provient des calculs de la caisse principale. En effet, à la clôture veille, chacune des caisses secondaires de la banque formule ses besoins pour le lendemain auprès de la caisse principale qui effectue ses calculs sur la base de ces besoins. Et chaque matin, à la première heure, les besoins globaux estimés de la caisse principale parviennent au service trésorerie qui, sur la base du montant des encaisses et des besoins au niveau de la caisse principale, émet une « fiche de retrait » d'un montant donné tirée sur le compte règlement de la banque à la BCEAO à l'ordre de la caisse principale. Cette fiche est authentifiée par deux signatures : Celle du chef service de trésorerie ou de son collaborateur et celle d'un des directeurs de la banque.

b. La liquidité en devises

Le cadre de mesure du risque de change de la banque décrit plus haut constitue en même temps celui de son risque de liquidité en devise. Sa gestion consiste donc à avoir des positions nettes longues suffisantes en Euros et des positions nettes longues en devises autres que l'Euro sous

forme de matelas de sécurité et d'exigences réglementaires (en matière d'émission de lettres de crédit en devises).

2-2-4-La maîtrise des risques opérationnels

Il n'existe pas de cadre de mesure interne de ces risques. Cependant, conformément aux dispositions réglementaires de l'UEMOA, la CBAO dispose d'un système de gestion de ces risques constitué principalement par son système de contrôle interne, et sa direction juridique et fiscale. La direction générale participe aussi à l'atténuation de ces risques.

a. Le système de contrôle interne de la banque

Il est constitué du contrôle interne et du département d'audit interne.

- ✓ *Le Contrôle interne* : Il veille au respect des procédures formalisées ou non et des règles en vigueur pour toutes opérations réalisées au sein de la banque soit par le contrôle direct des agents dans l'exécution directe de leurs tâches, soit par le contrôle de la hiérarchie qui a pour obligation de vérifier le respect par les agents collaborateurs des procédures. Il est également responsable du contrôle de l'efficacité de la sécurité au quotidien dans la banque ;
- ✓ *L'audit interne* : C'est le dernier niveau de contrôle au sein de la banque. C'est un dispositif permanent dont la mission principale est l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne de la banque. A cet effet, il mène en principe et prioritairement une analyse des risques majeurs des activités de la banque.

b. Le département juridique et fiscal (DJF)

Le DJF, à travers le manuel de procédures formalisant toute la procédure de prise de garanties, la fiche de renseignement sur les suretés qui permet de vérifier la consistance de ces suretés, l'information périodique des cautions personnelles, et surtout à travers ses avis donnés sur tous les actes et conventions engageant la banque et ses recommandations, permet de limiter surtout les risques de concentration des garanties, et juridiques de réalisation de ces garanties en cas de défaillance des débiteurs, ainsi que tous les autres risques juridiques auxquels la banque est exposée dans ses transactions quotidiennes.

c. Les risques reputationnels et systémiques.

C'est dans le cadre du code de déontologie, dont le respect est surveillé par le système de contrôle interne, et les actions préventives du DJF en particulier et de la Direction Juridique en général que la banque essaie d'éloigner le risque reputationnel. Quant au risque systémique qui se situe au

niveau du marché interbancaire, il n'existe pas un cadre interne formalisé de sa gestion. Néanmoins, l'on peut considérer la sélectivité de la liste des confrères emprunteurs de la banque avec l'application de conditions différenciées, comme un cadre informel de gestion de l'exposition au risque systémique, même si ces prêts interbancaires sont connus déterminés aussi par des considérations stratégiques et relationnelle du top management.

2-3-Evaluation du filet de maîtrise des risques de la banque

Cette section portera sur l'évaluation du filet de maîtrise des risques au travers de ses structures.

Tableau 3 : Analyse des forces et faiblesses du système de gestion des risques de la CBAO (Annexe 5)

	FORCES	FAIBLESSES
Evaluation du processus de risque management	*Existence d'une cartographie des risques établie par Ernst & Young en collaboration avec l'audit interne et le département risque* outils de mesure efficace du risque de crédit car constituant 80% du risque de la banque* technique de gestion du risque: stratégie d'absorption par diversification des risques, technique d'évitement du risque (pour les risques trop élevés),	*la cartographie des risque ne prend pas en compte les facteurs externes a la banque* Absence d'outils efficace de mesure des risques car non prévisionnels* Absence d'outils rigoureux d'évaluation des besoins de financement du client*Aucune analyse de risque pour les contreparties bancaires, Absence de techniques de prévention du risque de crédit* Aucun instrument a terme de position ou d'option n'est utilisé, Absence de scenarios de perte de change, Absence de stress tests et plans de secours spécifiques
Evaluation du système de cotation interne	*critères d'analyse quantatifs et qualitatifs,*utilisation des ratios de classements BCEAO, * personnel qualifié	*manque de pertinence des critères d'analyse du système, *Absence de documents prévisionnels et crédibles, *l'irrégularité des informations, * manque d'effectivité dans la vérification de la cotation avant l'octroi de crédit,
Evaluation des systèmes de fixation des pouvoirs d'octroi de crédit	*Multiplie validation avant l'octroi de crédit, *	*manque de rigueur dans la définition des seuils des encours de crédit, *Manque d'effectivité de la décentralisation du pouvoir d'octroi de crédit, *Absence de système formalisé d'accord et de limites de crédit
Evaluation de la structure des portefeuilles et des couts de la banque	* existence d'un performant système d'information par catégories d'opérations	*Absence de structure par type de clientèle, *indisponibilité de la structuration par secteur d'activité et par nature juridique,* indisponibilité d'une structure des couts de fonctionnement globaux de la banques par produit et par type de clientèle au niveau de tous les compartiments de ces couts

Source : nous même, à partir de données internes de la banque, 2010

Une analyse du dispositif de gestion des risques à la CBAO, montre en effet, qu'un système adéquat de mesure et de gestion des expositions aux divers risques bancaires existent. Il est composé d'un filet de maitrise des risques, d'un système de délégation de pouvoirs d'octroi de crédit et de procédures élaborées par le contrôle interne. Malgré ces moyens de gestions, il ressort de notre analyse, des faiblesses notables qui pourraient affecter la performance de la banque d'où la nécessité de la mise en place de la gestion Actif-Passif qui fera l'objet du prochain chapitre.

PARTIE II.

MISE EN ŒUVRE DE L'ALM ET DE SON COMITE DE GESTION A LA CBAO

Apparue aux USA au début des années quatre-vingt dix (90) suite à l'effet combiné de la déréglementation des activités financières, de la volatilité des marchés et d'une exacerbation de la concurrence entre établissements bancaires, l'ALM se diffuse peu à peu en Afrique par l'intermédiaire surtout des multinationales occidentales. En Afrique subsaharienne en particulier l'introduction de l'ALM dans les banques est encore très timide, non seulement du fait de sa complexité, de l'absence d'un dispositif technique adéquat et parfaitement opérationnel mais également du fait du manque de ressources humaines compétentes dans le domaine. Dans le monde bancaire, caractérisé par une internationalisation croissante des méthodes, techniques, outils et réglementations (normes prudentielles, Bâle I et II, normes IAS/IFRS), il est utile d'adopter un tel outil pour renforcer sa gestion et sa compétitivité, garantir sa solvabilité et assurer sa pérennité.

Cette seconde partie de notre projet s'articulera autour de deux grands chapitres. Le premier portera sur la mise en œuvre de l'ALM à la CBAO et le second sur l'implémentation de son comité de gestion Actif-Passif.

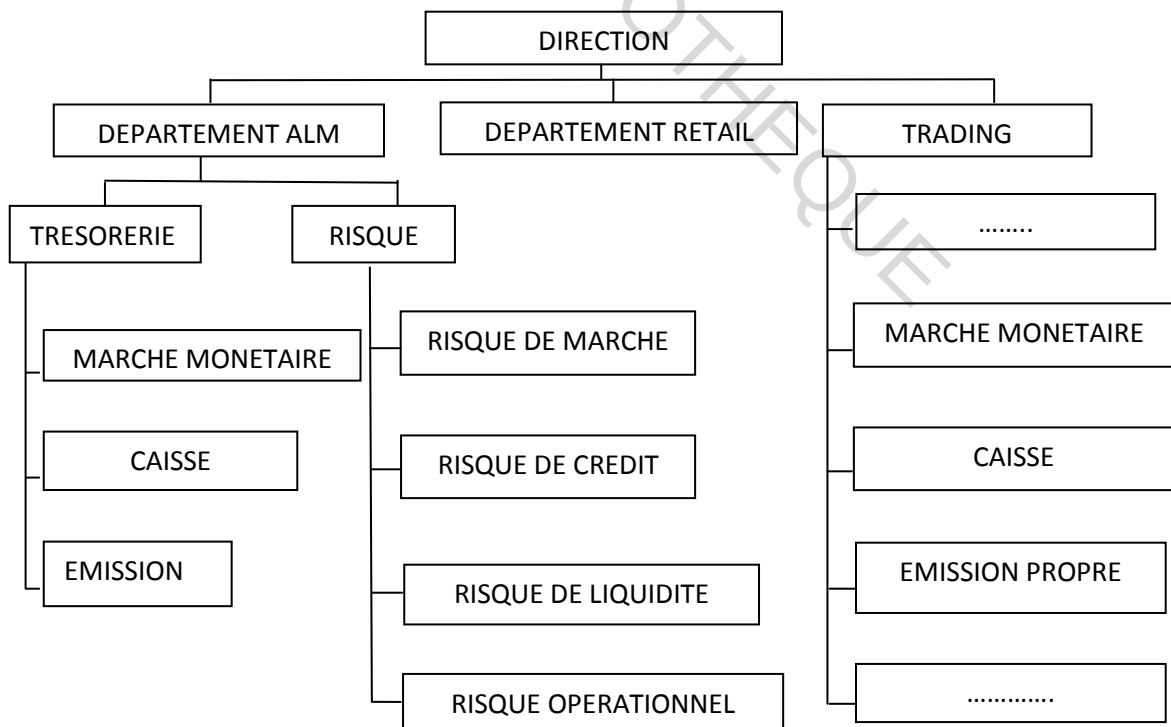
Chapitre 3: MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION ACTIF-PASSIF A LA CBAO

L'efficacité de la gestion Actif-Passif dépend directement de sa place dans l'organigramme de l'établissement. C'est cette place qui déterminera ses relations avec l'ensemble des autres services, l'étendue de ses responsabilités et donc son rôle effectif. La gestion Actif-Passif apporte des informations déterminantes dans les choix stratégiques, sur les marges réalisées par produit ou par activité, et donc sur les performances économiques des différents secteurs, sur la sensibilité de l'établissement aux évolutions des marchés financiers. L'organisation doit donc permettre de couvrir trois aspects fondamentaux de la fonction : la remontée de l'information, l'analyse financière et la stratégie.

Elle s'établit à deux niveaux : les instances de décision et les équipes dédiées à la gestion actif-passif.

3-1-L'organisation

Figure 10 : Un exemple d'organisation de l'ALM dans une banque



Source : IFID, (2010 :32)

3-1-1-Les instances de décision

Les instances de décision sont au nombre de trois, selon DUBERNET, 1997, p280: l'organe de direction ; le comité de gestion actif-passif et le comité de risque de contrepartie.

- ✓ *L'organe de direction* (conseil d'administration ou la direction générale) : Il 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. Les grands principes de la gestion Actif-Passif (principes et limites de gestion des risques financiers, taux de cessions internes et allocation des fonds propres), constituant la politique de gestion financière, doivent donc être soumis à l'approbation de cette instance « suprême ». De même, la planification de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif, établis en cohérence avec l'évolution de l'activité de l'établissement, doivent être intégrée aux documents de planification soumis à l'approbation de l'organe de direction. En matière de gestion Actif-Passif, *l'organe de direction fait des choix stratégiques*.
- ✓ *Le comité de gestion Actif-Passif* : Il fait partie des organes décisionnels. Il arrête les orientations à court terme dans les domaines de la gestion Actif-Passif : volume d'intervention au mois le mois sur les marchés notamment. Cependant, les décisions arrêtées sont soumis à l'approbation de l'organe de direction, qui est chargé de fixer les grandes orientations de l'établissement.

Nous reviendrons sur cette section au chapitre 2 de cette seconde partie.

- ✓ *Le comité de risque de contrepartie* : il a pour fonction d'avaliser les limites d'intervention sur les institutionnels, limites proposées par l'équipe dédiée à la gestion du risque de contrepartie sur la sphère financière. Notons que les membres de ce comité peuvent être les mêmes que ceux du comité de gestion actif-passif.

3-1-2-Les équipes dédiées à la gestion Actif-Passif et leur rattachement hiérarchique

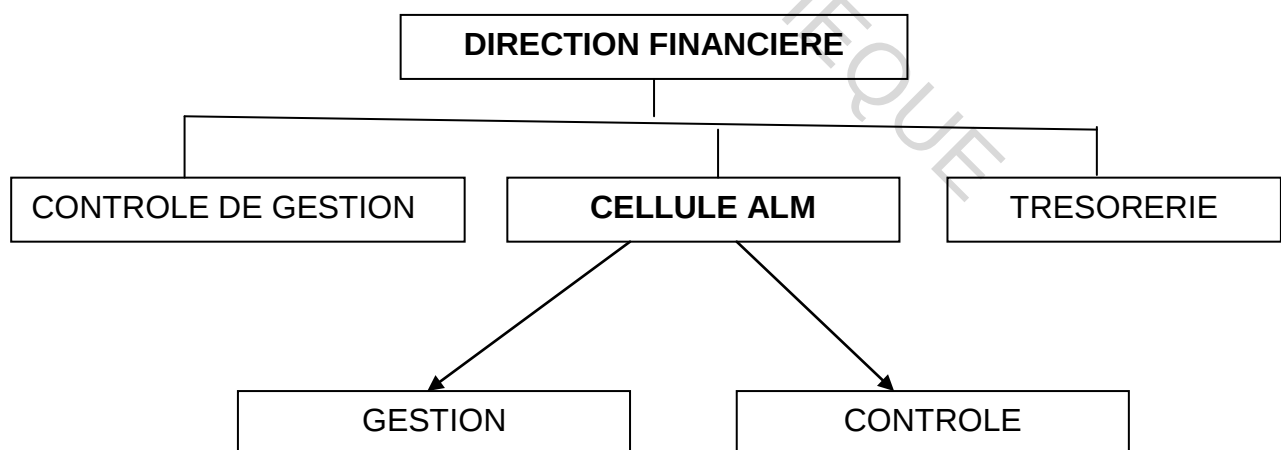
Elles sont au nombre de trois, à savoir : la cellule ALM, la trésorerie et l'équipe chargée du risque de contrepartie.

- ✓ *La cellule ALM* : Elle est chargée principalement de définir la politique de gestion actif-passif, c'est-à-dire le corps des règles et des limites de gestion que s'impose la banque dans la gestion de ses risques financiers. Elle a donc un devoir de proposition et non une

responsabilité décisionnaire. Par ailleurs, elle est aussi un organe opérationnel, au sens où elle propose des décisions de gestion et les met en œuvre, dans le domaine fonctionnel. Elle doit assurer la dynamique de la fonction dans le cadre réglementaire et sous la tutelle du comité de gestion Actif-Passif. Son rôle est donc de réunir et d'analyser les informations nécessaires au comité ALM et à l'organe de direction, de leur recommander des actions de financement et d'investissement, et de mettre en œuvre les décisions qui y sont prises.

- ✓ *La trésorerie* : Elle existe et fonctionne déjà très bien au sein de la banque. Cependant, elle peut jouer aussi le rôle de mandatée de l'ALM pour être l'interlocuteur privilégié de la banque sur les places financières et réaliser les programmes de financement proposés par la cellule ALM et décidés par le comité de gestion Actif-Passif. En un mot c'est « le bras armé de la gestion Actif-Passif ».
- ✓ *L'équipe chargée du risque de contrepartie* : 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.

Figure 11 : Positionnement possible de la cellule ALM dans la banque

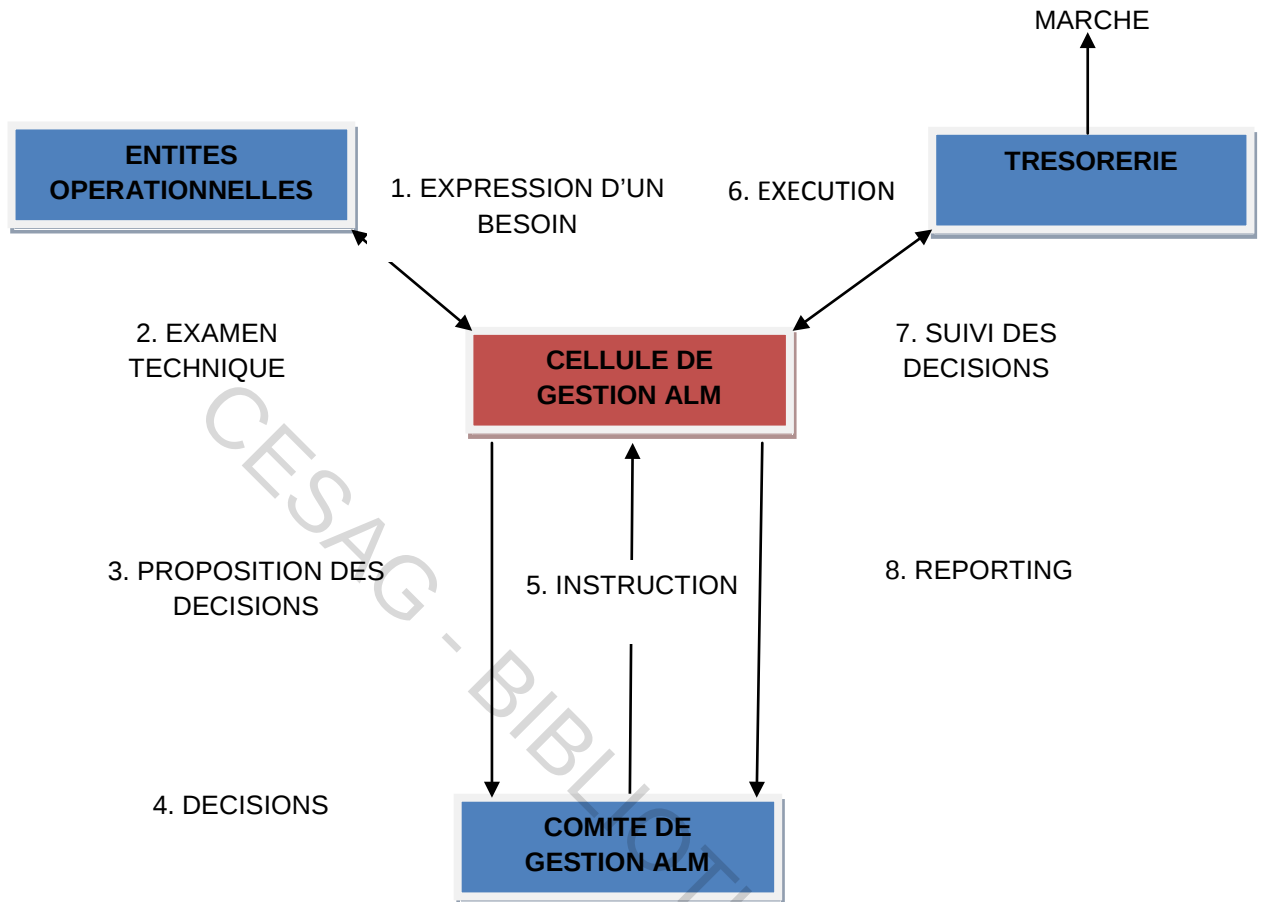


Source : nous même, à partir de « Ressources actuarielles », 2013

3-1-3-Le processus de décision

Le processus décisionnel selon Michel DUBERNET que nous approuvons aussi est le suivant

Figure 12: Processus de décision selon DUBERNET



Source : DUBERNET, (1997 :286)

3-2-Les indicateurs de gestion et le système d'information

Cette section s'appesantira sur les indicateurs de gestion et le système d'information.

3-2-1-les indicateurs de gestion

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa gestion Actif-Passif, la CBAO peut utiliser les indicateurs de gestion suivant : le GAP, la VAN, la Duration, la Sensibilité de la VAN, la Sensibilité de marge, les Ratios et le coût de remplacement. Il 'agit donc de la mise en place d'un tableau de bord ALM à l'usage de la cellule et du comité ALM, ainsi que de l'organe de direction.

Tableau 4 : Indicateurs de gestion actif-passif pouvant constituer un tableau de bord

Risques couverts	Taux	Change	Liquidité	Contrepartie
GAP	X		X	
VAN	X	X		
Duration	X			
Sensibilité de VAN	X	X		
Sensibilité de Marge	X	X		
Ratios	X	X	X	
Cout de remplacement		X	X	X

Source : DUBERNET, (199 :287)

Notons par ailleurs que ces outils sont des indicateurs pertinents s'ils sont analysés de manière complémentaire les uns des autres.

3-2-2-le système d'information

C'est la clé de voûte de l'ALM car c'est de sa fiabilité que dépendra la validité des choix stratégiques et tactiques. Il revient donc à la cellule ALM, responsable de la remontée et de l'analyse de l'information, de modéliser les différentes opérations du bilan et du hors-bilan dans une base de données destinée à son usage et de la rendre évolutive. L'objectif est d'obtenir les échéanciers des différents flux de capitaux et d'intérêts générés par les différentes opérations du bilan et du hors bilan.

3-2-2-1-Le système d'information alimentant l'outil de gestion Actif-Passif

Pour comprendre le système d'information qui devra alimenter l'outil de gestion Actif-Passif de la CBOA, nous traiterons successivement des sources de l'information, de l'organisation de cette information et de la validation et traitement de cette information.

3-2-2-1-1-Sources de l'information

L'information nécessaire à l'alimentation de l'outil ALM devra provenir de deux (2) sources qui sont les sources internes et les sources externes.

a-Les sources internes à la CBAO

Les sources internes d'information comprennent :

- ✓ le système d'information de gestion appelé « Applications Spécifiques (APS) ». C'est un fichier qui produit les informations relatives aux encours de prêts et encours d'emprunts. Il

est importé du système informatique qui est sensé être conforme aux données de la Comptabilité ;

- ✓ *le système d'information de la Comptabilité* ; Le fichier « Comptabilité » fournit les informations relatives aux autres postes du bilan et comporte deux (2) feuillets : le feuillet relatif aux éléments avec échéancier du bilan et le feuillet concernant les postes sans échéancier du bilan.

b-Les sources externes externes à la CBAO

Elles fournissent à la Direction des Finances et de la Trésorerie (DFT) les informations relatives à la courbe des taux d'intérêt et les taux de change. A cet effet, la DFT peut s'adresser à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), recourir aux relations interbancaires, consulter les pages web spécialisées ou se fonder sur sa propre appréciation de l'environnement économique, financier et monétaire pour obtenir les informations nécessaires.

3-2-2-1-2-La transmission de l'information

La transmission de l'information nécessaire à la mise en œuvre de l'ALM provient essentiellement de la production commerciale (Ex : contrat de crédits, dépôts, comptes d'épargne...) et des opérations financières (ex : instruments de refinancement, instruments de hors-bilan...). Ces informations doivent être rapatriées de manière magnétique et retraitées afin de permettre le calcul des indicateurs de gestion tels que la GAP, la VAN qui serviront de base à d'éventuelles prises de décisions.

3-2-2-1-3-L'organisation de l'information

Pour la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif à la CBAO, l'organisation de l'information peut se faire selon les trois dimensions suivantes :

- ✓ *la dimension temps*, qui donne une vision historique ou prévisionnelle du bilan (Approche statique ou dynamique) ;
- ✓ *la dimension opération*, qui identifie le produit commercial (Crédit immobilier, crédit revolving,...) ou la transaction financière (Titre monétaire, ..) ;
- ✓ *la dimension variable financière*, qui permet la description financière de l'opération demandée (Volume de production, taux de production).

La mise en œuvre de l'ALM à la CBAO se fera à deux niveaux a savoir : la mise en place des instances de décisions et des équipes dédiées a l'ALM. Elle passe aussi par une claires définition des rôles et taches de tous les services intervenant dans la mise en place de ce outil de gestion des risques bancaires. Un bon système d'information étant la condition sine-qua-num du succès de l'ALM. Ensuite, la création d'un comité de gestion Actif-Passif parachève le déploiement du dispositif dans la banque. Ce dernier chapitre traitera de modalités de sa mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: MISE EN ŒUVRE DU COMITE DE GESTION ALM ET CONDITIONS DE SUCCES

Au regard de l'importance de plus en plus grandissante du rôle de la gestion des risques bancaires par l'approche ALM, la mise en place de l'ALCO (ALM comitee) est point d'achèvement du déploiement de cet outils dans la banque. Ce chapitre traitera d'abord des modalités de la mise en œuvre du comité de gestion Actif-Passif, ensuite des conditions de succès et de quelques recommandations additionnelles.

4-1-Mise en œuvre du comité de gestion Actif-Passif

Pour la mise en œuvre du comité de gestion Actif-Passif, il convient de définir d'abord le rôle et la composition du comité, ensuite ses taches et enfin le processus décisionnel.

4-1-1-Rôle et composition du comité

Le comité de gestion Actif-Passif est l'instance décisionnelle qui fait les propositions en matière de gestion des risques bancaires (taux d'intérêt, taux de change, de liquidité, de solvabilité et opérationnel). Il soumet ses analyses et les actions correctives éventuelles au Directeur Général et au Président du Conseil d'Administration dont le rôle est de fixer les grandes orientations de l'établissement qui sont entre autres les ambitions de croissance et l'évolution des activités. C'est à ce dernier de prendre les décisions idoines et de les communiquer aux directions opérationnelles pour exécution.

Le comité est composé de personnes de profils différents, impliquant de ce fait plusieurs fonctions. Il se réunit trimestriellement. Il comprend donc :

- ✓ Un membre de la Direction Générale (Président du comité) ;
- ✓ Un ou des membres de la cellule gestion Actif-Passif ;
- ✓ Le contrôleur de gestion ;
- ✓ Le trésorier ;
- ✓ Le chef comptable ;
- ✓ Le responsable de l'exploitation
- ✓ Le Directeur du risque de contrepartie ;
- ✓ Des économistes.

Cette composition n'est qu'une proposition qui pourra être modifiée en fonction du rôle qui sera assigné au comité.

4-1-2-Tâches du comité

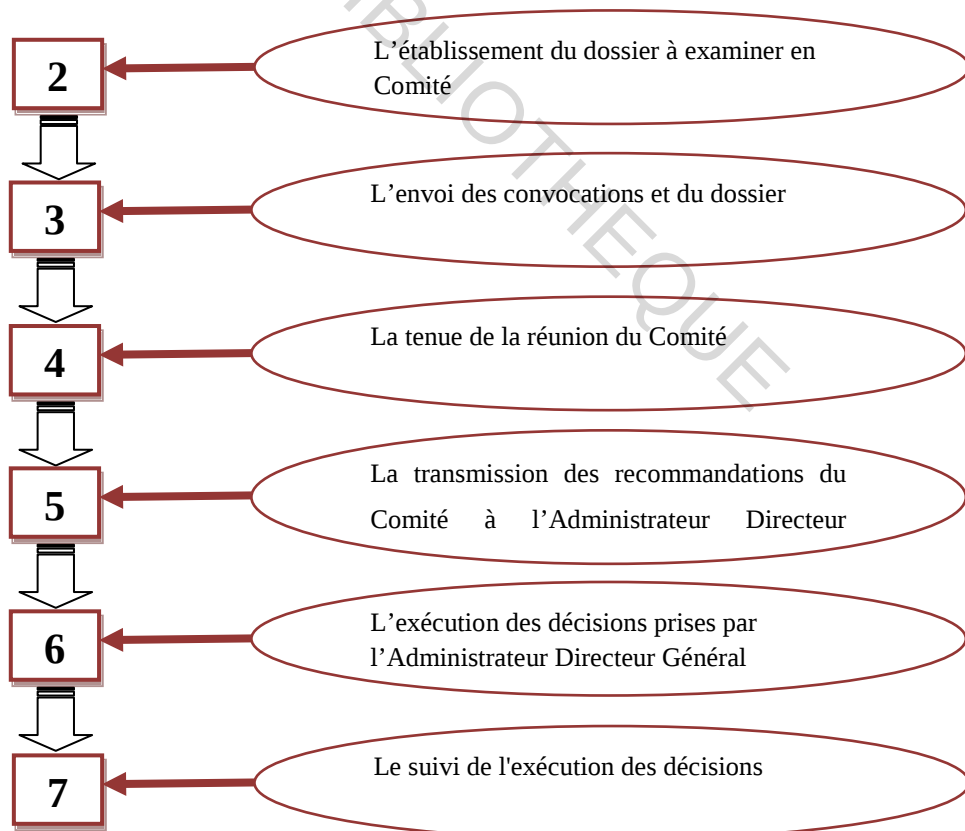
Les principales taches du comité de gestion ALM s'organisent de la façon suivante :

- ✓ Le suivi de la validation des rapports relatifs à la gestion Actif-Passif ;
- ✓ La proposition de recommandation (Limites, ratios et objectifs concernant les risques financiers) à l'organe de direction ;
- ✓ Le contrôle des liquidités existantes ;
- ✓ La préparation des réunions du comité ;
- ✓ La définition et l'actualisation de la stratégie et des coûts de financement ;
- ✓ L'examen de tous les nouveaux produits et toutes les nouvelles sources de financement.

4-1-1-Processus décisionnel et suivi de la mise en œuvre des décisions du comité de Gestion Actif-Passif

Sept étapes successives caractérisent ce processus de décision, à savoir :

Figure 13 : Processus décisionnel du fonctionnement du comité



Source : nous même à partir du Financial time, 2007

4-2-Conditions de succès et recommandations

La condition sine-qua-non de succès de l'ALM est l'engagement total de toutes les instances dirigeantes et opérationnelles dans sa mise en œuvre.

4-2-1. Les moyens humains

Le personnel compétents et expérimenté existe déjà au sein de la CBAO, donc il s'agira d'une affectation à de nouvelles tâches en fonction de la nouvelle structure qui sera mise en place.

4-2-2. Outils de gestion Actif-Passif (outils GAP)

La CBOA devra se doter d'un outil de simulation, appelée « Outil GAP », qui permet de calculer l'impact des variations des taux d'intérêt et de change sur le Produit Net Bancaire (PNB) et la marge de change. Pour ce faire, il :

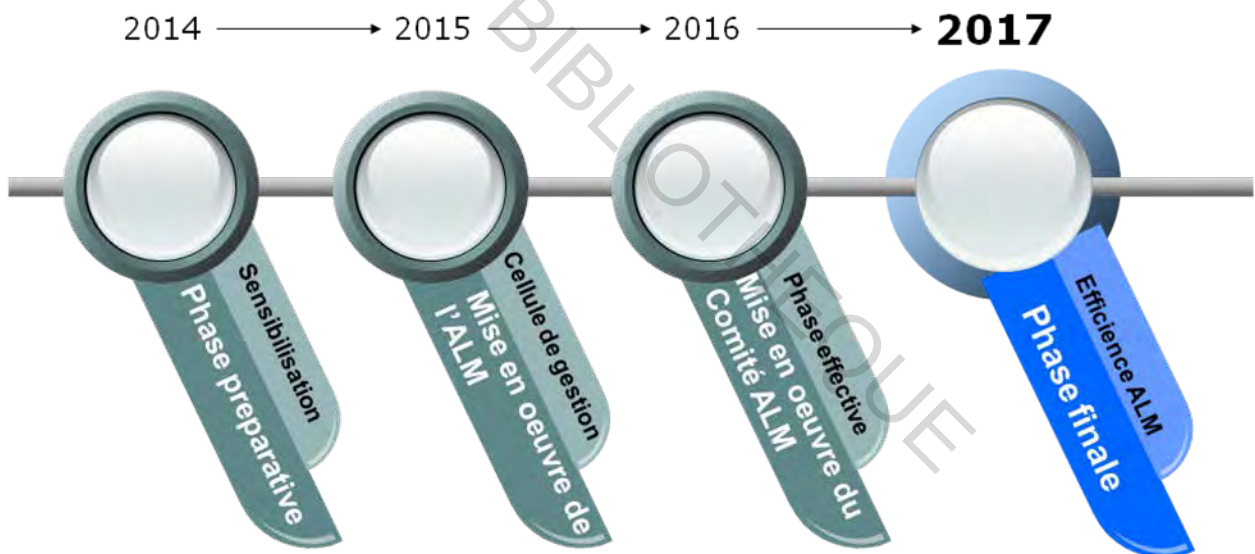
- ✓ prend en compte l'encours réel, à une date donnée et sa projection dans le temps, sur lequel l'impact des variations de taux d'intérêt et de change peut être estimé ;
- ✓ intègre les échéanciers théoriques sur engagements souscrits et des lignes de crédits obtenus ;
- ✓ permet également d'effectuer la simulation de productions nouvelles et de couverture des gaps de taux sur les périodes où ils s'avéreraient nécessaires ;
- ✓ produit, entre autres, les profils d'amortissement Actif-Passif, les gaps en risques de taux, les courbes de taux, des tableaux de bords.

4-2-3. Autres recommandations

Nos recommandations concerneront la mise en œuvre du Comité de Gestion Actif-Passif au sein de la CBOA sont :

- ✓ *d'abord la mise en place effective* d'un système de gestion Actif-passif car sans cela pas de comité de gestion ALM ;
- ✓ *mettre en place une cellule ALM* aux prérogatives bien définies ;
- ✓ *d'améliorer le système d'informations* pour disposer en temps réel des informations nécessaires aux simulations : courbe des taux, cours de change, alimentation d'APS, ordinateurs lents ;
- ✓ *de mettre en place un comité de gestion actif-passif chargé de faire des propositions à la haute direction de la Banque*. Dans un premier temps, ce comité pourrait étudier les conditions d'établissement du bilan en valeur de marché et de proposer une méthode de calcul des VAN, Duration et convexité pour que la mesure du risque soit plus précise ;

- ✓ *mettre en place une véritable politique de crédit* formalisé sous l'aspect d'une charte de crédit de la banque ;
- ✓ *mettre en place un cadre formalisé* de mesure du risque global de taux d'intérêt et du risque de change ;
- ✓ *mettre en place un cadre interne de mesure* des risques opérationnels car les ignorer constituerait une énorme menace pour la pérennité de la structure ;
- ✓ *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,
- ✓ *Chronogramme de mise en œuvre*



Le comité de gestion Actif-Passif de la CBAO aura pour principale mission de faire des propositions en matière de gestion des risques bancaires et de couvertures. Il impliquera des personnes de divers services dont, la Direction Générale, le département des opérations, la cellule ALM, du contrôle de gestion, de la comptabilité et d'économistes. Le succès de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif a la CBAO dépend surtout de l'engagement effectif de toutes les instances dirigeantes et opérationnelles de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Au terme de notre étude professionnelle, force est de constater qu'aujourd'hui, la gestion Actif-Passif est un dispositif clé dans la gestion des risques bancaires de tout établissements de crédit. Aussi, L'ALM est à n'en point douter une condition de bonne gestion de l'établissement. Elle permet son pilotage opérationnel comme stratégique en orientant son activité vers la réalisation de ses objectifs, et notamment vers une maximisation de la rentabilité. Elle constitue donc un élément fondamental de la sécurité et de la rentabilité de l'établissement qui la pratique, mais au delà une condition de sécurité de tout le système bancaire.

Tout au long de notre étude, nous nous sommes intéressés à la nécessité de la gestion des risques bancaires de la CBAO par l'approche ALM et à la mise en place de son comité de gestion. Nous sommes partie de la description du cadre conceptuel de l'ALM à la démonstration de l'importance de sa mise en œuvre et finalement à son implémentation effective au sein de ce géant bancaire qu'est la CBAO au Sénégal.

La CBAO gagnerait plus en compétitivité et surtout en rentabilité en adoptant cette approche au regard de sa vision global de gestion des différents risques qu'elle encourt dans l'exercice de ses activités. La nécessité de la mise en œuvre de l'ALM et de son comité de gestion Actif-Passif serait plus qu'un atout d'abord d'un point de vu stratégique et surtout pour consolider sa position de leader durement conquise.

C'est une modeste contribution qu'apporte ce projet professionnel à l'épineux dilemme de gestion des risques au sein des établissements bancaires, mais la question de l'ALM et son application reste ouverte et pourra faire l'objet d'approfondissement éventuel.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- (1). BESSIS J. (1995) «gestion des risques et gestion Actif-Passif des banques » Edition DALLOZ, Paris, 315p
- (2). DUBERNET, M. (1997) : «Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires », Economica, Paris, 311p
- (3). Michel LEVASSEUR & Aimable QUINTART, (1990), « *Finance* », Economica, Paris, 317p
- (4). Sardi, A. (2002), « Audit et Contrôle Interne Bancaire », Editions AFGES, Paris.
- (5). VERNIMEN, P. (2010) : « Finance d'entreprise », Editions DALLOZ, 8^{eme} édition, 1176p.
- (6). HULL, J. (2007), « Gestion des risques et institutions financières », 448p.
- (7). D'ARVISENET, P. (2004), « Finance Internationale », Dunod, Paris, p. 78

Publication

- (1) Institut de financement du développement du Maghreb Arabe (IFID), « La gestion des risques dans le cadre de la gestion actif-passif », 2013, P20
- (2) Commission bancaire, (1996), « livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information/la constellation du risque bancaire », 2^e édition, Paris
- (3) KARLA, B. (2009) : « Gestion Actif-Passif pour les institutions de microfinance collectrices de dépôts », Washington, CGAP, 34p
- (4) . MORISSON, G. « méthodes d'analyse financières des établissements de crédit »

Mémoire

- (1). SORO, Arouna, (2004), « *Gestion des risques de taux d'intérêt et de change par l'approche ALM à la BOAD* », MBF, CESAG
- (2). KASSI, Konin Serge Olivier, (2009), « *Gestion Actif-Passif et optimisation du risque de liquidité dans une firme bancaire : cas de la SIB* », MBF, CESAG.

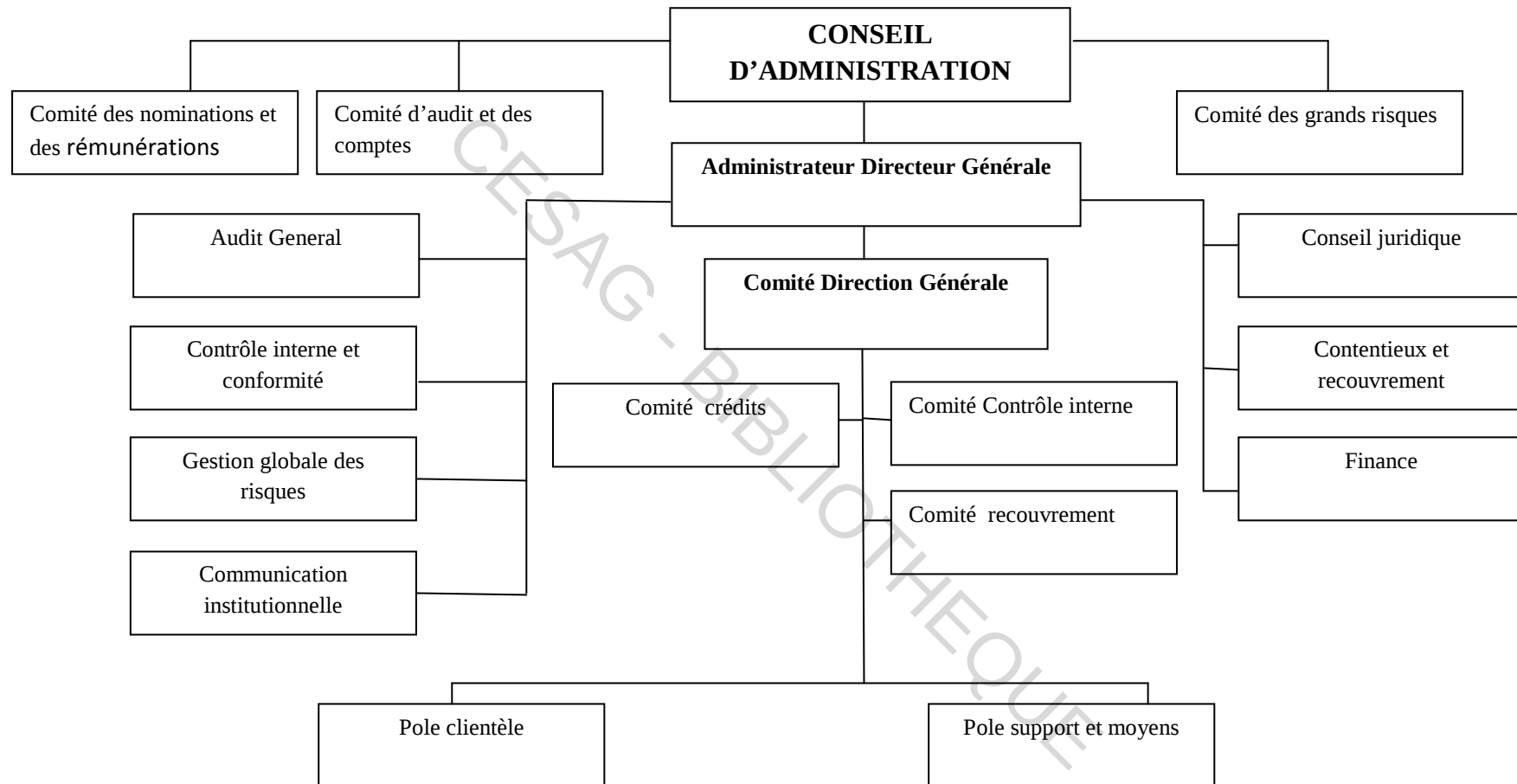
Webographie

- Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe (IFID), <http://www.ifid.org.tn/> (page consultée le 12 mai 2013)
- CBAO, <http://www.cbao.sn/> (page cl (page consultée le 22 mai 2013)
- Banque de France, <http://www.banque-france.fr/> (page cl (page consultée le 31 mai 2013)
- Site de la bibliothèque de l'université d'Orléans, <http://www.univ-orleans.fr/> (page consultée le 12 mai 2013)
- Société Générale <http://www.societegenerale.com/> (page consultée le 12 juin 2013)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la CBAO



Source : CBAO, 2013

Annexe 2 : Analyse des forces et faiblesses du système de gestion des risques de la CBAO

	FORCES	FAIBLESSES
Evaluation du processus de risque management	*Existence d'une cartographie des risques établie par Ernst & Young en collaboration avec l'audit interne et le département risque* outils de mesure efficace du risque de crédit car constituant 80% du risque de la banque* technique de gestion du risque: stratégie d'absorption par diversification des risques, technique d'évitement du risque (pour les risques trop élevés),	*la cartographie des risque ne prend pas en compte les facteurs externes a la banque* Absence d'outils efficace de mesure des risques car non prévisionnels* Absence d'outils rigoureux d'évaluation des besoins de financement du client*Aucune analyse de risque pour les contreparties bancaires, Absence de techniques de prévention du risque de crédit* Aucun instrument a terme de position ou d'option n'est utilisé, Absence de scenarios de perte de change, Absence de stress tests et plans de secours spécifiques
Evaluation du système de cotation interne	*critères d'analyse quantatifs et qualitatifs,*utilisation des ratios de classements BCEAO, * personnel qualifié	*manque de pertinence des critères d'analyse du système, *Absence de documents prévisionnels et crédibles, *l'irrégularité des informations, * manque d'effectivité dans la vérification de la cotation avant l'octroi de crédit,
Evaluation des systèmes de fixation des pouvoirs d'octroi de crédit	*Multiplie validation avant l'octroi de crédit, *	*manque de rigueur dans la définition des seuils des encours de crédit, *Manque d'effectivité de la décentralisation du pouvoir d'octroi de crédit, *Absence de système formalisé d'accord et de limites de crédit
Evaluation de la structure des portefeuilles et des couts de la banque	* existence d'un performant système d'information par catégories d'opérations	*Absence de structure par type de clientèle, *indisponibilité de la structuration par secteur d'activité et par nature juridique, * indisponibilité d'une structure des couts de fonctionnement globaux de la banques par produit et par type de clientèle au niveau de tous les compartiments de ces couts

Source : nous même, à partir de données internes de la banque, 2010

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	Err
eur ! Signet non défini.	
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
ABBREVIATIONS	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
Introduction	1
PARTIE I. ETAT DES LIEUX DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES A LA CBAO	4
Chapitre 1 : RISQUES BANCAIRES ET GESTION ACTIF-PASSIF	6
1-1-Risques liés à l'activité bancaire.....	6
1-1-1-Généralités sur la notion de risque.....	6
1-1-1-1-Définition du risque.....	6
1-1-1-2-Nécessite de la gestion du risque.....	7
1-1-1-3-Problématique de la gestion du risque.....	8
1-1-2-Typologie des risques bancaires	9
1-1-2-1-La diversité des risques bancaires	9
1-1-2-2-Les risques bancaires microéconomiques	11
1-1-2-3-Les risques bancaires macroéconomiques.....	11
1-1-3-Des risques de la gestion Actif-Passif aux autres risques bancaires.....	12
1-1-3-1-Risques inhérents à la gestion Actif-Passif	13
1-1-3-2-Les autres risques bancaires	13
1-1-3-2-1-Risque de contrepartie.....	14
1-1-3-2-2-Risque de solvabilité.....	15
1-1-3-2-3-Risque de marché.....	15
1-1-3-2-4-Risque opérationnel.....	15

1-1-3-2-5-Risque de liquidité de refinancement.....	15
1-1-4-Risques bancaires et impact sur les notions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité.....	16
1-1-4-1-Le tryptique liquidité-solvabilité-rentabilité.....	16
1-1-4-2-Impact des risques bancaires sur les notions de liquidité, de solvabilité et de rentabilité La rentabilité	17
1-2-Problématique de la gestion actif-passif.....	17
1-2-1-Définition et développement du concept de gestion Actif-Passif (ALM)	17
1-2-2-Objet de la gestion Actif-Passif	18
1-2-3-Rôles de la gestion Actif-Passif	20
1-2-3-1-L'analyse de l'information et la stratégie.....	20
1-2-3-2-La planification.....	20
1-2-3-3-La gestion des risques financiers.....	20
1-2-4-Démarche de la gestion Actif-Passif.....	21
1-2-4-1- Identifier les risques en ALM.....	22
1-2-4-2-Mesurer les risques en ALM	22
1-2-4-3-Gérer les risques en ALM	23
1-2-5-Les clés de succès de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif	24
Chapitre 2 : GESTION EFFECTIVE DES RISQUES BANCAIRES A LA CBAO.	26
2-1-Présentation de la structure.....	26
2-2-Description du système interne de maîtrise des risques de la CBAO.....	29
2-2-1-La maîtrise du risque de crédit.....	29
2-2-2-La maîtrise des risques de prix (marché).....	33
2-2-3-La maîtrise du risque de liquidité	34
2-2-4-La maîtrise des risques opérationnels	35
2-3-Evaluation du filet de maîtrise des risques de la banque.....	36
PARTIE II. MISE EN ŒUVRE DE L'ALM ET DE SON COMITE DE GESTION A LA CBAO	37
Chapitre 3: MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION ACTIF/PASSIF A LA CBAO	38
3-1-L'organisation.....	38
3-1-1-Les instances de décision.....	39

3-1-2-Les équipes dédiées à la gestion Actif-Passif et leur rattachement hiérarchique.....	39
3-1-3-Le processus de décision	40
3-2-Les indicateurs de gestion et le système d'information.....	41
3-2-1-les indicateurs de gestion.....	41
3-2-2-le système d'information	42
3-2-2-1-Le système d'information alimentant l'outil de gestion Actif-Passif	42
3-2-2-1-1-Sources de l'information.....	42
3-2-2-1-2-La transmission de l'information	43
3-2-2-1-3-L'organisation de l'information	43
Chapitre 4: MISE EN ŒUVRE DU COMITE DE GESTION ALM ET CONDITIONS DE SUCCES.....	45
4-1-Mise en œuvre du comité de gestion Actif-Passif.....	45
4-1-1-Rôle et composition du comité	45
4-1-2-Tâches du comité.....	46
4-1-1-Processus décisionnel et suivi de la mise en œuvre des décisions du comité de Gestion Actif-Passif.....	46
4-2-Conditions de succès et recommandations.....	47
4-2-1. Les moyens humains.....	47
4-2-2. Outils de gestion Actif-Passif (outils GAP).....	47
4-2-3. Autres recommandations.....	47
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHIE	52
ANNEXES	54
TABLE DES MATIERES	57