



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DISPOSITIF PRUDENTIEL ET EVALUATION
DE LA PERFORMANCE : CAS DE LA
BANQUE SAHELO-SAHARIENNE POUR
L'INVESTISSEMENT ET LE COMMERCE
(BSIC-Sénégal SA)**

Bibliothèque du CESAG



110648

Présenté par :

Mariama NDAW

Dirigé par :

**Hugues Oscar LOKOSSOU
Enseignant associé au CESAG**

DEDICACES

Alhamdoulilah !

Je rends grâce au Tout Puissant qui m'a illuminé le chemin jusqu'ici et à qui je prie de me guider dans le droit chemin.

Je dédie ce mémoire à :

- mon père El hadji NDAW et à ma mère Oumy K. NDIAYE, pour tous les sacrifices consentis et pour leur admirable contribution à la réussite de ma formation ;
- l'ensemble de mes frères et sœurs : Rokhaya, Mamadou, Assiétou, Aminata, Oumar et Abdou pour leurs prières et le soutien sans faille qu'ils m'ont toujours porté, sans oublier mon ami Mouhamadou Siradji BA dont l'aide m'a aussi été d'un grand apport ;
- Monsieur FALL Mouhamadou Moustapha et GUEYE Thioro pour leurs conseils et leur remarquable soutien.

Tous cités, veuillez trouver ici, l'expression de ma profonde gratitude et de mon immense reconnaissance pour tout le soutien affectif, spirituel, moral et matériel dont j'ai bénéficié tout au long de ma formation.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, je voudrais exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à l'endroit de :

- M. Hugues Oscar LOKOSSOU, pour avoir accepté de m'encadrer mais aussi pour son esprit de collaboration et pour l'attention accordée à mes moindres préoccupations et envers qui je voudrais traduire ici mon profond respect, ma haute considération, et ma grande reconnaissance ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour sa disponibilité, ses conseils remarquables, son aimable soutien ;
- M. Amadou Lamine SY, D.E.V.E du CESAG, pour son humanisme légendaire à mon égard ;
- la Direction et le personnel de la BSIC en particulier :
 - M. DOUTOUM, Directeur Général de la BSIC pour avoir bien voulu m'accepter comme stagiaire ;
 - M. Mamadou FAYE, Chef du Service Comptabilité pour sa simplicité, sa très grande disponibilité, son assistance, son soutien et surtout pour sa confiance ;
 - Messieurs et Mesdames SYLLA, DIALLO, DIOP, BARRY, DRAME, DIAGNE et MENDY pour leur disponibilité et leur confiance ;
- tous les étudiants et stagiaires de la 4^{ème} promotion MPCGF, pour leurs contribution constructives les excellents moments de partage d'échange et de confiance ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ma formation au CESAG et que je n'ai pu citer nommément.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AIRB : Advanced Internal Rating Based

ALM : Asset Liability Management

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BC : Banque Centrale

BCE : Banque Centrale Européenne

BIA : Basic Indicator Approach

BFDR : Besoin en Fond de Roulement

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BRI : Banque des Règlements Internationaux

BSIC : Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce

CAD : Capital Adequacy Directive

CCC : Comité Central de Crédit

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFPB : Centre de Formation de la Profession Bancaire

COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

DEC : Déclaration des états comptables

DEVE : Directeur des Etudes et de la Vie Etudiante

DG : Directeur Général

DP : Dispositif Prudentiel

EBE : Exédent Brut d'Exploitation

EVA : Economic Value Added

FIRB : Foundation Internal Rating Based

FP : Fonds Propres

FPC : fonds propres complémentaires

FPE : Fonds Propres Effectifs

ICNE : Intérêts Courus Non Echus

CEN-SAD : Communauté des Etats Sahélo-Sahariens

IRB : Internal Rating Based

ISCBF : Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

LGE : coefficient de perte en cas de survenance de l'évènement en pourcentage (à vérifier)

MVA : Market Value Added

OL : Opérations Locales

PE : Probabilité de survenance de l'Evènement

PIB : Produit Inter Bancaire

RSP : Ratio de Structure de Portefeuille

SPR : Système de Prévention des Risques

RAROC : Risk Adjusted Return On Capital

SA : Standard Approach

SAP : Service Administration et Personnel

SCPT : Service Comptabilité

UMAC : Union Monétaire de l'Afrique Centrale

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

VaR : Value at Risk

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Tableau de synthèse des différentes démarches	22
Tableau n° 2 : Existence d'organes adaptés à la surveillance des risques et leurs rôles	28
Tableau n° 3 : Tableau récapitulatif des fonds propres	41
Tableau n°4 : Coefficient du risque opérationnel	46
Tableau n° 5 : Coefficient des réserves obligatoires applicables aux banques	83
Tableau n° 6 : Délégations de pouvoirs en matière de crédit	86
Tableau n° 7 : Délégations de pouvoirs en matière de crédit (suite)	87
Tableau n° 8 : Récapitulatif des forces et faiblesses	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les quatre piliers de la performance durable..... 12

Figure 2 : Etapes de la démarche de performance selon Loning et al 21

Figure 3 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA 55

Figure 4 : Mesure de performance de la liquidité de la BSIC – Sénégal SA 80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Introduction générale.....	2
Première partie : Cadre théorique : La performance et son évaluation dans une banque.....	8
Chapitre 1 : La notion de performance, ses déterminants et son évaluation.....	9
1.1 Notion de performance.....	10
1.1.1 Définition de la performance financière.....	10
1.1.2 Définition de la performance non financière.....	11
1.2 Les déterminants de performance.....	11
1.2.1 Les critères de la performance.....	12
1.2.1.1 L'efficacité.....	12
1.2.1.2 L'efficience.....	13
1.2.1.3 Effectivité.....	13
1.2.1.4 Economie.....	13
1.2.1.5 Equité.....	14
1.2.1.6 Rentabilité.....	14
1.2.1.7 L'EVA.....	15
1.2.1.8 Le MVA.....	16
1.3 La démarche de mesure de la performance.....	16
1.3.1 La démarche de Giraud & al.....	16
1.3.1.1 La phase de planification.....	17
1.3.1.2 La mesure et l'analyse des résultats.....	17
1.3.2 La démarche d'Eccles.....	18
1.3.2.1 Le développement d'une architecture d'information.....	18
1.3.2.2 Le soutien de l'architecture d'information par une technologie appropriée.....	19
1.3.2.3 L'alignement du protocole d'incitation sur le nouveau système d'évaluation...	19
1.3.2.4 Intervention des ressources extérieures.....	19
1.3.2.5 L'élaboration d'un processus destiné à garantir le déroulement effectif des quatre activités précédentes.....	19
1.3.3 La démarche de Kene et al.....	20
1.3.4 La démarche de Loning et al.....	20
Chapitre 2: Le dispositif prudentiel et l'évaluation de la performance bancaire.....	23
2.1 Le dispositif prudentiel.....	25
2.1.1 Règlements prudentiels internationaux.....	25
2.1.1.1 Accord de Bâle I.....	25

2.1.1.2 Accord de Bâle II.....	27
2.1.2 Le dispositif prudentiel en vigueur dans l'UMOA.....	30
2.1.2.1 Les réglementations.....	30
2.1.2.2 Les normes de gestion.....	32
2.2 Evaluation et analyse de la performance bancaire.....	39
2.2.1 Les outils de mesure de la performance bancaire.....	40
2.2.1.1 Les outils de mesure de la rentabilité financière.....	40
2.2.1.2 Les outils de mesure par les risques.....	43
2.2.1.3 Les outils de mesure du besoin de liquidité.....	48
2.2.2 Evaluation et Analyse de la performance bancaire.....	50
2.2.2.1 Evaluation et analyse de la rentabilité.....	51
2.2.2.2 Evaluation et analyse des risques.....	51
2.2.2.3 Evaluation et analyse de la liquidité.....	52
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	53
3.1 Modèle d'analyse.....	54
3.2 Outils de collecte de données.....	56
3.2.1 L'analyse documentaire.....	56
3.2.2 L'entretien.....	56
3.2.3 L'observation.....	57
3.2.4 Le questionnaire.....	57
3.3 L'analyse des données.....	57
Conclusion de la première partie.....	58
Deuxième partie : Cas pratique : Dispositif prudentiel et évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA.....	59
Chapitre 4 : Présentation de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal (BSIC-SENEGAL SA).....	61
4.1 Historique.....	62
4.2 Missions.....	62
4.3 Organisation de la BSIC – Sénégal SA.....	62
4.3.1 La Direction Générale.....	62
4.3.2 Le Service Administration et Personnel (SAP).....	63
4.3.3 Le Service Crédit.....	63
4.3.4 Le Service Opérations Etrangères.....	64
4.3.5 Le Service Opérations Locales.....	64
4.3.6 Le Service Portefeuille.....	65
4.3.7 Le Service Comptabilité.....	65
4.3.8 Le Service Informatique.....	66
4.3.9 Le Service Contrôle Interne.....	67
4.3.10 Le Service Juridique, Recouvrement et Contentieux.....	68
4.3.11 Le Service Commercial.....	68

4.3.12 Les Services Standard et Courrier.....	68
Chapitre 5 : Dispositif prudentiel et évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA	70
5.1 Evaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA sous les angles de la liquidité, des risques et de la rentabilité.....	71
5.1.1 Liquidité de la BSIC-Sénégal SA.....	71
5.1.1.1 Liquidité.....	71
5.1.1.2 Gestion des comptes correspondants.....	72
5.1.1.3 Gestion des prêts et emprunts.....	73
5.1.1.4 Gestion portefeuille des titres et remboursements.....	75
5.1.1.5 Refinancement.....	76
5.1.2 Indicateurs de performance pour gérer la liquidité.....	77
5.1.2.1 Le ratio de liquidité du dispositif prudentiel.....	77
5.1.2.2 Le niveau des réserves obligatoires.....	81
5.1.2.3 Le niveau du ratio ressources / emplois.....	84
5.2 Evaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA sous l'angle des risques.....	85
5.2.1 Procédure d'octroi de crédit.....	86
5.2.1.1 Préalable à toute ouverture de crédit et analyses préliminaires.....	88
5.2.1.2 Instruction des dossiers de crédit.....	89
5.2.1.3 Composition du dossier de crédit.....	91
5.2.2 Les différents ratios utilisés pour gérer les risques de la BSIC-Sénégal SA (indicateurs de performance).....	92
5.2.2.1 Le ratio de couverture des risques.....	93
5.2.2.2 Le ratio de division des risques.....	93
5.3 Evaluation de la performance sous l'angle rentabilité de la BSIC-Sénégal SA.....	94
Chapitre 6 : Analyses et recommandations sur la performance de la BSIC-Sénégal SA...	98
6.1 Diagnostic du système d'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA.....	99
6.1.1 Forces du système d'évaluation.....	99
6.1.1.1 Sous le volet liquidité.....	99
6.1.1.2 Sous le volet risques.....	99
6.1.1.3 Sous le volet rentabilité.....	100
6.1.2 Faiblesses du système d'évaluation.....	100
6.1.2.1 Du point de vue des risques.....	100
6.1.2.2 Du point de vue liquidité.....	101
6.1.2.3 Du point de vue rentabilité.....	101
6.2 Recommandations faites à la BSIC-Sénégal SA.....	102
6.2.1 Recommandations par rapport au rôle du Chef du Service Comptabilité.....	103
6.2.1.1 Pour une rentabilité meilleure.....	103
6.2.1.2 Pour une meilleure gestion des risques.....	104
6.2.1.3 Pour une meilleure gestion de la liquidité.....	104
6.2.1.4 Autres recommandations.....	104
6.2.1.5 Pour une meilleure évaluation de la performance.....	105

CONCLUSION GENERALE.....	107
ANNEXES.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	115

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

La récente crise bancaire et financière qui a secoué le monde de la finance (2008 – 2009) est considérée comme le plus important effondrement financier depuis la Grande Dépression. Elle a eu des effets dans presque tous les pays du monde. Pendant cette période de récession marquée par une importante crise de liquidité au sein des grandes banques mondiales et par conséquent une perte de confiance quant au respect de leurs engagements, la crise affectera beaucoup d'organisations financières à travers le monde. C'est ainsi que des modèles bancaires américains vont entrer en cessation de paiement. Certaines d'entre elles vont être sauvées de justesse ou rachetées tandis que d'autres iront directement en faillite. La compagnie d'assurance *American Investment Group* (AIG) sera sauvée par la Réserve Fédérale Américaine ; *Freddie Mac* et *Fanny Mae* seront nationalisées. *Merryll Lynch* sera rachetée par *Bank of America* et *Bear Stearns* par *JP Morgan* ; *Goldman Sachs* et *Morgan Stanley* deviendront des banques commerciales. Quant à *Lehman Brothers*, après 158 ans d'existence, elle disparaîtra. De même, des banques européennes, qui étaient encore célèbres vont disparaître ou être recapitalisées par leur Etat (Quiry et Le Fur, 2010).

C'est à la suite de cette crise que le système bancaire qui finance l'économie s'est vu menacé, ce qui a poussé les pouvoirs publics des différents pays à intervenir. Parmi ceux-ci nous avons la Grande Bretagne qui a émis une proposition pour éviter à l'avenir une telle situation. La proposition consiste à recapitaliser des banques par les Etats, en réponse aux craintes d'insolvabilité ou du moins de non respect des critères de solvabilité incarnés par un des ratios prudentiels, le ratio « Tier one » (Desmicht, 2007 : 200).

De ce fait, la norme de solvabilité plus sensible aux risques, reste une préoccupation partagée.

Les normes de solvabilité sont définies dans le dispositif prudentiel et devraient être respectées par toutes les banques. Ce dispositif est établi par le Comité de Bâle II qui regroupe les contrôleurs bancaires de 13 pays et collabore avec les organes de contrôle d'autres régions du monde. Le dispositif prudentiel qui a pour but de renforcer la surveillance des banques et établissements financiers, est géré par la banque des règlements internationaux, « la banque des banques centrales ».

Dans le souci de renforcer cette surveillance, le conseil des ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), réuni en 1991, a arrêté des règles prudentielles. Ces dernières doivent servir de références aux banques de l'UMOA.

Le Sénégal, membre de cette union, dispose d'un secteur bancaire très diversifié. Environ vingt (20) banques y sont présentes, mais l'appartenance de certaines de ces banques à des groupes étrangers ne les prive pas du droit de se conformer à ces règles (BCEAO, 2010).

Au nombre de ces banques, figure la filiale de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) qui, bien qu'ayant son siège hors de la zone UMOA, applique le dispositif prudentiel de l'UMOA. Ainsi, pour faire partie des banques les plus influentes du territoire et voir croître sa part de marché, il faut que la BSIC-Sénégal SA soit performante tout en respectant les règles prudentielles. La mesure qui lui permet d'être performante doit en effet, être adaptée à l'entité, flexible, et comprise par les opérationnels afin de lui permettre de relever le défi de l'intégration des états et des habitants de la région sahélo-saharienne. Dès l'instant qu'elle parviendra à mettre en place des outils de gestion de la performance en adéquation avec les règles édictées, la BSIC-Sénégal SA pourra créer de la valeur ajoutée et être parmi les leaders en matière de services commercial et financier et en financement des investissements et du commerce étranger.

Toutefois, on pourrait constater les difficultés réelles de la BSIC-Sénégal SA à maîtriser son portefeuille, ce qui entraînerait d'importantes provisions liées aux créances en souffrance issues des crédits accordés aux clients. Ces provisions constatées, reclassées puis enregistrées comme pertes, viendraient gonfler le report à nouveau débiteur. Ce qui expliquerait clairement le problème pour la banque à réaliser un résultat excédentaire.

Ainsi, il serait intéressant de savoir si l'environnement des affaires au Sénégal est favorable à la réalisation de bonnes performances tout en respectant les règles prudentielles.

De ce fait, les raisons liées à la difficulté pour la BSIC-Sénégal à réaliser un résultat excédentaire peuvent être :

- le non respect du dispositif prudentiel ;
- l'existence d'un personnel non qualifié ;

- l'inadaptation des indicateurs de performance choisis ;
- la baisse des résultats obtenus par l'entreprise malgré l'application des règles prudentielles.

Les conséquences qui peuvent y découler sont entre autres :

- l'augmentation des charges pour non respect du dispositif prudentiel ;
- la diminution considérable du nombre de clients suite à la mauvaise qualité du service ;
- la non pertinence de l'évaluation de la performance ;
- le cumul du report à nouveau débiteur et une négligence des ratios du dispositif prudentiel.

Pour résoudre ce problème, il est possible de :

- montrer l'importance du dispositif prudentiel dans l'atteinte des objectifs financiers ;
- former le personnel pour la maîtrise des techniques de gestion de la performance mise en place ;
- analyser et comprendre les facteurs qui influencent la performance ;
- évaluer la performance du siège de la BSIC-Sénégal SA par rapport au respect du dispositif prudentiel de l'UMOA.

La solution que nous retenons est celle qui consiste à évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA par rapport aux ratios prudentiels de l'UMOA après avoir bien cerné les critères de performance. Cette solution nous permettra de répondre à notre problème, celui d'aider la BSIC-Sénégal SA à réaliser un résultat excédentaire.

Ce mémoire portera donc sur le thème : « Dispositif prudentiel et évaluation de la performance : cas de la BSIC-Sénégal SA ».

En outre, comme nous le verrons dans notre premier chapitre, l'efficacité consiste en l'atteinte des objectifs fixés. L'efficience quant à elle, correspond à une allocation de

ressources. L'économie satisfait à la minimisation des coûts et la pertinence en l'atteinte de ces objectifs en un temps record.

Toutefois, nous tenterons dans le deuxième chapitre de notre étude, de donner plus de détails sur :

- la notion de risque définie comme étant l'incertitude qui a un impact sur la richesse ;
- la notion de rentabilité qui est le rapport d'un résultat aux capitaux investis nécessaires ;
- la notion de liquidité qui correspond aux fonds à mobiliser pour effectuer un paiement, ou encore rembourser une dette.

De ce fait, tout au long de ce travail, nous aurons à répondre à la question suivante :

En appliquant le dispositif prudentiel, quels sont les facteurs qui participent à la création de valeur d'une banque ?

Pour trouver les réponses à la question de recherche principale posée, nous allons répondre à quelques questions spécifiques à savoir :

- qu'est-ce que la performance et quels en sont les déterminants ?
- quels sont les outils de mesure de la performance sous les angles rentabilité, risque et liquidité et comment sont-ils utilisés à la BSIC-Sénégal SA ?
- quel lien établir entre respect du dispositif prudentiel et performance financière dans une banque ?

L'objectif général de notre travail est d'évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA par rapport à l'application du dispositif prudentiel de l'UMOA sous les angles rentabilité, risque et liquidité. Il convient de signaler qu'étudier la performance sous ces trois (3) angles, revient à l'étudier sous le volet financier.

Précisons qu'après la rédaction de ce mémoire il nous a été interdit de divulguer toutes les informations chiffrées et qualifiées confidentielles et préalablement mises à notre disposition pour illustrer notre analyse.

L'intérêt de ce mémoire est triple car il est bénéfique aussi bien pour la BSIC-Sénégal SA, pour le CESAG, que pour les étudiants.

Ainsi, il permettra d'abord à la BSIC-Sénégal SA :

- de pouvoir miser sur les points les plus susceptibles de créer de la valeur ajoutée ;
- d'optimiser ses ressources, de maîtriser ses coûts, de savoir sur quels ratios prudentiels agir pour l'obtention d'un résultat souhaité ;
- de respecter certains ratios du dispositif prudentiel qui ne l'étaient pas jusque là.

Ensuite pour le CESAG, il lui permettra :

- d'enrichir sa bibliothèque ;
- de délivrer à l'étudiant un diplôme reconnu qui fera davantage la promotion de l'école.

Enfin, il permettra au stagiaire :

- de valider sa formation tout en laissant aux futurs étudiants un document de travail ;
- de mieux appréhender l'environnement de la BSIC-Sénégal SA en particulier et des banques sénégalaises en général.

PREMIERE PARTIE :
**CADRE THEORIQUE : LA PERFORMANCE ET SON
EVALUATION DANS UNE BANQUE**

Chapitre 1: La notion de performance, ses déterminants et son évaluation

L'environnement économique et technologique mondial actuel impose aux entreprises de s'adapter rapidement aux opportunités, menaces, contraintes émergentes des marchés. L'entreprise doit pouvoir introduire une innovation dans son processus de production, mettre en place un nouveau réseau de distribution, intégrer les compétences élargies, etc. (Alazard et Separi).

La difficulté à maintenir une stabilité voire une rigidité dans le fonctionnement de la structure, conduit à mettre en place dans les entreprises une gestion du changement.

Pour cela, un service qui aide à piloter la gestion de façon efficace et efficiente doit être mis en place. Dès lors, ce service pourra aider à piloter la performance.

Dans les banques, un tel système doit être applicable pour leur permettre de faire face à la concurrence, d'accroître leur part de marché et ainsi, accéder à leurs objectifs.

Ainsi, cette performance recherchée dans tous les secteurs, nous pousse à vouloir connaître ce qu'est vraiment la performance.

C'est à partir de ce moment, que nous allons définir la notion de performance à travers les définitions qui ont été développées par certains auteurs, ensuite nous évoquerons les déterminants de la performance avant d'aborder la démarche d'évaluation de la performance.

1.1 Notion de performance

Pour juger de la bonne marche d'une entité, nous cherchons souvent à savoir son niveau de performance. Cette notion de performance est difficile à cerner car elle engendre plusieurs aspects, ce qui fait que chaque individu qui s'y intéresse, l'aborde selon un angle d'attaque qui lui est propre.

Dans notre étude, nous tenterons de définir la performance dans un premier temps, avant d'en venir à ses déterminants et sa démarche d'évaluation.

Selon Giraud (2002 : 15), Lorino (2003 : 9), Mahe (1998 : 319), Sardi (2002 : 9), une entreprise est performante si elle est simultanément efficace et efficiente. Cette performance passe par le pilotage du couple valeur / coût.

En plus de ces deux facteurs, Rouach et Naulleau (2010) conçoivent que la performance ne peut s'apprécier que dans la durée, c'est-à-dire à moyen terme par exemple ; ce qui explique qu'elle doit être pertinente.

Quant à Feisthammel (2005 : 19), la performance est la valorisation du résultat. Pour Doriath, le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. Il soutient que la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail. Bourguignon (2005 : 2), quant à elle, affirme que la performance est un concept indéfinissable de façon absolue.

Dans le cadre de notre mémoire, il nous est nécessaire de distinguer la performance financière de la performance non financière.

1.1.1 Définition de la performance financière

Les entreprises calculent, pour leurs besoins internes, des résultats comptables indiquant leur niveau de profit. Ces indicateurs sont assez semblables à ceux utilisés en comptabilité financière pour l'établissement des rapports annuels.

Le plus connu des agrégats est le résultat net directement issu de la comptabilité. Mais d'autres indicateurs donnent une meilleure ou une autre image de la performance financière. Savoir donc les calculer et les comprendre est un enjeu pour le contrôleur de Gestion.

A coté de la performance dite financière, nous avons la performance non financière.

1.1.2 Définition de la performance non financière

Les indicateurs de performance financière ne suffisent pas à eux seuls pour orienter les managers dans la prise de décision. Cela s'applique par le fait qu'ils donnent une vision historique de la performance et sont donc connus à un moment où il est souvent déjà trop tard pour engager des actions correctrices.

Cependant, il est possible de mesurer et puis d'analyser la performance à l'aide d'indicateurs non financiers. Ceux-ci sont divers et présentent des spécificités de calcul qui dépendent de leur nature.

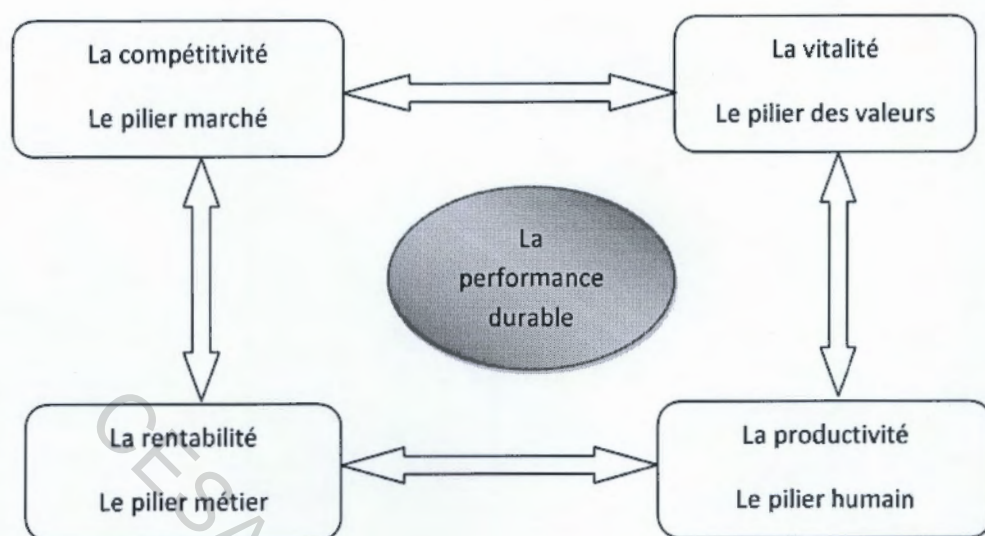
1.2 Les déterminants de performance

Les déterminants de performance peuvent être définis comme un ensemble d'éléments qui contribuent à la bonne marche d'une entreprise.

Ainsi, pour que l'entreprise soit performante, il faut que certains déterminants soient pris en compte. C'est ainsi que Pinto (2003 : 11) parle des quatre piliers de la performance durable qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers présente un enjeu majeur de performance :

- la vitalité pour le pilier valeur ;
- la compétitivité pour le pilier du marché ;
- la productivité pour le pilier humain ;
- la rentabilité pour le pilier métier.

Figure 1 : Les quatre piliers de la performance durable



Source : Pinto (2003 : 11)

Pour parvenir à statuer sur la performance d'une entreprise il serait utile de connaître d'abord les critères d'évaluation de la performance avant de passer au comment se fait la mesure de cette performance recherchée.

1.2.1 Les critères d'évaluation de la performance

Selon Dasgupta (2000 : 20), "to evaluate policies we require a criterion by which to make the evaluation". Ce qui signifie qu'il nous faut des critères d'évaluation. Cette idée est reprise par Feisthammel (2005 : 31), pour qui, toute activité présente, par sa nature propre, un grand nombre de critères de performances possibles. De ce fait, nous allons définir les différents critères d'évaluation de la performance.

1.2.1.1 L'efficacité

- Définition

Mahe (2002 : 138) soutient l'idée selon laquelle, le concept d'efficacité est au centre de toutes démarches se préoccupant de l'évaluation des performances d'une organisation quelle qu'elle soit et conçoit que cette efficacité peut être mesurée par une formule.

- Mode de calcul

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

Source : Mahe (2002 : 138)

1.2.1.2 L'efficience

- Définition

Dans le cadre d'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, on considère que l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Elle peut se traduire par une formule mathématique.

- Mode de calcul

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

Source : Mahe, (1998 : 139)

1.2.1.3 L'effectivité

- Définition

L'effectivité est conçue comme étant synonyme à l'efficacité sociale qui représente dans une organisation, l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation.

1.2.1.4 L'économie

- Définition

Mahe (1998 : 132), parle d'économie d'échelle et le conçoit comme étant la baisse unitaire des coûts qui résulte de l'étalement des charges fixes sur une importante quantité de biens et / ou de services produits. La forme mathématique la plus suggestive est l'équation suivante.

- Mode de calcul

$$cu = \frac{cf}{q}$$

Source : Mahe (1998 : 132)

cu : coûts unitaires

cf : coûts fixes (constants par définition)

q : une variable croissante

Dans cette relation, nous constaterons que plus **q** augmente, plus **cu** diminue.

1.2.1.5 L'équité

L'équité peut être définie comme une norme de réciprocité perçue par chaque partenaire comme un facteur essentiel de l'échange, dans la mesure où elle fournit un sentiment de satisfaction directement lié à la forme équilibrée de la relation comme cité par Mahe.

Ce caractère distributif de l'équité renvoie au niveau d'équité perçu par l'individu et qui dépend essentiellement des résultats et du gain que celui-ci obtient dans un échange avec un autre individu ou une organisation. L'équité s'attache à l'équilibre contribution / rétribution.

1.2.1.6 La rentabilité

- Définition

Elle exprime la capacité pour une entreprise à dégager des revenus excédentaires aux regards des capitaux engagés. La rentabilité peut être appréhendée par plusieurs types de rapports entre un résultat et différents dénominateurs (capitaux propres, capitaux permanents, valeur d'une action, etc.).

On distingue la rentabilité économique de la rentabilité financière.

- La rentabilité économique est mesurée par le rapport entre l'excédent brut d'exploitation (EBE) et l'actif économique, mesuré par l'actif immobilisé + le besoin en fonds de roulement (immobilisations + BFDR).

- Mode de calcul :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{EBE}{Im+BFDR}$$

Avec :

Im : immobilisations

BFDR : Besoin en Fonds de Roulement

Source : (Mahe (1998 ; 380)

- La rentabilité financière est mesurée par le rapport entre le résultat net comptable et les capitaux propres.

- Mode de calcul :

$$\text{Rentabilité des fonds propres} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$$

Source : (Mahe (1998 ; 380)

1.2.1.7 L'EVA

- Définition

La valeur ajoutée économique (Economic Value Added, en anglais) est une mesure de performance (Bodie et Merton, 2007 : 90). Elle consiste à dégager un niveau de résultat à partir duquel la valeur est créée puisqu'il est calculé après rémunération des créanciers et des actionnaires sur les fonds qu'ils ont apportés à l'entreprise (Quiry et Le Fur, 2010 : 673).

- Mode de calcul

$$\text{EVA} = \text{Bénéfice opérationnel} - (\text{Coût du capital (en\%)} \times \text{Actifs nets})$$

Source : Loning (2008 : 28)

1.2.1.8 Le MVA

- Définition
- La création de valeur boursière (Market Value Added en anglais) qui est une dérivée de l'EVA, mesure la création de richesse cumulée Bodie et Merton (2007 : 90).
- Mode de calcul

$$\text{MVA} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{Profit économique de l'année } i}{(1 + \text{Coût moyen pondéré du capital})}$$

Source : (Quiry et Le Fur, 2010 : 675)

1.3 La démarche de mesure de la performance

En l'absence de mesure, il est difficile d'évaluer la performance. C'est ainsi que certains auteurs ont tenté de développer des démarches qui peuvent permettre de mesurer la performance afin d'aboutir à son évaluation. Nous allons donc passer en revue la démarche de quelques auteurs à savoir :

- Giraud & al. ;
- Eccles ;
- Kene et al. ;
- Loning et al.

1.3.1 La démarche de Giraud & al.

Pour aborder le contrôle de gestion de façon simple, Giraud (2008 : 18) évoque la clarification de l'objet du contrôle c'est-à-dire la définition d'un niveau de performance.

Pour cette raison, le contrôle de gestion peut être défini comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé (Giraud, 2008 : 21).

Piloter exige cependant de préciser le type de performance visé. En effet, elle peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Il faut préciser que le pilotage est impossible sans un travail préalable de discernement et de hiérarchisation des axes de performance recherchés. C'est une des raisons pour lesquelles un système de contrôle de

gestion doit nécessairement être construit de façon spécifique à chaque entreprise, à chaque secteur d'activité (Giraud, 2008 : 21).

Les différentes phases de ce contrôle de performance sont :

1.3.1.1 La phase de planification

Fixer les objectifs signifie donc à la fois définir les termes de la performance (le type d'objectifs) et établir leur niveau souhaitable (les objectifs proprement parler), et il est important de bien distinguer ces deux processus, même s'ils sont généralement effectués conjointement lors de la phase de planification (Giraud, 2008 : 22).

Lorsqu'il n'existe aucun système de contrôle de gestion dans l'entreprise, la clarification des termes de la performance devient la fonction dominante de la phase de planification.

Le rôle de la planification stratégique est de fixer des objectifs à long terme de l'entreprise. Et pour tenter d'atteindre ces objectifs, il est utile d'en échelonner la réalisation dans le temps en définissant des objectifs intermédiaires plus proches et plus tangibles qui permettront de baliser la route (Giraud, 2008 : 23).

La planification ne saurait se limiter à la fixation des objectifs de l'organisation. Il s'agit également d'anticiper les moyens qui vont être engagés pour les atteindre.

Dans l'ensemble de la dynamique de contrôle, la phase de planification est essentielle, car elle conditionne la qualité de la phase de suivi des résultats. Cette dynamique de contrôle répond en effet à un principe de gestion par écarts : l'analyse a posteriori des résultats n'est pas exhaustive, mais focalisée sur les écarts entre prévisions et réalisation. Dès lors, plus la planification est sérieusement effectuée, plus le travail d'analyse est allégé.

1.3.1.2 La mesure et l'analyse des résultats

La démarche prévisionnelle a pour but d'anticiper au maximum les difficultés, en choisissant des objectifs réalistes et des plans d'action cohérents. La performance obtenue peut s'avérer différente de celle que l'on avait envisagée, surtout si des aléas surgissent ou si les plans d'actions ne sont pas correctement mis en œuvre. Dans ce cas, un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires (Giraud, 2008 : 25).

A cet effet, plusieurs méthodes d'analyse des résultats existent :

- la mesure des écarts entre le résultat prévu et le résultat obtenu, afin d'identifier si les actions correctives sont nécessaires ;
- l'identification des causes d'un dérapage éventuel, afin d'orienter les actions correctives.

1.3.2 La démarche d'Eccles

Eccles (2001 : 40) dans son analyse sur le manifeste de l'évaluation des performances, précise que les responsables d'entreprise tendent de plus en plus à modifier leur systèmes d'évaluation des performances afin de pouvoir suivre les variables non financières et de renforcer les nouvelles stratégies concurrentielles. Selon Eccles (2001 : 40), cette évolution passe par cinq activités fondamentales :

- le développement d'une architecture d'information ;
- la mise en place de la technologie qui viendra soutenir l'architecture ;
- l'alignement des primes et d'autres éléments de rémunération sur le nouveau système d'évaluation ;
- le recours à des ressources extérieures ;
- la conception d'un processus interne permettant de veiller au déroulement effectif des quatre premières activités.

1.3.2.1 Le développement d'une architecture d'information

Eccles (2001 : 49) préconise que le développement d'une architecture d'information se doit de figurer en premier point de tout programme révolutionnaire. Il définit l'expression architecture d'information comme étant une ombrelle qui recouvre : les catégories d'information dont il est besoin pour gérer les activités de l'entreprise, les méthodes utilisées pour générer cette information et les règles permettant d'en générer les flux. Il insiste sur le fait que dans la plupart des entreprises, le système comptable détermine explicitement l'architecture d'information. Il estime que les autres indicateurs de performance y sont souvent informels, et ils sont intégrés au système financier global de l'entreprise.

1.3.2.2 Le soutien de l'architecture d'information par une technologie appropriée

Eccles (2001 : 55) estime que la deuxième grande activité de la révolution de l'évaluation des performances concerne le choix de la technologie informatique. Il considère que l'entreprise en a besoin pour générer l'information relative à ses nouveaux indicateurs.

1.3.2.3 L'alignement du protocole d'incitation sur le nouveau système d'évaluation

Une fois que l'architecture d'information et la technologie qui la soutient sont en place, l'étape suivante consiste à aligner le protocole d'incitation de l'entreprise sur le nouveau système d'information. Cela revient à rémunérer les salariés en proportion de leur performance vis-à-vis d'indicateurs dont les dirigeants ont bien montré toute l'importance (Eccles, 2001 : 56).

1.3.2.4 L'intervention des ressources extérieures

Eccles (2001 : 58), estime que certains acteurs extérieurs doivent prendre part à la révolution de l'évolution des performances. Ce sont les organisations professionnelles, et les tiers que sont les fournisseurs de données, les entreprises informatiques, les entreprises de conseil et les cabinets d'audit et d'expertise comptable. Leur motivation : des opportunités d'affaires importantes et nombreuses.

1.3.2.5 L'élaboration d'un processus destiné à garantir le déroulement effectif des quatre activités précédentes

Selon Eccles (2001 : 62), le dernier aspect de notre révolution consiste à élaborer un processus destiné à garantir que toutes les activités précédentes ont effectivement lieu. Afin de surmonter les forces conservatrices qui ne manqueront pas de se manifester tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, une personne doit prendre la tête du projet. Il s'avère finalement que le directeur général est le mieux placé pour cela. Car s'il ne s'engage pas personnellement, la révolution s'enlisera quel que soit l'enthousiasme existant par ailleurs dans l'entreprise.

1.3.3 La démarche de Kene et al.

Kene et al. (2000 : 66), estiment que trois étapes sont essentielles pour une bonne évaluation :

- Defining the expected outcome of an intervention (définir les objectifs stratégiques);
- Setting performance standards and indicators of outset (établir les critères de performance et les indicateurs de base) ;
- Defining a counter factual (définir un référentiel).

1.3.4 La démarche de Loning et al.

Selon Loning et al. (2007 : 189), les données élémentaires du système de description des activités de service doivent être agrégées et comparées à un référentiel pour construire le processus d'évaluation. Ainsi, pour évaluer des performances trois (3) étapes sont nécessaire à savoir :

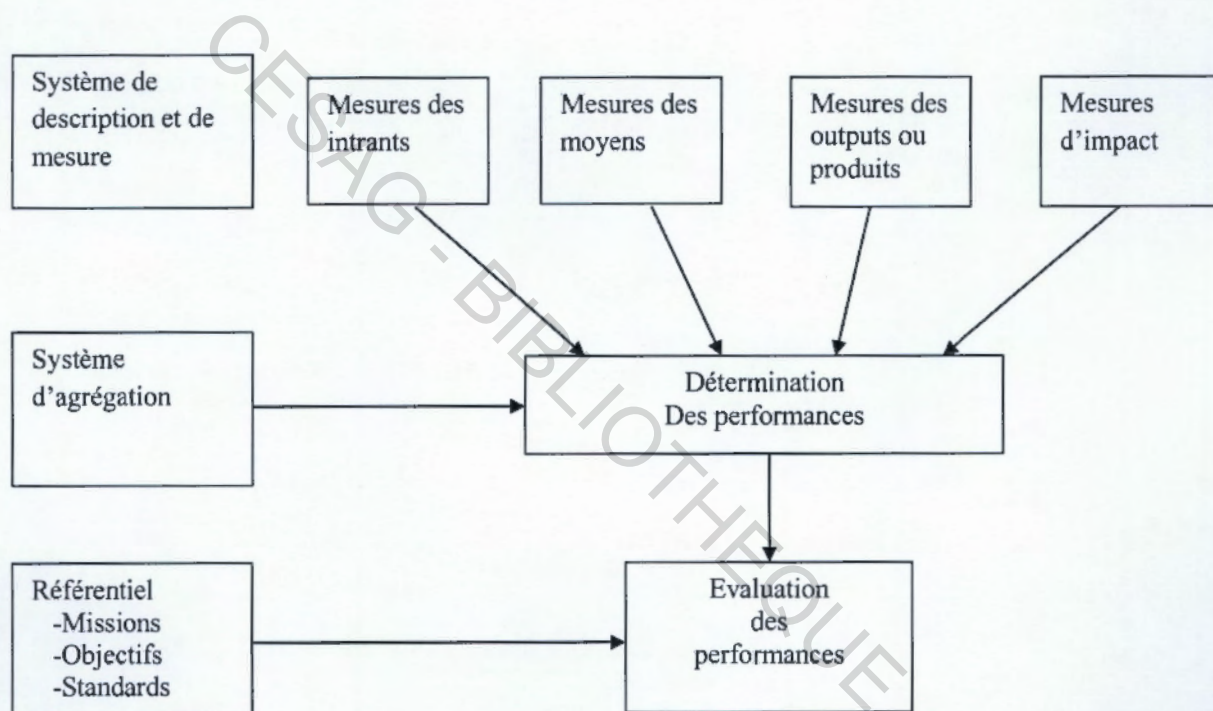
- la description et la mesure ;
- l'agrégation des données ;
- l'établissement d'un référentiel.

La description de la mesure est composée d'informations qui constituent quatre sous-groupes à savoir :

- des informations concernant les moyens (ressources) consommés par l'activité. Elles sont le plus souvent disponibles et proviennent du système budgétaire ou de la comptabilité de gestion ;
- des informations concernant les outputs ou réalisations. Il s'agit de la production du service prise au sens matériel et immédiat du terme, mesurée « à la porte du service » ;
- des informations concernant l'impact. Il s'agit de savoir dans quelle mesure le travail effectué par le service lui permet d'accomplir sa mission de satisfaire ses clients, qu'ils soient internes ou externes ;

- des informations concernant les intrants, c'est-à-dire les éléments qui entrent dans le service mais qui sont distincts des ressources qui vont contribuer à la transformation de ces intrants .
- Loning et al. (2007 : 117) affirment qu'un suivi des réalisations doit être constitué à travers une gestion de la performance financière. Le schéma ci-après illustre leur démarche.

Figure 2 : Etapes de la démarche de performance



Source : Loning et al (2007 : 189)

Tableau n° 1: Tableau de synthèse des différentes démarches

Auteurs Phases	Giraud	Eccles	Kene et al.	Loning et al.
Définir les objectifs stratégiques			x	x
Etablir les critères de performance			x	x
Définir un référentiel			x	x
La phase de planification	x			
Le développement d'une architecture d'information		x		
Le soutien de l'architecture d'information par une technologie appropriée		x		
L'alignement du protocole d'incitation sur le nouveau système d'évaluation		x		
Intervention des ressources extérieures		x		
L'élaboration d'un processus destiné à garantir le déroulement effectif des quatre activités précédentes		x		
Mesure et analyse des résultats	x			
Suivi de la performance	x	x		x
L'élaboration d'un processus	x			

Source : Nous – même

La synthèse de ces différentes étapes nous montre que la démarche d'élaboration d'un système de mesure de la performance est presque la même d'un auteur à un autre et se résume aux cinq (5) étapes suivantes :

- définir les objectifs stratégiques;
- établir les critères de performance ;
- définir un référentiel ;
- mesure et analyse des résultats ;
- suivi de la performance.

Chapitre 2: Le dispositif prudentiel et l'évaluation de la performance bancaire

Pour garantir la stabilité du secteur bancaire, une réglementation a été mise en place et elle doit être respectée par les banques. Dans le cadre du renforcement de la surveillance de ces banques, des dispositions ont été prises à travers les accords de Bâle.

C'est ainsi que, lors du conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), qui s'est tenu le 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, ont été arrêtées. Ces dispositions ont été prises conformément à celles du 4^{ème} alinéa de l'article 22 du traité du 14 novembre 1973, instituant l'UMOA, et du 6^{ème} alinéa de l'article 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, annexés audit traité. Cette réglementation a été mise à jour dans le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- enfin, de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq (5) ans après le précédent dispositif prudentiel.

Parmi ces nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, sont développés : les conditions d'exercice de la profession ; la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers et les normes de gestion.

A l'image de ce que fait l'UMOA, les États membres de l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC) que sont le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et le Tchad) ont aussi adopté un dispositif prudentiel afin de prévenir des crises dans leurs systèmes bancaires. Pour ce faire, ils ont créé la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), mise en place en janvier 1993.

Le dispositif prudentiel de la COBAC a été élaboré en s'inspirant étroitement des principes édictés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et en s'appuyant également sur les spécificités des économies de la Zone. Il met davantage l'accent sur les normes de gestion. Quant aux dispositifs prudentiels européens, ils sont caractérisés par une certaine hétérogénéité due à la multiplicité des autorités en charge de la surveillance. Au niveau national, la stratégie de coopération renforcée permet d'éviter le choix d'un dispositif prudentiel global régi par un superviseur national unique. Au niveau communautaire, c'est l'option d'un dispositif centralisé sous l'égide d'une instance de supervision communautaire ; rôle qu'assume la BCE. Quant à l'harmonisation, elle se fait sur la base du marché unique des services bancaires et financiers, condition nécessaire à l'instauration d'une concurrence loyale entre tous les établissements des Etats membres et à la stabilité du système bancaire européen (Abrégé, 2011 : 64).

Après la mise en place d'un Dispositif Prudentiel, il faut bien une évaluation pour voir si l'objectif visé a été atteint. Cette évaluation permet de se statuer sur la bonne performance de la banque.

Dans ce chapitre consacré au dispositif prudentiel et l'évaluation de la performance bancaire, nous nous intéresserons, à la réglementation des opérations effectuées par les banques et aux normes de gestion. Cela nous permettra de comprendre comment le respect du dispositif prudentiel en vigueur dans l'espace UMOA agit sur la performance de la banque, c'est-à-dire comment il peut amener une banque à améliorer sa performance.

2.1 Le Dispositif Prudentiel

Nous allons d'abord essayer de comprendre l'origine (les raisons d'application) du Dispositif Prudentiel, avant de passer à ses réglementations et normes dans l'espace l'UMOA.

2.1.1 Règlementation prudentielle internationale

La réglementation prudentielle internationale a pour objectif de surveiller les établissements de crédits afin de prévenir le risque systémique et éviter ainsi une lourde crise de l'économie dans son ensemble.

C'est ainsi que le Comité de Bâle a été créé en fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du G10. Il est une réponse aux importantes perturbations ayant affecté les marchés bancaires internationaux à cette période. Le Comité s'est réuni pour la première fois en février 1975, et depuis lors, ses réunions se tiennent à un rythme de trois ou quatre fois par année. A la suite de ces réunions, les accords de Bâle I et Bâle II ont été mis en place.

2.1.1.1 Accord de Bâle I

a / Les piliers de l'accord de Bâle I

L'accord de Bâle I signé en 1988 porte principalement sur le risque de crédit par la création d'un système de classification de la Banque d'actifs. Bâle I fait référence à un ensemble de recommandations visant à minimiser les risques de crédit et à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale à la quantité de fonds propres des banques.

b / L'ancien ratio de solvabilité : le ratio Cooke

Le ratio Cooke est un ratio prudentiel destiné à mesurer la solvabilité des banques et établissements assimilés, (Rouach, 2002 : 270). Il a été institué en 1988. Ce ratio a été élaboré par un comité, réuni à Bâle, composé des banques centrales et des autorités de surveillance des 10 pays siégeant auprès de la BRI (Banque des Règlements Internationaux). Il se limitait à la mesure prudentielle du risque de défaillance de la contrepartie. Il a donc été conçu pour contraindre les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements.

- Mode de calcul du ratio de Cooke

Le ratio met en rapport un montant de fonds propres et celui des risques

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques pondérés}}$$

Source : Rouach (2002 : 270)

Fonds propres = Noyau dur (Tier one) + fonds propres complémentaires – Eléments à déduire

Risques pondérés = Engagements au bilan x Quotité du risque

Le rapport minimal à respecter entre fonds propres et risques pondérés est de 8%. En d'autres termes, toute banque doit financer un crédit de 100 FCFA de la manière suivante : utiliser un minimum de 8 FCFA en fonds propres et un maximum de 92 FCFA en utilisant les autres sources de financement à sa disposition tels que les dépôts, les emprunts, les financements interbancaires, etc.

Le calcul est effectué d'après le rapport entre les fonds propres et quasi fonds propres (réserves + certaines provisions + titres subordonnés) et l'ensemble des engagements, pondérés selon la nature de l'emprunteur.

Le ratio Cooke doit respecter 2 exigences :

- (fonds propres + quasi fonds propres) / ensemble des engagements > 8%
- fonds propres / ensemble des engagements > 4%

Au fil des années, cette version du ratio a montré quelques limites :

- inadaptation des pondérations face aux bouleversements qu'a connue la sphère financière depuis 10 ans : explosion des activités de marchés, mise en place de nouvelles technologies accélérant la circulation de l'argent, naissance de nouveaux instruments, sophistication juridique des acteurs, etc. ;
- non prise en compte du capital économique plus adapté pour mesurer les risques réels que le simple capital réglementaire ;

- mauvaise prise en compte des risques souverains démontrée par les récentes crises de certains pays émergents.

Des discussions ont donc été engagées en vue d'une réforme du mode de calcul du ratio Cooke.

La réforme s'articule sur 3 axes:

- affiner le traitement des risques de crédit par le renforcement de l'outil d'évaluation pour mieux adapter le niveau des pondérations ;
- mettre en place un dispositif de surveillance chargé de vérifier la concordance entre la stratégie des banques en matière de fonds propres et leur profil global de risque et disposant de suffisamment de pouvoir pour imposer un respect des règles ;
- promouvoir une meilleure transparence dans la politique de communication des banques vis-à-vis des marchés en publiant des recommandations sur les informations que les banques devront dévoiler.

C'est suite à ces limites du ratio Cooke que l'accord de Bâle II a mis en place le ratio Mac Donough.

2.1.1.2 Accord de Bâle II

a / Les piliers de la réglementation de Bâle II

L'objectif de la nouvelle réforme de Bâle II est de laisser aux établissements financiers une certaine autonomie dans le choix des options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles.

Les piliers de cette réglementation sont au nombre de trois (3) :

- a -1) exigences de fonds propres qui se concrétisent par un nouveau ratio qui remplacent le ratio Cooke ;
- a -2) la surveillance des risques qui comprend trois thèmes :
 - un système de fixation et de surveillance des limites de risques doit être organisé et donner lieu à des reportings et mises à jour régulières ;

- l'existence de procédures de gestion à jour et de procédures de prévention des risques (exemple : système de prévention des risques) ;
- l'existence d'organes adaptés à la surveillance des risques. Le tableau ci-après en donne les principaux :

Tableau n° 2: Existence d'organes adaptés à la surveillance des risques et leurs rôles

ORGANES	ROLES
Conseil d'administration, DG	Stratégies, procédures, système de gestion des risques, délégations et contrôle des responsabilités, évaluation des FP
Comité d'audit	Qualité du contrôle interne, clarté des informations, avis
Audit interne	Surveillance du contrôle interne
Management des risques	Evaluation, reporting
ALM	Taux de cession et allocation des FP
Contrôle de gestion	Mesure et amélioration des performances
Comités	Trésorerie, bilan, tarification, engagements

Source : Desmicht (2007 : 264)

a -3) la discipline de marché qui vise à obliger la banque à fournir des informations fiables et régulières sur sa situation et sur les opérations qu'elle effectue, en terme de gestion des risques.

Parmi les ratios définis par l'accord de Bâle II, nous allons nous intéresser plus au ratio de solvabilité qui est le plus important.

b / Une nouvelle approche du ratio de solvabilité : Ratio Mac Donough

Suite à un certain nombre de faiblesses du ratio Cooke, le Comité de Bâle a entrepris un processus de révision de ce ratio (Rouach, 2002 : 283). Ainsi un nouvel accord de Bâle sur les fonds propres appelé « ratio Mac Donough », a vu le jour.

L'objectif de ce ratio Mac Donough est de permettre une gestion plus fine des risques en phase avec la réalité économique. Les différents risques (marchés, opérationnels et crédit)

pourront voir leur pondération modifiée. Comme pour le ratio Cooke, l'exigence de fonds propres est maintenue à 8%.

Selon le cas, cette nouvelle méthode de calcul du ratio de solvabilité pourra conduire certains établissements à réviser leurs besoins en fonds propres.

L'accord de Bâle II a défini une nouvelle catégorie : le risque opérationnel, inclus au dénominateur du ratio des fonds propres d'une banque.

Le ratio de solvabilité devient donc le ratio Mac Donough dont la formule est la suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\left(\text{Exigences risques de marché} \times 12,5 + \text{Exigences pour risques opérationnel} \times 12,5 \right) + \text{Encours des risques de crédit pondérés}} \geq 8\%$$

Source : Desmicht (2008 : 263)

La méthode de pondération des risques de crédit est inchangée tandis que celle des marchés est profondément modifiée. La stratégie de pondération des risques opérationnels est créée.

Ainsi, les principales innovations de la réforme portent sur la méthode de calcul des risques de marché, sur l'introduction des exigences en matière opérationnelle dans le ratio de solvabilité et la prise en compte du coefficient (12,5).

Du fait de la volatilité du secteur bancaire, le Comité de Bâle a défini en Décembre 2010 de nouvelles règles pour les participations d'assurance dans les ratios des banques. Mais, la remarque qui est faite est que, la mise en œuvre des règles de Bâle III fragilisera les banques ayant une activité significative dans l'assurance et pénalisera indûment le modèle bancassurance largement développé en France (Revue Banque, 2011).

En effet, pour s'aligner avec la réglementation internationale, des mesures ont été prises afin de veiller à l'application de certaines normes prudentielles dans les banques. En Afrique de l'Ouest, un dispositif prudentiel est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2000 : le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA.

2.1.2 Le dispositif prudentiel en vigueur dans l'UMOA

A l'instar de la réglementation prudentielle internationale, le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2000 dans les Etats de l'UMOA.

De ce fait nous allons nous intéresser, dans l'objet de notre étude, à la réglementation des opérations effectuées par les banques et aux normes de gestion.

2.1.2.1 Les réglementations

Elles concernent les opérations effectuées par les banques et établissements financiers. Elles visent à soutenir la solidité et l'intégrité des établissements de crédit. Ainsi, la loi bancaire en son article 44 donne compétence au Conseil des ministres de l'UMOA pour prendre des dispositions concernant :

- le respect par les banques d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond ou minimum pour le montant de certains de leurs emplois ;
- les normes de gestion que les banques doivent respecter en vue de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leur structure financière.

Ces réglementations bancaires sont conformes aux propositions de Bâle II pour préserver la solvabilité des banques. En effet, Bâle II propose des normes prudentielles qui nécessitent :

- une évaluation de l'exposition totale au risque de la banque : il s'agit d'apprécier la qualité des différents emprunteurs en termes de risque de défaut et de capacité à rembourser en cas de faillite ainsi que de mesurer les risques opérationnels et ceux liés aux activités de marché ;
- une exigence minimale de fonds propres : le ratio de solvabilité McDonough exige un niveau réglementaire de fonds propres en fonction de l'exposition totale au risque de la banque ;
- une surveillance de la gestion des fonds propres ;

- une plus grande transparence de l'activité bancaire.

Pour mettre en œuvre ces dispositions, le conseil des ministres de l'UMOA a adopté quelques réglementations :

- la réglementation des participations

Dans le souci d'éviter que les banques ne puissent contourner l'interdiction qui leur est faite d'exercer des activités industrielles, commerciales, agricoles ou de services, via des prises de participation dans les entreprises, les normes ci-après ont été retenues :

- interdiction aux banques de détenir, directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation supérieure à 25% du capital de l'entreprise ;
- ou encore de détenir 15% des fonds propres de base des entreprises précitées ;
- la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel

Le montant total des concours pouvant être consentis par les banques aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs. Seuls, les fonds de garantie interbancaires ayant le statut d'établissement financier sont exclus du champ d'application de cette réglementation compte tenu de la spécificité de leurs opérations. Ils ne doivent pas faire appel public à l'épargne et aux emprunts bancaires pour leur financement ;

- la réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières

Le montant total des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières dont les banques peuvent être propriétaires, est limité à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base ;

- la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres

Cette limitation stipule que l'ensemble des actifs immobilisés des banques doit être financé sur des ressources propres, à quelques exceptions près.

Pour l'application de cette règle, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles et les participations sont à prendre en considération, à l'exclusion d'une part, des frais et valeurs immobilisés incorporels et d'autre part, des participations dans les banques.

Le total des immobilisations et participations ainsi défini, ne peut excéder 100% des fonds propres effectifs nets des participations dans les banques.

A coté de ces réglementations, nous avons des normes de gestion à respecter par les banques.

2.1.2.2 Les normes de gestion

Les normes d'application de ce Dispositif Prudentiel de l'UMOA sont pratiquement tous des ratios de contrôle :

- **le ratio de solvabilité**

Encore appelé règle de couverture des risques, **le ratio de solvabilité** est défini par un rapport minimum à respecter, appelé « rapport de fonds propres sur risques ». Celui-ci comporte au numérateur le montant des fonds propres effectifs de la banque et au dénominateur, les risques nets déterminés selon des modalités définies ci-dessous. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8% (UMOA, 1999 : 10).

On obtient alors la formule suivante :

$$\text{Couverture des risques} = \frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{Risques nets}} \geq 8\%$$

- **Détermination des fonds propres effectifs**

Les fonds propres effectifs sont constitués par la norme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

- **Détermination des risques**

Pour la détermination des risques, les critères suivants sont utilisés :

- la qualité ou la catégorie de la contrepartie ;
- les principes à retenir pour la détermination de la contrepartie en matière de risques ;
- les coefficients de pondération qui sont :
 - pondération à 0% :
 - encaisses et valeurs assimilées ;
 - créances sur les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - titres émis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - créances garanties par des comptes tenus par l'établissement concerné ou par des bons de caisse ou autres titres émis par celui-ci, à l'exclusion des actions ;
 - valeurs à l'encaissement ou en recouvrement autres que celles à crédit immédiat ;
 - pondération à 20% :
 - créances et titres garantis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux banques ou garantis par celles-ci ainsi que titres émis ou garantis par des banques ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux établissements financiers et autres institutions financières ou garantis par ceux-ci, ainsi que titres émis ou garantis par les établissements financiers et autres institutions financières;
 - engagements donnés d'ordre de banques ;

- engagements donnés d'ordre des établissements financiers et autres institutions financières.
- pondération à 50% :
 - prêts garantis par des hypothèques fermes et de deuxième rang au moins, sur des logements ou autres immeubles ;
 - engagements de garanties donnés d'ordre de la clientèle, à l'exception de celles concernant les remboursements de prêts financés par d'autres banques, institutions financières ou établissements financiers, ou engagements contre garantis par ceux-ci ;
 - crédits bénéficiant de l'accord de classement de la Banque Centrale ;
- pondération à 100% :
 - concours distribués autres que ceux visés ci-dessus ;
 - garanties de remboursement données à des banques, ou établissements financiers, concernant des concours à la clientèle ;
 - engagements de financement donnés en faveur de la clientèle ;
 - titres de placement et titres de participation autres que ceux visés ci-dessus ;
 - créances en souffrance (impayées, douteuses, litigieuses) nettes des provisions, à l'exception des créances sur les Administrations centrales et leurs démembrements ;
 - autres actifs, y compris les immobilisations.

- **Ratio de structure de portefeuille (RSP)**

La Banque Centrale accorde une importance quant à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Pour cela, elle a mis en place, depuis 1992 le système des accords de classements applicable aux banques et établissements financiers spécialisés dans la distribution de crédit. Ce dispositif a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière

homogènes. Il permet également à la Banque Centrale d'apprécier à posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire ainsi que de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle (montant qu'elle doit accorder à la banque).

Ainsi, le ratio de structure de portefeuille est donc défini par un rapport entre, d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné.

De ce fait, pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le RSP doit être à tout moment supérieur ou égal à 60%.

D'où la formule suivante :

$$\text{Ratio de structure de portefeuille} = \frac{\text{Encours crédits bénéficiant des accords de classement}}{\text{Total des crédits bruts}} \geq 60\%$$

- **Ratio de liquidité**

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment.

Le ratio ainsi défini, appelé « coefficient de liquidité », s'applique à l'ensemble des banques et établissements financiers autorisés à recevoir des fonds du public (y compris par l'émission de titres de créances négociables).

Il est retenu la notion de durée résiduelle ou durée restant à courir pour le calcul du ratio. La norme à respecter est fixée à 75% minimum. D'où la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actif disponible à court terme et réalisable}}{\text{Passif disponible et réalisable}} \geq 75\%$$

- **Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables**

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables.

Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est défini par un rapport comportant au numérateur, emplois à moyen et long terme et au dénominateur les ressources stables.

La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum. D'où la formule suivante :

$$\text{Coefficient de couverture des emplois à MLT par des RS} = \frac{\text{emplois à moyen et long terme}}{\text{ressources stables}} \geq 75\%$$

Les modalités de calcul sont les suivantes :

Le numérateur est composé des éléments suivants :

- les fonds propres de base, retenus dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers ;
- fonds propres complémentaires déterminés dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques ;
- dépôts dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (2) ans, obtenues des banques et autres institutions financières ;
- emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
- toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans.

Le dénominateur est composé des éléments suivants :

- immobilisations nettes des amortissements et provisions, y compris les titres de sociétés immobilières détenus ;
 - dotations des succursales et agences à l'étranger ;
 - titres de participation ;
 - titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (2) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO ;
 - effets publics et assimilés ainsi que des titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
 - crédits en souffrance (impayés, immobilisés, douteux et litigieux) non couverts par des provisions ;
 - crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
 - concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
 - tous autres actifs dont le recouvrement ne peut être obtenu avant un délai de deux (2) ans au moins.
- **Le ratio de division des risques**

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs (UMOA, 1999 : 17).

Sont considérées comme une même signature :

- les personnes physiques ou morales qui constituent un ensemble du point de vue du risque parce que l'une d'entre elles détient sur l'autre ou sur les autres, directement ou indirectement, un pouvoir de contrôle. Il s'agit notamment d'un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, tels que définis dans l'article 78 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UMOA ;

- les personnes physiques ou morales qui sont liées de telle sorte que les difficultés financières rencontrées par l'une ou certaines d'entre elles entraîneraient nécessairement des difficultés financières sérieuses chez l'autre ou toutes les autres. De tels liens peuvent notamment exister entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales dans l'un des cas suivants :
 - . les personnes sont apparentées au premier rang ;
 - . les personnes sont des filiales de la même entreprise-mère ;
 - . les personnes sont soumises à une direction de fait commune ;
 - . chacune des personnes est une collectivité territoriale ou un établissement public, et l'une dépend financièrement de l'autre.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

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

La mise en place d'une réglementation bancaire permet de garantir davantage l'équilibre du secteur bancaire. Le conseil de l'UMOA veille à l'application de ces normes prudentielles à travers les états qui sont envoyés à la BCEAO et qui peuvent être mensuels, trimestriels ou même annuels.

Pour la suite de notre étude, ce Dispositif Prudentiel de l'UMOA, applicable aux banques et établissements financiers, nous servira de référence dont les normes de gestion sont presque similaires à celui des autres zones monétaires. C'est ainsi que, du Dispositif Prudentiel de l'UMAC, il ressort principalement cinq normes de solvabilité et deux normes de liquidité.

- Les cinq normes de solvabilité sont :

1. le ratio de couverture des risques qui fait obligation aux établissements de crédit de justifier en permanence que leurs fonds propres nets couvrent au minimum 5 % de l'ensemble de leurs concours ;

2. le ratio de division des risques qui interdit aux établissements de crédit de s'engager en faveur d'un seul client pour un montant excédant 45 % de leurs fonds propres nets (la limite était de 75 %) ;
3. le ratio de couverture des immobilisations qui oblige les établissements de crédit à financer leurs immobilisations au minimum à 100 % par leurs ressources permanentes ;
4. une prise de participation au capital d'une entreprise par un établissement de crédit est limitée à 15 % des fonds propres nets, l'ensemble des participations ne pouvant dépasser 45 % ;
5. les concours aux actionnaires, associés, administrateurs, dirigeants et personnel octroyés par un établissement de crédit sont limités à 15 % des fonds propres nets.

- Les deux normes de liquidité sont :

1. le ratio de liquidité qui oblige les établissements de crédit à justifier en permanence des ressources immédiatement disponibles et susceptibles de couvrir au minimum l'intégralité de leurs dettes à échoir dans un mois au plus.
2. le ratio de transformation à long terme dont le seuil minimum est 50 % entre les emplois et les engagements à plus de 5 ans d'échéance d'un établissement de crédit et ses ressources de même terme.

Quant aux Dispositifs Prudentiels européens, ils sont caractérisés par une certaine hétérogénéité due à la multiplicité des autorités en charge de la surveillance (Coupey et Sessin, 2001 ; 149). Selon eux, au niveau national, la stratégie de coopération renforcée permet d'éviter le choix d'un dispositif prudentiel global régi par un superviseur national unique. Au niveau communautaire, c'est l'option d'un dispositif centralisé sous l'égide d'une instance de supervision communautaire, rôle qu'assume la BCE. Quant à l'harmonisation, elle se fait sur la base du marché unique des services bancaires et financiers, condition nécessaire à l'instauration d'une concurrence loyale entre tous les établissements des Etats membres et à la stabilité du système bancaire européen.

Ainsi, dans la seconde partie de cette étude, nous allons procéder à une évaluation de la performance dans une banque par rapport au référentiel qu'est le Dispositif Prudentiel.

2.2 Evaluation et analyse de la performance bancaire

Comme nous l'avons précisé plus haut, l'évaluation de la performance bancaire sera effectuée sous les angles rentabilité, risque et liquidité.

Toutefois, avant de songer à une analyse, il faut d'abord procéder à une évaluation de la situation afin de pouvoir distinguer les variations et par la suite mener une analyse crédible. Cette analyse ne sera possible que lorsque des outils de mesure sont préalablement définis.

2.2.1 Les outils de mesure de la performance bancaire

Dès lors que les axes qui feront l'objet de notre évaluation de la performance bancaire sont déjà évoqués, nous allons définir les indicateurs de mesure de la performance bancaire sous ses différents aspects tout en nous intéressant au volet financier.

2.2.1.1 Les outils de mesure de la rentabilité financière

La mesure de la performance passe forcément par la mesure de rentabilité. Ainsi, Selon Pariente (2006 : 143), le calcul de la création ou de la destruction économique de valeur par une entité est l'aboutissement d'un processus séquentiel de relativisation des performances comptables de valeur.

Desmicht (2007 : 200) lui, soutient que pour mesurer la performance, certaines banques se sont appuyées sur le rapport entre le résultat de l'activité et le niveau des fonds propres économiques.

a / Les fonds propres économiques

Les fonds propres peuvent être définis comme la somme des capitaux propres, des réserves et du report à nouveau. Il s'agit des ressources permanentes de la banque et représentent les fonds propres de bases (FPB) ou Tier 1.

Le deuxième niveau de ressources permanentes constitue les fonds propres complémentaires (FPC) ou Tier 2 et comprend les fonds de garanties, les réserves latentes et les titres et emprunts subordonnés.

La somme entre les fonds propres de base et des fonds propres complémentaires constitue les fonds propres réglementaires. D'où la formule suivante :

$$\text{Fonds propres réglementaires} = \text{Tier 1} + \text{Tier 2}$$

Il existe un troisième niveau de fonds propres : les fonds propres sur-complémentaires ou Tier 3 qui incluent les bénéfices intermédiaires du portefeuille de négociation et les

emprunts subordonnés supérieurs à 2 ans. Il peut être utilisé pour les calculs de rentabilité de la banque, d'où la formule suivante :

$$\text{Fonds propres économiques} = \text{Tier 1} + \text{Tier 2} + \text{Tier 3}$$

Tableau n°3 : Tableau récapitulatif des fonds propres

FONDS PROPRES	CONTENU
De base (Tier 1)	Capital + réserves + report à nouveau
Complémentaires (Tier 2)	Fonds de garanties, réserves latentes, titres et emprunts subordonnés
Règlementaires	De base + complémentaires (Tier 1 + Tier 2)
Sur-complémentaires (Tier 3)	Bénéfices intermédiaires du portefeuille de négociation + emprunts subordonnés ; 2 ans
Economiques	Règlementaires + sur-complémentaires (Tier 1 + Tier 2 + Tier 3)

Source : Desmicht (2007 : 200)

b / L'allocation des fonds propres économiques

La préoccupation initiale, sous-jacente à cette opération, relève du besoin d'analyser la contribution de chaque activité à la rentabilité des fonds propres économiques.

En ce qui concerne la rentabilité des fonds propres économiques, chacun de ses composants doit être rétribué :

- des dividendes sur le capital doivent être versés aux actionnaires : plus leur niveau est élevé, plus les actions seront demandées et plus leur cours évoluera à la hausse ;
- des intérêts sont dus aux créanciers des titres et emprunts ;
- il est également normal de « rentabiliser » les réserves et le report à nouveau. Il serait en effet anti-économique de considérer ces postes comme des capitaux disponibles gratuits.

Un objectif global de rentabilité annuel des fonds propres est fixé par la banque.

- La segmentation de l'activité :

plusieurs critères de segmentation de l'activité peuvent être retenus :

- critère des groupes de produits (titres, crédits, dépôts) qui génèrent des contributions positives pour les produits d'actifs et négatives pour les produits de passif ;
- critère des marchés qui a l'avantage de dégager des résultats dont le sens naturel est une contribution positive à la rentabilité des FP.
- critère les risques qui sera étudié ultérieurement.
- Les règles de répartition des FPE :

la règle la plus simple consiste à allouer les FPE aux activités au prorata de leur encours.

- La contribution des activités :

son calcul s'appuie sur une comptabilité analytique des activités retenues. Elle permet d'établir un résultat courant par activité ou un résultat économique en ventilant les charges et produits sur chaque activité.

c / le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Pour l'ensemble de la banque, le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) se calcule de la façon suivante :

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Résultat} - \text{Provisions}}{\text{Fonds propres économiques}}$$

Source : Desmicht (2007 : 203)

Le RAROC mesure la rentabilité ajustée annuelle des FPE. La banque peut se fixer un seuil pour ce ratio, ce qui correspondra à un objectif à atteindre dans la conduite de son activité. Il sera alors facile de déterminer un Produit Net Bancaire cible en estimant les provisions, les frais de gestion et la contribution au Fonds de Roulement Bancaire Global.

Le RAROC peut aussi être calculé par activité en s'appuyant sur le résultat qu'il dégage et sur son allocation en FPE. Cette méthode se rapproche alors de la contribution des activités à la rentabilité des fonds propres en déduisant les provisions du résultat économique.

La portée de cet indicateur est réduite dans la mesure où le niveau des FP cumulés par les banques n'a qu'un rapport lointain avec le niveau de l'activité et donc du résultat.

Pour donner un sens à l'analyse de la performance, il faudra se tourner soit vers le ratio Cooke, soit vers les normes d'exigence de fonds propre.

2.2.1.2 Les outils de mesure par les risques

Le développement des processus de risque montre à l'évidence, qu'autant il est possible de mesurer la perte, autant il est difficile d'évaluer le risque au-delà d'une approche intuitive ou acquise par expérience. Le risque est un aspect très important à prendre en compte pour l'évaluation de la performance.

Pour ce faire, nous allons voir les principaux risques liés à l'activité bancaire ainsi que les outils de mesure correspondants.

2.2.1.2.1 Risque de crédit

a / Définition

Le risque de crédit peut être défini comme étant celui de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il poursuit en soutenant que pour les crédits, il s'agit d'impayé ou de défaut.

Pour Desmicht, le risque est constaté selon l'un des trois critères suivants :

- existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements ;
- constitution de provisions spécifiques, abandons de créances, restructuration ;
- existence d'impayés constatés.

Ce risque concerne trois types d'actifs à savoir :

- les crédits ;
- les titres (sauf transactions et placements) ;
- les produits dérivés.

Pour le calcul des exigences de fonds propres au titre du risque de crédit, il existe deux approches : l'approche standard et l'approche notation interne (IRB : Internal Rating Based) qui donne la possibilité de l'utilisation de deux méthodes :

- FIRB : Foundation Internal Rating Based
- AIRB : Advanced Internal Rating Based

b / Mesure

L'exigence de fonds propres au titre du risque de crédit est égale à 8% du montant des expositions (encours + ICNE + impayés + équivalents crédits) pondérées par les coefficients correspondants aux clients et à leurs notes. Pour les produits dérivés, le montant des expositions est égal au coût de remplacement. Cependant, des allègements peuvent être calculés en tenant compte des sûretés autrement appelées garanties des collatéraux.

Il existe deux approches pour atténuer le risque :

- l'approche simple qui est une note externe du garant ou de l'émetteur du collatéral. Elle est prise pour trouver le coefficient de pondération applicable au montant garanti de l'exposition
- l'approche globale pour laquelle une compensation est opérée entre le montant de l'exposition et le montant de la sureté en application des décotes sur l'un et l'autre.

2.2.1.2.2 Risque de marché

a / Définition

Selon l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), le risque de marché résulte des positions prises sur des instruments financiers qui peuvent subir une perte de valeur d'actif. Il est identifié dans le CAD (Capital Adequacy Directive). Globalement, il s'agit du risque de réaliser des moins-values ou des pertes à la revente des titres détenus. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cet effet :

- la baisse générale des cours des titres ;
- l'illiquidité du marché des titres à vendre : il n'y a pas suffisamment d'acheteurs ;
- l'obligation de vendre rapidement les titres même à un cours inférieur.

La base de calcul ou l'assiette du risque de marché comprend le portefeuille de négociation.

**Portefeuille de négociation = Portefeuille de transaction + Portefeuille de placement
+ Produits dérivés**

Il est composé de trois risques élémentaires : ceux de taux, de variation des taux et de livraison / règlement. Trois autres risques sont à y rajouter : celui de change et de crédit et les grands risques.

Pour couvrir les pertes potentielles liées aux moins-values et à la non-livraison des titres, la réglementation précise les règles de calcul du risque et les exigences de fonds propres correspondantes (Desmicht, 2007 : 270).

b / Mesure

Le ratio est calculé sur les titres du portefeuille de négociation (transactions et placements) et sur les produits dérivés.

L'exigence de fonds propres est fonction :

- de la valeur des titres au jour du calcul ;
- de leur durée ;
- des écarts de prix de marché en cas de retard de livraison.

De la même façon, la banque peut développer son propre modèle interne de calcul des exigences de fonds propres, en particulier sur la base de calcul de VaR (Value at Risk).

2.2.1.2.3 Risque opérationnel

a / Définition

Selon Quiry et Le Fur (2010 : 1080), il est défini par le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.

La maîtrise du risque opérationnel passe en bonne partie par celle du pilier 2 de la réforme de Bâle 2 : la surveillance des risques. Elle doit se concrétiser par la mise en place d'un Système de Prévention des Risques (SPR) à tous les niveaux de l'organisation de la banque et par la rédaction des procédures détaillées de gestion (Desmicht, 2007 : 271).

b / Mesure

Pour le calcul du ratio, trois approches sont proposées:

- l'approche de base (BIA) : l'exigence en fonds propres est égale à 15% du revenu brut : Intérêts nets + Commissions nettes + Autres revenus.
- l'approche standard (SA) : l'activité est décomposée en métiers et produits :
 - banques d'investissement :
 - financement d'entreprises (corporates) ;
 - négociations et ventes.
 - banques :
 - banques de détails ;
 - banques commerciales ;
 - paiements et règlements ;
 - services d'agences.
 - autres :
 - gestion d'actifs ;
 - courtage de détail (Retail Brokerage).

Ici, le revenu de chaque activité doit être calculé. Un coefficient est appliqué à chaque revenu. Les coefficients actuellement proposés figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : Coefficient du risque opérationnel

ACTIVITES	%
Entreprises	18
Négociations	18
Banque de détail	12
Banque commerciale	15
Paiements, règlements	18
Services, agences	18
Gestions d'actifs	15
Courtage de détail	12

Source : Desmicht (2007 : 273)

○ l'approche avancée (AMA)

Dans l'approche avancée (Advanced Measurement Approach), la banque doit établir des statistiques par métier et type d'évènement. Elle calcule ainsi une probabilité de survenance de l'évènement (PE). Pour chaque évènement, il faut mesurer le pourcentage de perte de revenus que présente sa concrétisation. La perte attendue est égale à :

$$\text{Perte} = (\text{probabilité (PE)}) \times (\% \text{ de perte (LGE)}) \times \text{revenu (R)}$$

Elle correspond à l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel.

Les banques peuvent toutefois, élaborer des modèles plus complexes (en appliquant la méthode de la VaR) qui sont soumis à validation.

Retenons toutefois que, quelle que soit l'approche retenue, l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel est multipliée par 12,5 pour le calcul du ratio global de solvabilité.

2.2.1.2.4 Risque de change

a / Définition

Il s'agit d'un sous ensemble du risque de marché. Il se définit comme une perte possible de la valeur des actifs, suite à une variation défavorable du cours des devises. Il est mesuré par la position de change et doit être couvert par des fonds propres dès lors que par la position nette en devises est supérieure à 2% des fonds propres (Desmicht, 2007 : 271).

b / Mesure

Selon Dubernet (2000 : 144), on distingue le risque sur chaque monnaie, et celui sur l'ensemble des monnaies. De ce fait on aura :

$$\text{Ratio pour chaque devise étrangère} = \frac{\text{Position sur une devise}}{\text{Fonds propres nets}} < 15\%$$

$$\text{Ratio pour l'ensemble des devises} = \frac{\text{Somme des positions globales courtes}}{\text{Fonds propres nets}} < 40\%$$

Quant à Desmicht (2007 : 271), il insiste sur le fait que deux approches sont possibles pour mesurer le risque de change :

- approche standard : l'exigence de fonds propres est égale à 8% des positions de change + position or. La position de change est le solde net des avoirs de la banque dans une devise déterminée ;
- approche VaR : la VaR des positions de change est calculée sur des périodes de 10 jours pendant 3 ans. Le seuil de confiance est de 99%.

2.2.1.3 Les outils de mesure du besoin de liquidité

La notion de liquidité est La gestion de la liquidité est une fonction bancaire fondamentale qui fait partie du processus de gestion du bilan. Selon Van Greuning (2004 : 167), l'activité bancaire, pour la plus grande part, dépend de la capacité de la banque à fournir des liquidités à sa clientèle. Ce qui fait que la plupart des opérations financières et des engagements financiers sont lourds d'implications pour la liquidité de la banque.

2.2.1.3.1 Le besoin de liquidité

Les banques, pour faire face aux fluctuations prévues et imprévues du bilan et pour pouvoir financer la croissance, ont besoin de liquidité.

La liquidité représente la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes, à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement (Van Greuning, 2004 : 167).

Lorsque la banque peut obtenir les fonds dont elle a besoin, rapidement et à coût raisonnable, elle dispose d'un potentiel de liquidité. Le prix de cette dernière est fonction des conditions du marché et de la perception qu'a le marché des risques inhérents à l'organisme emprunteur.

L'importance de la liquidité dépasse la banque prise en particulier, car une pénurie de liquidité affectant une seule banque peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système bancaire. Il est de la nature de la banque de transformer le terme de ses dettes pour le répartir en plusieurs termes différents dans la colonne actif du bilan.

2.2.1.3.2 La gestion de la liquidité

La gestion de la liquidité est une activité quotidienne qui se fait à travers la gestion des avoirs de la banque. A moyen terme, elle se fait aussi à travers la gestion de la structure des

dettes. Le niveau de liquidité estimé convenir à une banque peut ne pas être suffisant pour une autre. La position d'une banque peut être plus ou moins satisfaisante en fonction du besoin prévisionnel de financement à un moment donné (Van Greuning, 2004 : 169).

Les besoins en liquidité sont habituellement déterminés par la construction d'une échelle d'échéances comprenant les flux prévisionnels de trésorerie entrant et sortant sur une série d'intervalles de temps spécifiés. La différence entre ces flux sur chaque exercice (excédent ou déficit de fonds) donne un point de départ à partir duquel on peut mesurer l'excédent ou le déficit de liquidité futur de la banque à un moment donné. Une fois que ces besoins en liquidité sont déterminés, la banque doit décider comment elle y pourvoira. La gestion de la liquidité est une affaire de besoin de financement net. La banque peut accroître ses liquidités par la gestion de ses actifs combinée à une gestion de ses dettes (Van Greuning, 2004 : 170).

Généralement, les banques jouent sur la structure de leurs actifs pour satisfaire leurs besoins en liquidité.

En effet, pour maximiser la rentabilité, les gestionnaires de la banque doivent comparer ce que rapportent les actifs liquides, à la forte rentabilité des actifs moins liquides. Dans la plupart des cas, les actifs liquides ne sont conservés qu'en tant que matelas de liquidité en cas de problème de financement ou d'obligation de restituer des fonds aux déposants.

2.2.1.3.3 Le contexte réglementaire

L'évaluation des besoins en liquidité par le calcul des cash-flows prévisionnels d'après la structure des échéances des postes du bilan de la banque a été le plus remarquable des développements de ces dernières années, en matière de réglementation prudentielle sur les liquidités.

Cependant, même les régulateurs ayant adopté cette méthodologie pensent que l'approche par le volume des actifs liquides a un rôle important, au moins complémentaire, à jouer et il convient de ne pas la négliger. Ce point de vue se fonde sur le sentiment que non seulement la gestion de la liquidité est un outil d'administration du bilan. En plus, de par son rôle de plus en plus important, elle est lourde d'implications pour la stabilité du système bancaire dans son ensemble. Cette stabilité dépend aussi de facteurs tels que la confiance mutuelle entre les banques, la confiance des principaux bailleurs de fonds envers les banques et l'existence de conditions de marché normales (Van Greuning, 2004 : 172).

Par ailleurs, nous avons remarqué que même dans le Dispositif Prudentiel de l'UMOA, des dispositions ont été prises pour le respect des normes de liquidité. Ainsi, la BCEAO exige un certain niveau de liquidité aux banques « une réserve obligatoire » à ne pas dépasser sous peine de sanctions.

Force est de constater qu'après ces développements, le gestionnaire doit évaluer les effets possibles des tendances et des événements sur les besoins de financement. Toutes les banques subissent l'influence des fluctuations économiques ; toutefois, une gestion financière saine permet d'atténuer les effets négatifs et d'accentuer les effets positifs. De ce fait, le bon gestionnaire doit disposer de plans d'urgence au cas où les prévisions se révéleraient erronées.

Ceci nécessite la mise en place d'outils permettant d'évaluer la liquidité, la rentabilité ou encore les risques dont la banque fait face. Ces outils correspondent à ce que certains auteurs appellent les indicateurs de performance.

Dès lors que les outils de mesure sont déjà définis, nous pouvons à présent procéder à l'analyse de la performance bancaire.

2.2.2 Evaluation et analyse de la performance bancaire

Il s'avère très important d'évaluer pour mieux gérer. Cela est confirmé par Pinto (2003 : 147) lorsqu'il affirme que : « ce qui se mesure bien, se manage bien ». En se référant à ces propos, il devient facile de mener une analyse fine et adéquate.

Pour évaluer la performance financière d'une entité, des indicateurs de performance sont utilisés. Cette évaluation doit se faire par rapport aux formules déjà édictées.

La fin de l'évaluation donne place à l'analyse. Selon Manchon (1991 : 5), l'objectif premier de l'analyse est de prendre une décision sur l'entreprise concernée. Van Greuning (2004 : 202) soutient cette idée en disant que l'objectif de l'analyse de la performance est de développer des outils et des méthodologies pour pouvoir mesurer les contributions des différents niveaux de décision sur la performance.

L'analyse de la performance repose sur l'identification et l'analyse des écarts entre le planifié et le réalisé (Giraud, 2008 : 279). Cette analyse est structurée par le système d'indicateurs qui traduit le modèle de performance retenu.

Pour mieux évaluer cette performance, nous allons utiliser les normes de gestion édictées dans le dispositif prudentiel que nous avons déjà choisi comme référence et puis, nous passerons à l'analyse.

2.2.2.1 Evaluation et analyse de la rentabilité

L'évaluation de la rentabilité se fera à travers des ratios spécifiques. De même, pour aboutir à une évaluation adéquate de notre étude, la rentabilité sur une certaine durée est nécessaire.

En ce qui concerne l'analyse, elle consistera à comparer l'application ou non des différents ratios de notre référentiel en lien avec la rentabilité.

Il faut savoir que les banquiers accordent beaucoup d'attention au message qui ressort de l'analyse des ratios. Généralement, les banques gèrent la rentabilité en s'efforçant de dépasser les moyennes du marché et de maintenir leurs profits stables et prédictibles ; ce qui attire les investisseurs. C'est la raison pour laquelle les ratios constituent des outils d'analyse très utiles. Cependant, ils doivent être utilisés avec jugement et discernement car ils ne sauraient fournir à eux seuls des réponses complètes sur la performance des banques en termes de résultat net. De ce fait, pour vérifier les ratios de rentabilité d'une banque, il convient de réaliser une évaluation de son activité et de sa gestion (Van Greuning, 2004 : 98).

2.2.2.2 Evaluation et analyse des risques

Lorsque le risque est déjà évalué, il est possible d'analyser son évolution et ainsi, faire des prévisions.

La supervision bancaire, qui est fondée sur une critique analytique continue des banques, reste un des principaux facteurs de maintien de la stabilité et de la confiance du système financier (Van Greuning, 2004 : 8).

Une analyse bancaire fondée sur le risque doit indiquer si le comportement d'une banque est en phase avec la tendance et / ou les normes de la profession. En effet une analyse poussée permet de connaître la nature et les raisons de l'écart constaté.

Dans notre dispositif de référence, nous verrons qu'il y a des ratios qui nous permettent d'analyser le risque que court la banque.

2.2.2.3 Evaluation et analyse de la liquidité

Après avoir évalué la liquidité de la banque, procéder à son évaluation devient moins laborieux.

Ainsi pour l'évaluation de la liquidité nous allons appliquer les normes du dispositif prudentiel c'est à dire le ratio de liquidité, et ainsi pouvoir l'analyser convenablement.

Selon Van Greuning (2004 : 17), le processus d'analyse bancaire peut aussi se dérouler dans le cadre d'une politique monétaire.

Les banques ont tendance à accroître le décalage à court terme lorsqu'elles anticipent une baisse des taux d'intérêts. Dans ce cas, l'analyse ne portera pas seulement sur l'amplitude du décalage, mais aussi sur la tendance qui peut être le signe d'un problème éventuel de financement de la banque (Van Greuning, 2004 : 178).

Pour que l'analyse de la performance traduise la réalité, l'étude doit se faire sur une certaine période, ce qui permet d'obtenir des résultats fiables.

L'application d'un dispositif prudentiel par les banques et établissements financiers est une astuce très importante. Elle permet à ces derniers d'obtenir de meilleurs résultats quant à la réalisation d'excellentes performances. C'est aussi le but du dispositif prudentiel de l'UMOA vis-à-vis des banques de la zone. Le prochain chapitre sur la méthodologie de recherche nous permettra de décrire la démarche que nous adopterons pour la réalisation de bons résultats.

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

Le chapitre premier nous a permis de mieux comprendre la performance ainsi que ses déterminants. Le deuxième chapitre nous a amené à nous intéresser à l'évaluation de la performance dans les banques suite au changement constaté dans le secteur bancaire et l'évolution des nouvelles technologies qui y a lieu.

Ce troisième chapitre relate notre méthodologie de travail. Il y sera question de présenter notre modèle théorique d'analyse, les méthodes ainsi que les outils de collecte des données et d'analyse qui nous aideront à réaliser notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Modèle d'analyse

L'élaboration de notre modèle d'analyse nous permettra de tracer les différentes étapes nécessaires pour l'évaluation de la performance de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal. Après l'identification de ces étapes, nous allons définir les techniques à utiliser pour chaque étape. Ainsi, notre modèle d'analyse comprend trois principales phases que sont :

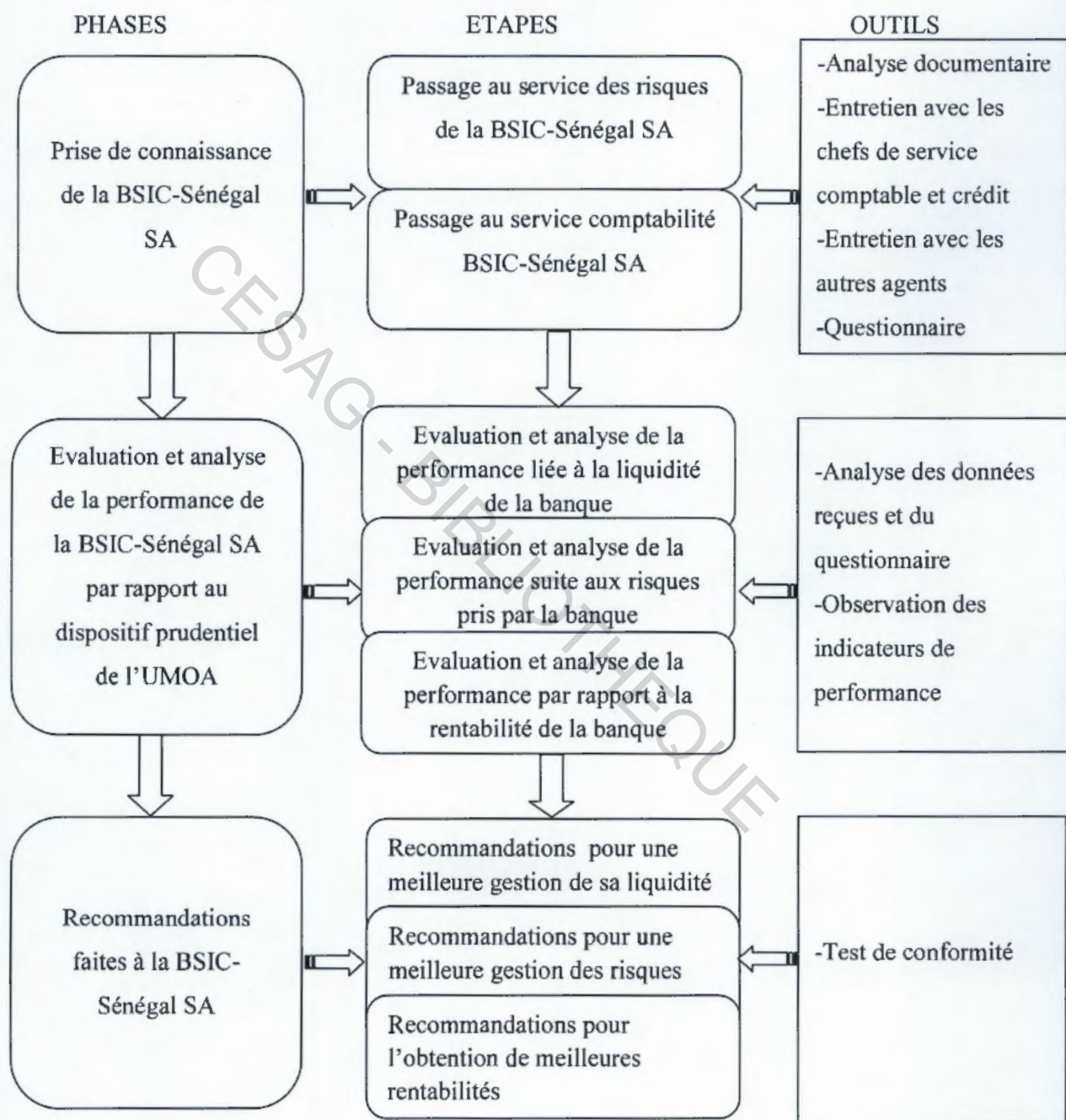
- la prise de connaissance de la BSIC-Sénégal SA à travers ses différents services ;
- l'évaluation et l'analyse de la performance de la BSIC-Sénégal SA par rapport au dispositif prudentiel de l'UMOA, sous les angles rentabilité, risques et liquidité ;
- les recommandations faites pour l'obtention de meilleures performances à la BSIC.

L'ensemble des outils utilisés dans le modèle d'analyse de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA, que nous proposons, comprend trois étapes.

- La première étape correspond à nos passages aux services des risques et comptabilité de la BSIC-Sénégal. C'est aussi une phase d'accoutumance et de connaissance avec le travail et les travailleurs. A l'issue de l'analyse documentaire qui nous a permis d'appréhender une bonne partie de la documentation, nous avons défini nos objectifs stratégiques. Nous-nous sommes proposés des entretiens avec les chefs de service comptable et crédit et les autres agents dont les activités touchent de près ces deux secteurs. A ce regard, un questionnaire et des interviews ont été programmés en fonction des responsabilités des personnes à interroger.
- L'étape suivante est celle de l'évaluation et de l'analyse de la performance liée à la liquidité, aux risques et à la rentabilité de la banque par rapport au dispositif prudentiel de l'UMOA. Pour ce faire, en plus de l'analyse des données reçues, des interviews et des questionnaires, il a été procédé à l'observation des indicateurs de performance de la BSIC-Sénégal par rapport au dispositif prudentiel de l'UMOA.
- La dernière étape fait référence aux recommandations pour une meilleure gestion de la liquidité, des risques et de la rentabilité. L'outil fondamental utilisé reste le test de conformité de performance de la BSIC-Sénégal par rapport au référentiel, le dispositif prudentiel de l'UMOA.

Il est aisé de constater que notre démarche prend en compte les modèles proposés par Loning et al. (2007 : 189) et Kene et al. (2000 : 66). Un résumé du modèle d'analyse de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA est proposé ci-après.

Figure n°3 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA



Source : Nous-mêmes

Pour pouvoir appliquer ce modèle d'analyse, nous allons procéder à différentes techniques de collecte de données.

3.2 Outils de collecte de données

Notre étude a été effectuée au niveau du Service Comptabilité de la BSIC-Sénégal SA. Cela nous a permis de participer à l'appréciation des risques, à l'analyse de la liquidité afin de pouvoir évaluer la performance de la banque. Pour y parvenir nous avons utilisé plusieurs techniques pour collecter des données nécessaires à savoir : les interviews, l'analyse documentaire, l'observation, le questionnaire.

3.2.1 L'analyse documentaire

Nous avons eu l'occasion, durant notre stage de parcourir certains documents à savoir :

- le manuel de procédures d'octroi de crédit ;
- la liste des tâches des analystes du service crédit ;
- le dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'UMOA du 1^{er} janvier 2000 ;
- le livret d'accueil de la BSIC ;
- l'instruction N° 002/03/2011 relative aux modalités de constitution des réserves obligatoires et établie par la BCEAO ;
- les états financiers de la BSIC de 2007 à 2009 ;
- l'avis aux banques et établissements financiers n° 4/AC/02 relatif au dispositif des accords de classement.

3.2.2 L'entretien

Des entretiens nous ont été accordés dans le but de mieux comprendre comment s'effectue l'évaluation de la performance au sein de la BSIC-Sénégal SA. Un exemplaire du guide d'entretien figure en annexe 1, page 110.

Pour ce faire nous nous sommes entretenues avec :

- le chef du Service Comptabilité ;
- les agents du Service Comptabilité, notamment celui chargé de l'élaboration des états financiers et le responsable de la trésorerie de la banque ;
- le chef du Service Administration et Personnel ;
- le chef du Service Crédit ;
- les analystes des dossiers du Service Crédit.

3.2.3 L'observation

Cette observation résulte de notre propre constat sur le terrain. Elle nous a permis de comparer les informations qui nous ont été fournies lors de l'entretien avec celles constatées à travers les lectures des ... En outre, elle nous a aussi donné l'occasion de voir si les agents concernés respectent les différentes étapes pour évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA. Cette observation a aidé à expliquer le plus objectivement possible les données collectées.

Les observations ont porté sur :

- le processus de gestion des risques ;
- la gestion de la liquidité ;
- la gestion de la performance de la BSIC-Sénégal SA ;
- le respect de l'application des ratios prudentiels ;
- le processus d'évaluation des risques (appréciation des risques) ;
- le processus d'évaluation de la liquidité ;
- le processus d'évaluation de la rentabilité de la BSIC-Sénégal SA.

3.2.4 Le questionnaire

Le questionnaire que nous avons élaboré a été principalement destiné au chef comptable, vu l'importance des fonctions qui lui sont confiées. Il est le responsable de la comptabilité mais se charge également du contrôle de gestion de la BSIC-Sénégal SA. Le questionnaire comprend des questions ouvertes et d'autres fermées afin de nous permettre de mieux effectuer notre analyse pour aboutir à une évaluation fiable de la performance de la BSIC-Sénégal SA.

Un exemplaire du questionnaire qui a été transmis au Chef du Service Comptable fait l'objet d'une annexe 2, page 111.

3.3 L'analyse des données

Après avoir défini les outils de collecte de données, nous procéderons à leur analyse. Cette dernière nous permettra de mener une très bonne évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA.

Cette étape de notre étude qui constitue le dernier chapitre de la revue de littérature nous a permis de définir les différents outils qui nous permettront de procéder à l'évaluation de la

performance de la BSIC-Sénégal SA. Ils nous aideront aussi à comprendre comment le dispositif prudentiel peut impacter l'évaluation de la performance que nous allons aborder dans la deuxième partie de cette étude.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre étude nous a permis de comprendre les notions relatives à la performance et à son évaluation en passant par ses déterminants et notamment les critères de performance. Nous avons pu voir la réglementation bancaire et les normes de gestion dans la zone UMOA, plus précisément le dispositif prudentiel applicable aux banques de la zone UMOA ainsi que son application pour l'évaluation de la performance.

Dans notre troisième chapitre, nous utiliserons une approche méthodologique comprenant les détails des outils d'analyse et les diverses techniques que nous allons utiliser dans l'aspect pratique de notre mémoire. Ainsi, nous allons montrer comment le dispositif prudentiel contribue à la réalisation de performances meilleures. Cette approche s'appliquera aux processus d'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA.

DEUXIEME PARTIE :

**CAS PRATIQUE : EVALUATION DE LA
PERFORMANCE DE LA BSIC-SENEGAL SA**

L'économie mondiale ne peut rester impassible face aux crises qui la frappent. C'est pourquoi ses règles de conduite sont soumises à une profonde restructuration qui vise à renouer avec une croissance plus vigoureuse et plus respectueuse des équilibres fondamentaux, notamment ceux ayant trait aux marchés financiers. Suite à la contraction de la demande mondiale et la diminution des flux financiers reçus du reste du monde, le choc économique et financier a été ressenti par toutes les économies de l'UMOA, à travers notamment la baisse des recettes d'exportation. C'est dans ce contexte que les Etats membres de l'Union sont interpellés afin de consolider le processus d'intégration et de renforcer leur pouvoir de négociation (UMOA, 2010). Ainsi, respecter les ratios qui participent à l'évaluation de la performance de la banque devient une priorité pour les institutions financières et les banques. Toutefois, ce ne sera pas facile à cause de l'augmentation du nombre des contraintes, tel que le renforcement du ratio de liquidité.

Cette seconde partie de notre étude sera consacrée à un cas pratique, c'est-à-dire à l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA. Cette évaluation se fera sous les angles bien précis que sont : la rentabilité, le risque et la liquidité. Compte tenu de la présence de cette filiale dans l'espace UMOA, le dispositif prudentiel en vigueur dans ladite zone nous servira de référence.

Pour y parvenir, nous ferons d'abord une présentation de la banque, avant de passer à la description de l'existant du service comptable de la BSIC-Sénégal SA, évaluer et analyser la performance de la banque. Pour finir, nous allons faire des recommandations pour l'obtention de meilleures performances à la BSIC-Sénégal SA.

Chapitre 4: Présentation de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal (BSIC-Sénégal SA)

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal est une filiale du groupe Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce. La BSIC est née de l'idée de créer une grande institution bancaire régionale africaine dans la communauté des Etats Sahélo-Sahariens (CEN-SAD), qui regroupe vingt-neuf¹ pays. La particularité de cette banque réside dans le fait que les Etats dans lesquels elle est présente sont des actionnaires.

Le groupe BSIC est un réseau de filiales en perpétuelle croissance qui dispose de correspondants bancaires partout dans le monde, de produits adaptés, d'une coopération avec les institutions financières régionales et internationales, ainsi que les organisations spécialisées dans la garantie des investissements (BOAD, BAD, etc.)

Le groupe s'appuie sur un réseau de filiales non seulement présentes dans des pays de la zone Sahélo-Saharienne, mais également dans un nombre de plus en plus important de pays appartenant à la zone UEMOA, dont la BSIC-Sénégal SA.

Dans ce chapitre, nous allons développer, dans un premier temps, l'historique de la BSIC-Sénégal SA. Nous verrons ensuite les différents services de la banque ainsi que la mission de chacun d'eux.

¹ - Les pays membres de la Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD) sont : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, République Centrafricaine, Comores, Cote d'Ivoire, Djibouti, Egypte, Erythrée, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Libéria, Libye, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Léone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo et Tunisie.

4.1 Historique

Le groupe BSIC-Sénégal SA a vu le jour le 22 août 2003, date à laquelle un arrêté portant agrément de la BSIC-Sénégal SA a été signé. C'est le 5 janvier 2004 que la BSIC Sénégal-SA est ouverte et le personnel a été accueilli. Le démarrage des activités de la banque a eu lieu le 26 janvier 2004 et l'inauguration de la BSIC Sénégal-SA, par le Mr Abdoulaye DIOP, Ministre de l'Economie et des Finances, s'est déroulée le 15 mars 2004.

En 2010 le capital de la BSIC-Sénégal SA est passé de 5 milliards à 13,726 milliards de francs CFA.

4.2 Missions

La BSIC-Sénégal SA est une banque commerciale dont la mission est de rechercher la satisfaction du client dans les meilleures conditions de rentabilité. Par ailleurs, elle œuvre pour le financement de projets de développement économique qui touchent tous les secteurs de l'économie. Elle a également pour crédo de servir de support au renforcement des échanges commerciaux communautaires, tout en contribuant à lutter efficacement et durablement contre la pauvreté. La BSIC-Sénégal SA procède aux opérations de banque, c'est-à-dire à la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement, conformément à la réglementation bancaire de l'UMOA (BCEAO, 2010).

Pour parvenir à ses objectifs, la BSIC-Sénégal dispose de services sous la supervision du Directeur Général et / ou du Directeur Général Adjoint.

4.3 Organisation de la BSIC-Sénégal SA

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal est une filiale de la BSIC qui fonctionne de façon autonome. La structuration de son organigramme est jointe en annexe (annexe 3, page 114).

Les principales missions de chaque service sont développées ci-après.

4.3.1 La Direction Générale

La Direction Générale de la BSIC-Sénégal est dirigée par un directeur général assisté, pour l'ensemble de ses attributions, par un directeur portant le titre de directeur général adjoint. La Direction Générale prépare, anime et coordonne la politique de la banque afin

d'améliorer les relations collectives et individuelles et les conditions de travail au sein de l'entité ainsi que la qualité et l'effectivité de tout ce qui la régit. A ce titre, le directeur général de la banque est responsable de la gestion et de l'administration courante de la banque. Il coordonne également les liaisons avec les différents services de la banque et assure les relations entre le groupe et les banques confrères.

4.3.2 Le Service Administration et Personnel (SAP)

Les missions du SAP sont les suivantes :

- contribuer à la définition de la politique de ressources humaines et de formation de la Banque ;
- s'assurer de la bonne répartition des moyens humains et matériels, des budgets et des ressources techniques ;
- veiller à une bonne politique sociale de la banque ;
- animer, organiser et superviser les activités du personnel relevant de sa responsabilité ;
- participer à la préparation du budget annuel et des rapports d'activité ;
- veiller aux relations avec les prestataires de services ;
- veiller sur la sécurité des personnes qui travaillent et qui fréquentent la banque ;
- participer à la préparation des réunions des instances de la banque (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comités) ;
- exécuter les dépenses prévues au budget et gérer les actifs non financiers de la banque dans les meilleures conditions de sécurité.

4.3.3 Le Service Crédit

Le service crédit a pour principale mission l'analyse des différents dossiers de crédit avant de les soumettre à la direction générale. Pour cela, les missions du service sont les suivantes :

- participer à la définition de la politique commerciale de la banque ;
- assurer l'animation de l'équipe de commerciaux ;

- gérer le fichier général des prêts;
- s'assurer du bon traitement des dossiers de crédit ;
- faire des analyses par branche ou sectorielles pour affiner la gestion des risques crédit de la banque ;
- préparer la confection des dossiers d'accords de classement et veiller au respect du ratio de structure du portefeuille et de tous autres ratios qui impactent les engagements ;
- suivre la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux ;
- assurer la gestion commerciale des engagements par signature.

4.3.4 Le Service Opérations Etrangères

Ce service a pour missions de :

- recevoir et traiter toutes les opérations de la clientèle hors du territoire ;
- traiter les opérations bancaires suivantes : crédits et remises documentaires, change, transferts internationaux, ordres de paiement internationaux, domiciliations bancaires internationales ;
- valider les opérations de la journée comptable ;
- conseiller en relation avec le chef de service crédits, les clients sur les transactions qu'ils font avec la clientèle intéressée par les transactions internationales ;
- développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget.

4.3.5 Le Service Opérations Locales

Les missions de ce service sont les suivantes :

- suivre en relation avec la Direction Générale, la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux ;

- analyser le niveau de qualité des produits et services bancaires distribués par la banque au niveau du guichet OL ;
- assurer la gestion des opérations bancaires locales (paiement des valeurs, réception des versements) ;
- développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget ;
- veiller au bon accueil de la clientèle fréquentant les guichets de la banque.

4.3.6 Le Service Portefeuille

Le Service Portefeuille a pour missions de :

- recevoir les dossiers après le circuit de décision, enregistrer les décisions, mettre en œuvre les formalités de réalisation en s'appuyant sur le conseiller juridique pour les garanties ;
- s'assurer que les garanties requises ont été constituées, que les formalités d'enregistrement ont été accomplies ;
- mobiliser les fonds de garantie et gérer leur imputation ;
- préparer les requêtes de refinancement sur des ressources externes et suivre leur gestion;
- suivre la vie de garanties (caution, aval, sûreté) et veiller à leur rafraîchissement ;
- faire éditer les avis d'appels d'échéance, les ventiler, et s'assurer de leur règlement ;
- surveiller l'évolution des risques sur tous les engagements et proposer à la Direction Générale des mesures de corrections nécessaires.

4.3.7 Le Service Comptabilité

Le Service Comptabilité de la BSIC constitue la racine principale de la BSIC-Sénégal SA. Ce service est chargé, dans le respect des règles budgétaires et comptables publiques, de la gestion financière et comptable de la banque, tant en recettes qu'en dépenses, depuis la

préparation de l'instruction budgétaire jusqu'à l'ordonnancement et au paiement. Il assure également un rôle de conseil auprès du Directeur Général et / ou du Directeur Général adjoint. Il apporte conseil et assistance dans tous les actes de finance courante avec l'objectif d'optimiser la gestion des crédits attribués. Il assure par ailleurs la tenue de la comptabilité des opérations réalisées. Pour y parvenir, une liste de missions a été confiée à ce service. Parmi celles-ci nous avons :

- assurer la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures ;
- s'assurer que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctement imputées ;
- analyser les comptes et dresser les états de réconciliation nécessaires ;
- apurer les différents suspens et éditer tous les tableaux de bords relatifs aux comptes ;
- assurer la confection et la diffusion de tous les états réglementaires (reporting) ;
- confectionner les états périodiques mensuels (balance, bilan, compte de résultat) ;
- confectionner les états financiers annuels et dresser le rapport financier.

La liste n'est pas exhaustive parce que le service comptabilité, en plus de ses missions précitées, s'assure également de l'établissement journalier des états destinés à la Direction Générale et à la BCEAO. Il effectue le règlement des charges de l'activité de la banque et veille au suivi des avoirs de la banque.

Le SCPT joue un rôle prépondérant dans l'activité de la BSIC-Sénégal SA. Parmi ses missions, le service comptable gère aussi le contrôle de gestion de la banque. Il se charge par conséquent de déterminer la performance de la banque en choisissant les indicateurs adéquats et en l'analysant avant de pouvoir l'évaluer.

4.3.8 Le Service Informatique

Le Service Informatique qui, lui aussi joue un rôle important dans la banque, a pour missions de :

- veiller à une affectation judicieuse de toutes les ressources informatiques ;
- informer les utilisateurs sur les possibilités de traitement de données et assurer leur formation ;
- assister les utilisateurs pour qu'ils optimisent l'usage des différents supports du système d'information ;
- veiller à la sécurité des accès pour les différents utilisateurs ;
- procéder à l'édition de tous les états réglementaires et tableaux de bords codifiés.

4.3.9 Le Service Contrôle Interne

Le Service Contrôle Interne est mis en œuvre par la direction de la banque pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qu'elle doit effectuer. Ce service œuvre pour que les objectifs assignés à la BSIC-Sénégal SA soient atteints à travers une meilleure maîtrise de ses processus. Pour cela les ressources de la banque sont mesurées, dirigées et supervisées de façon à lui permettre de réaliser ses objectifs. Les missions du Service Contrôle Interne, qui, entre autres activités veille au respect des manuels de procédures, sont les suivantes :

- s'assurer du respect par tout le personnel des procédures dans l'exécution quotidienne des tâches ;
- s'assurer de la bonne comptabilisation de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque ;
- effectuer régulièrement des contrôles sur pièces et sur place de tous les services et de toutes les activités ;
- rédiger les comptes rendus de mission faisant état des constats et proposant des mesures correctives ;
- être en veille sur le déroulement courant des activités pour identifier tout risque susceptible d'affecter négativement les actifs de la banque et aviser la Direction Générale;

- s'assurer que tous les états de déclaration sont faits régulièrement et conformément aux prescriptions des autorités monétaires et de surveillance de l'activité bancaire;
- veiller au respect de tous les ratios prudentiels, le cas échéant déclarer l'alerte.

4.3.10 Le Service Juridique, Recouvrement et Contentieux

Les missions du Service Juridique, Recouvrement et Contentieux sont les suivantes :

- donner un avis conforme sur tous les actes contractuels (convention, contrat) liant la banque ;
- s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous conseils permettant de prévenir les risques ;
- prendre toutes mesures conservatoires susceptibles de préserver les intérêts de la banque ;
- assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires, huissiers, avocats) et la banque ;
- assurer le suivi des dossiers contentieux de la banque.

4.3.11 Le Service Commercial

Ce service a pour missions :

- d'accueillir les clients ;
- de proposer aux clients les différents produits que la banque offre ;
- de créer les dossiers des clients ;
- de s'assurer du marketing de la banque.

Toutefois, il faut mentionner que le service commercial de la banque a été créé en 2007, cela veut dire, bien après sa création. Ce qui peut expliquer un retard sur le plan marketing de celle-ci.

4.3.12 Le Service Standard et le Service Courrier

Ces services servent de support à tous les autres services de la banque.

En ce qui concerne le Service Standard, il est chargé :

- de recevoir tous les appels émanant de l'extérieur de la banque ;
- de les ventiler au service qui se charge de traiter l'information ;
- de renseigner le client, sur les produits offerts par la banque et autres, si le client le souhaite.

Quant au Service Courrier, sa principale mission consiste à transmettre ou récupérer les dossiers (aux différentes agences, à la BCEAO, auprès des confrères, à l'administration publique).

Le chapitre portant sur la présentation de la BSIC Sénégal S.A, nous a permis de connaître l'historique de la BSIC-Sénégal SA qui est une filiale du groupe BSIC, de comprendre son organisation ainsi que les missions assignées à chaque service de la banque.

Avant de passer à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus, nous allons aborder le chapitre destiné à la description de l'évaluation de la performance sous des axes bien définis, au niveau du Service Comptabilité de la BSIC-Sénégal SA.

Chapitre 5: Dispositif prudentiel et évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA

Pour faire partie des banques les plus influentes du territoire et voir croître sa part de marché, la banque doit mener une bonne gestion de sa rentabilité, ses risques et sa liquidité. Pour cela, elle devra mettre les moyens matériels et physiques nécessaires.

Une bonne gestion de la rentabilité requiert une parfaite allocation des ressources. La rentabilité que nous visons est plutôt celle financière.

Le risque fait partie du métier de banquier selon Desmicht (2008 : 249). En acceptant de garder l'argent déposé par le client sans les conserver jusqu'à une date déterminée pour les lui rendre, le banquier prend un risque. De même, la banque peut être incapable de remplir ses obligations. Nous en concluons que toute l'activité de la banque comporte des risques. Il ne s'agit donc pas de les éviter mais de les assumer et d'en tirer profit. A partir de ce moment, il devient opportun de mettre tous les moyens nécessaires pour bien gérer les risques.

La gestion de la liquidité, bien qu'elle ne soit pas la finalité de la banque, permet à celle-ci de décider d'un placement ou d'octroyer un prêt dans le but de faire croître sa rentabilité.

Une bonne gestion des risques, accompagnée d'une excellente gouvernance de la trésorerie ne peut avoir comme contrepartie que l'obtention de parfaits résultats. Ces derniers feront l'objet de mesures qui donneront le niveau de rentabilité obtenu.

De nos jours la concurrence est tellement forte que les performances des banques et même celle des entreprises sont évaluées.

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la description de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA. Toutefois, dans le souci de mieux apprécier l'évaluation de la performance sous le volet de la rentabilité, de la BSIC-Sénégal SA et afin de permettre une analyse plus fine, nous avons préféré recueillir des informations sur une durée de trois ans minimum. Certaines informations concernant l'année 2010 n'ont pas été mis à notre disposition du fait de leur confidentialité.

5.1 Evaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA sous les angles de la liquidité, des risques et de la rentabilité

L'évaluation des activités de développement de la BSIC-Sénégal SA donne aux gestionnaires de l'entité de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources. L'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA est du ressort du Service Comptabilité. Pour élaborer un cadre d'évaluation de la performance, il est utile de définir les indicateurs de performance à collecter et à évaluer. Dans notre cas, nous nous bornerons à l'évaluation de la performance par rapport aux ratios de la liquidité, des risques et de la rentabilité, conformément aux recommandations du Dispositif Prudentiel de l'UMOA (UMOA, 1999).

5.1.1 Liquidité de la BSIC-Sénégal SA

5.1.1.1 Liquidité

Pour le comité de Bâle III, la liquidité d'une banque se mesure par sa capacité à absorber les chocs issus des bouleversements financiers et économiques quelle qu'en soit la source, et, donc, de réduire le risque de répercussions de tensions financières sur l'économie réelle (Bâle III, 2010 : 7).

Cette définition est conforme à celle établie par le rapport annuel de la commission bancaire française pour 2008 définit la liquidité bancaire de la manière suivante : « Etre liquide pour un établissement de crédit, c'est disposer des fonds nécessaires pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi, la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à rembourser à bonne date et à coût raisonnable ses exigibilités, en pouvant mobiliser notamment très rapidement ses avoirs lorsque le besoin s'en présente. » (Commission bancaire, 2008).

Ces dispositions sont identiques à celles édictées par le dispositif prudentiel de l'UMOA qui a mis en place une réglementation sur la liquidité, sous la forme d'un rapport, et appelé « coefficient de liquidité ». Le ratio, ainsi défini, doit être respecté à tout moment par les banques et établissements financiers de la zone UMOA (UMOA, 1999).

La BSIC-Sénégal SA n'est pas encore une grande structure pour disposer d'un service spécialement dédié à la liquidité. C'est pourquoi cette fonction est intégrée dans le Service Comptabilité. De ce fait, pour évaluer sa performance du point de vue de la liquidité de la

banque, différentes opérations, qui vont par la suite déterminer les indicateurs à mettre en œuvre, sont utilisées. A la BSIC-Sénégal, les différentes opérations qui sont à la base de la gestion de la liquidité sont les suivantes :

- la gestion des comptes correspondants ;
- la gestion des prêts et emprunts ;
- la gestion portefeuille des titres et remboursements ;
- le refinancement.

5.1.1.2 Gestion des comptes correspondants

La gestion des comptes correspondants consiste à optimiser la position extérieure de la banque en fonction des opérations. Les comptes débiteurs sont nivelés pour éviter le paiement d'intérêts débiteurs. Des prévisions sont également faites par rapport aux paiements futurs pour esquiver d'éventuels risques de taux de change et de liquidité.

Le risque de taux, bien qu'il soit engendré par le risque de change, est tout de même bien maîtrisé par la BSIC-Sénégal SA. Le risque de change provient généralement de la fluctuation des devises telles que le dollar qui n'est pas fixe par rapport au franc CFA (XOF) utilisé dans le pays.

Le risque de liquidité peut aussi découler de la gestion des comptes correspondants. Il correspond au risque pour la banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché. Ce risque est tout de même bien maîtrisé par l'agent chargé de la trésorerie de la BSIC-Sénégal SA.

Ainsi, pour pallier à ces risques de taux ou de change, une technique de gestion des comptes clients est mise en place par la BSIC-Sénégal SA. Celle-ci consiste à ouvrir des comptes clients en devise. Cette technique permet en outre de réduire ces risques qui sont interconnectés.

5.1.1.3 Gestion des prêts et emprunts

La BSIC-Sénégal SA, durant l'exercice de son activité, peut être amenée à être en sous-liquidité ou en surliquidité de fonds. Ainsi, en cas de sous liquidité, elle peut solliciter des emprunts soit auprès du marché monétaire (financement par la Banque Centrale), soit auprès du marché financier (financement interbancaire).

Lorsqu'elle est en cas de surliquidité, la BSIC-Sénégal SA peut effectuer des placements soit en souscrivant à des bons du trésor, de la BOAD ou des Etats membres de l'UMOA, soit elle effectue des placements auprès des banques confrères.

a / Opérations d'emprunts

La BSIC-Sénégal SA a la possibilité de recourir :

- soit à un financement par la Banque Centrale (le marché monétaire) ;
- soit à un financement par les banques confrères (le marché financier).

a.1 / Emprunt auprès de la Banque Centrale (le marché monétaire)

La Banque Centrale, dans le cadre de ses adjudications hebdomadaires, procède à des injections de liquidité : c'est la mise en pension. Ce financement auprès de la BCEAO peut se faire à deux niveaux :

- soit par la mise en pension hebdomadaire des titres et créances (guichet permanents).

Dans le cadre des opérations d' « open market » de la BCEAO, il existe les titres éligibles au refinancement auprès du marché monétaire de l'UEMOA ainsi que les créances mobilisables bénéficiant d'accord de classement. Ces titres font l'objet d'une mise en pension hebdomadaire (chaque semaine ou chaque mois) pour un refinancement à hauteur de 90 % à un taux minimum de 3,25% à l'américaine ;

- soit également à travers le guichet de prêt marginal encore appelé pension ordinaire (libre).

La pension ordinaire a la particularité d'avoir un taux fixe (à la hollandaise) de 4,25%. La durée de la pension ne peut excéder 7 jours. Cependant il y a possibilité de renouveler l'opération.

a.2 / Emprunt auprès des banques confrères (le marché financier)

L'opération d'emprunt auprès de la Banque Centrale diffère de celle faite auprès des banques confrères. Ainsi, les caractéristiques de l'opération d'emprunt auprès des banques confrères sont les suivantes :

- la durée : la période sur laquelle s'étend l'emprunt ;
- la date de valeur : la date à laquelle les fonds deviennent disponibles ;
- la date d'échéance : la date de remboursement ;
- le montant : le capital ;
- le taux : en pourcentage (peut être négocié).

Dans le marché interbancaire il y a un corridor de taux à ne pas dépasser et la Banque Centrale veille à ce que ces taux soient respectés. Ce taux est compris entre 4,25 et 6,5%.

a.3 / Autres moyens de financement

Il existe d'autres méthodes qui ne sont pas utilisées par la banque et qui permettent de gérer la liquidité au niveau de la banque centrale. Parmi ces techniques, nous avons « l'avance intra journalière de compensation » qui permet de couvrir les opérations de compense.

b / Opérations de prêts

Lorsque la banque se trouve en situation de surliquidité (excédent de trésorerie), elle fait recours à des placements pour rentabiliser au maximum et ainsi éviter la trésorerie oisive. Cet excédent est placé dans le but de générer des intérêts créditeurs et donc des produits pour la banque.

Pour pouvoir effectuer un placement, une analyse préalable est faite par le chargé de la trésorerie de la BSIC-Sénégal SA. Cette analyse consiste à tenir en compte les décaissements probables à court terme. L'agent de la trésorerie tient compte également de la réserve obligatoire à constituer auprès de la Banque Centrale et dont le montant varie chaque mois.

5.1.1.4 Gestion portefeuille des titres et remboursements

Pour gérer son portefeuille de titres et ses remboursements, la BSIC-Sénégal SA prend en compte plusieurs critères.

- Calcul des prévisions

Les prévisions concernent les remboursements des emprunts que la banque a contractés. Le taux est déjà fixé et la durée connue. Le calcul des prévisions est mensuel. Pour les bons et obligations, le calcul des prévisions se poursuit jusqu'à l'échéance. Cela veut dire que seul le capital est versé pour chaque annuité, les intérêts sont cumulés pour, à l'échéance, être versés globalement.

- Choix de souscription

Avant de souscrire à des obligations ou des bons, il faut d'abord connaître les critères. Ainsi, le choix de la souscription est fonction des critères que sont : la durée, le taux, le suivi des retombées.

- Durée

Les ressources à placer doivent avoir une durée optimale. Cela veut dire que la durée du capital investi doit être inférieure à celle du capital à placer. Ce qui permettra de pallier au risque de non remboursement du capital emprunté à l'échéance.

- Taux

Pour la fixation des taux, on distingue selon qu'il s'agit d'obligations ou de bons. S'il s'agit d'obligations, le choix du taux de souscription se fait par rapport aux souscriptions antérieures, au marché actuel, à la disponibilité au niveau des banques confrères pour fixer un taux marginal probable. Notons que pour les obligations la durée est généralement supérieure à 6 mois et peut aller jusqu'à 5 ans. Par contre, s'il s'agit de bons (durée

comprise entre 1 à 6 mois) le choix du taux est très important pour l'adjudication. Le but est d'obtenir un taux très important et de faire partie de l'adjudication. En général la fourchette est de 5 à 7%, avec la possibilité de se refinancer auprès de la BC à un taux de 4,25% (inférieur au taux marginal).

- Suivi des retombées

Ce principe est d'autant plus important que l'est le choix de la durée ou du taux. Il est à noter que le remboursement peut s'effectuer en plusieurs échéances s'il s'agit d'obligations, tandis que si ce sont des bons, le remboursement est unique. Exception est faite aux bons de la BOAD qui peuvent être remboursés en plusieurs échéances.

- Tableau d'amortissement

Il permet d'avoir un meilleur suivi des échéances les plus proches pour le remboursement des obligations ou bons auxquels la banque a soumissionné.

5.1.1.5 Refinancement

Les banques de second rang, comme la BSIC-Sénégal SA, pour souscrire à des obligations ou des bons du trésor, peuvent demander un refinancement à la Banque Centrale. Pour obtenir ce refinancement, la BC leur pose deux conditions à savoir :

- respecter la quotité de refinancement qui est de 35% des emplois ;
- mobiliser jusqu'à hauteur de 90% des titres éligibles au refinancement. Les critères sont la domiciliation des titres auprès de la BC et il faut que l'émission soit faite :
 - par la BOAD ;
 - les Etats membres de l'UEMOA ;
 - les sociétés de gestion et d'intermédiation.

La BSIC-Sénégal SA, pour se refinancer, fait recours à la Banque Centrale. Sur une année la banque peut se refinancer à plusieurs reprises.

Par rapport au dispositif prudentiel de l'UMOA, nous allons présenter les ratios de liquidité de la BSIC-Sénégal SA afin de pouvoir procéder à une analyse fiable.

5.1.2 Indicateurs de performance pour gérer la liquidité

Au vu des opérations décrites plus haut, il est apparent que les banques sont exposées à des risques de liquidité, ce qui a nécessité la mise en place de dispositifs prudentiels afin de les minimiser.

Pour une gestion d'élite de sa liquidité, la BSIC-Sénégal SA s'efforce à respecter certaines normes de gestion de la liquidité. Parmi celles-ci nous avons :

- le ratio de liquidité du dispositif prudentiel ;
- le niveau des réserves obligatoires ;
- le niveau du ratio emplois / ressources.

5.1.2.1 Le ratio de liquidité du dispositif prudentiel

Le dispositif prudentiel de l'UMOA a édicté des normes de gestion pour les banques. Parmi celles-ci, il y en a qui concernent la liquidité. Sur la base des données des éléments du bilan, nous allons procéder au calcul des ratios de liquidité, sachant que la norme est supérieure ou égale à 75%. Le ratio de liquidité est donné par la formule suivante:

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs disponibles et réalisables à court terme}}{\text{Passif exigible à Court Terme} + \text{Engagement}} \geq 75\%$$

Il convient de souligner que le numérateur d'un ratio de liquidité est une estimation du coussin d'actifs disponibles et réalisables ou mobilisables détenu par la banque à un temps donné et dont la valeur est fonction des prévisions du marché. Ce temps ne doit pas excéder trois mois. Quant au dénominateur du rapport, il est aussi fonction d'un horizon inférieur à trois mois. Il prend en compte la mesure des exigibilités sur le passif ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés dans les trois mois. (UMOA, 1999) Le ratio de liquidité permet ainsi une évaluation de la capacité de la banque à faire face à ses obligations tout en restant suffisamment liquide pour assurer le fonctionnement normal de ses activités.

Au sein de l'UMOA, et sur la base des données des éléments du bilan, la norme du calcul du ratio de liquidité est supérieure ou égale à 75% à un horizon de trois mois. (UMOA, 1999) Cette norme doit être respectée par les institutions financières à tout moment. Son mode de calcul est défini par le dispositif prudentiel de l'UMOA.

5.1.2.1.1 Modalités de calcul du ratio de liquidité du dispositif prudentiel de l'UMOA

a) Le numérateur

Le numérateur du coefficient de liquidité est constitué par :

- les disponibilités en caisse ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèques postaux (CCP) et au Trésor public ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum chez les banques et correspondants bancaires, chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois ; les crédits dont l'échéance n'est pas fixée ne sont pas pris en considération. Par concours sains, il convient d'entendre les crédits bénéficiant d'accords de classement et ceux non classés dans les créances en souffrance ;
- à concurrence de 35% de leur montant, les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois (3) mois ;
- les titres appartenant aux établissements assujettis, selon le barème ci-après :
 - 1) 100% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de l'Institut d'émission ;
 - 2) 90% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autres que ceux prévus à la rubrique 1) ci-dessus (notamment les titres d'Etat ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO), mais ayant au plus trois (3) mois à courir ;
 - 3) 50% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1) et 2) ci-dessus, mais faisant l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;
 - 4) 35% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1), 2) et 3) ci-dessus, mais éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant plus de trois (3) mois à courir ;
- les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat.

b) Le dénominateur

Le dénominateur du coefficient de liquidité comprend :

- l'ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée ;
 - les comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum des banques et correspondants bancaires, des CCP, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières ;
 - les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75% ;
 - les comptes créditeurs divers, à hauteur de 75% ;
 - les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum ;
 - les comptes d'épargne à régime spécial, disponibles à vue ou à trois (3) mois maximum à hauteur de 15% de leur montant ;
 - les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle ;
 - les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus ;
 - les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum ;
 - 15% des engagements hors bilan suivants :
 - crédits confirmés, part non utilisée ;
 - engagements sous forme d'acceptation, d'aval, de caution et autres garanties
- (UMOA, 1999).

Le respect du ratio normatif de liquidité, à une échéance donnée, ne suffit pas à lui seul d'assurer toute la liquidité d'une banque. C'est pourquoi, en plus de cette norme quantitative, la réglementation de l'UMOA des opérations effectuées par les banques et établissements financiers prévoit d'autres dispositions, qui, toutefois, ne font pas l'objet de ce travail. Parmi ces dispositions, il y a la réglementation des participants, la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, ainsi que la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres. Il faut aussi citer parmi ces exigences de nature plus qualitative, le contrôle interne.

5.1.2.1.2 Evaluation de la liquidité

La BSIC – Sénégal SA ne possède ni des critères spécifiques qui lui sont propres ni des systèmes structurés pour la mesure de performance. C'est pourquoi elle se base sur le travail du Service Comptable et les recommandations du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA pour évaluer sa liquidité. Il est vrai, qu'à lui seul, le dispositif prudentiel n'évalue pas la liquidité mais son respect y contribue grandement. Les indicateurs choisis sont présentés dans la figure 4 ci-après. Du moment que la BSIC – Sénégal SA ne veut pas que les données mis à notre disposition soient portées sur le tableau pour étayer notre analyse, nous indiquerons que les personnes interviewées considèrent pertinentes les mesures mises en place pour évaluer la liquidité de la banque, et au-delà, sa performance.

Figure 4 : Mesure de performance de la liquidité de la BSIC – Sénégal SA

	Mesures	Résultats BSIC-Sénégal SA 2008	Résultats BSIC-Sénégal SA 2009
Bilan	Caisse	✓	✓
	Opérations avec les établissements de crédit	✓	✓
	Opérations avec la clientèle	✓	✓
	Crédit bail et opérations assimilées	-	-
	Opérations sur titres	✓	✓
	Autres comptes : valeur à l'encaissement avec crédit immédiat, comptes de stock, débiteurs divers	✓	✓
	Total numérateur (1)	✓	✓
	Operations avec établissements de crédits	✓	✓
	Operations avec la clientèle	✓	✓
	Autres comptes : versements restant à effectuer sur titres de placement, dettes représentées par un titre, créditeurs divers.	-	-

	Hors bilan : engagements de financement donnés aux établissements de crédit, engagements de financement donnés à la clientèle.	-	-
	Total dénominateur (2)	-	-
	Total numérateur (1)	✓	✓
	Coefficient de liquidité (1)/(2)	✓	✓

Source : Nous - même

En analysant la figure 4, et en se basant sur les informations communiquées par les personnes interviewées, il est loisible de constater que la plupart des démarches d'élaboration d'un système de mesure de la performance décrites par Kene et al. et Loning et al. sont prises en compte. Ces mesures figurent aussi dans la recherche empirique en tant que qu'éléments potentiels d'évaluation. Aussi bien en 2009 qu'en 2010, les coefficients de liquidité de la BSIC-Sénégal SA étaient supérieurs aux normes fixées par le dispositif prudentiel de l'UMOA qui est de 75%. Il faut aussi constater que les engagements de financement donnés aux établissements de crédit et ceux donnés à la clientèle qui constituent le hors bilan sont assez faibles. En outre, les versements restant à effectuer sur titres de placement, les dettes représentées par un titre et les créiteurs divers sont quasiment nuls.

Cette analyse rejoint la démarche de Loning et al. (2007 : 189). En effet, selon eux, pour évaluer des performances, il faut intégrer la description et la mesure, l'agrégation des données et l'établissement d'un référentiel.

Nous avons pu constater dans notre étude que la BSIC-Sénégal SA, entre 2009 et 2010 a réalisé un ratio de liquidité supérieur au seuil fixé par le dispositif prudentiel. Ce ratio a évolué progressivement entre ces deux périodes.

5.1.2.2 Le niveau des réserves obligatoires

Le système des réserves obligatoires est prévu par l'article 28 des Statuts de la Banque Centrale. Il est expressément mentionné dans les directives de politique générale de la monnaie et du crédit, issues des réformes des règles d'intervention de la BCEAO de 1975 et 1989. Il n'a cependant été appliqué dans l'UMOA qu'à compter du 1^{er} octobre 1993, à la

faveur des nouvelles orientations de la politique monétaire. Désormais, cette politique est basée sur la substitution progressive des mécanismes indirects aux méthodes administratives de régulation de la monnaie et du crédit.

- **Ses objectifs**

La politique des réserves obligatoires a pour objectif de contraindre les établissements de crédit à détenir, sous forme de monnaie centrale, une fraction des éléments inscrits à l'actif et/ou au passif de leur bilan. En règle générale, les réserves sont exigées sur les dépôts et/ou les crédits.

Facteur institutionnel de contrôle de la liquidité bancaire, le dispositif des réserves obligatoires permet, par son maniement, de réduire ou de développer la capacité de distribution de crédit du système bancaire.

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

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

- **Les modalités d'application**

Les modalités d'application des réserves obligatoires ont été définies de manière à favoriser la collecte des dépôts à terme et la mise en place de crédits à moyen et long terme. Ainsi, outre la modification de la tarification des services bancaires (coût du crédit ou conditions de rémunération des dépôts), une variation des contraintes de réserves obligatoires devrait conduire les établissements concernés à agir sur la structure de leur bilan. Ils seront contraints de renforcer ou diminuer selon le cas, la part des éléments inclus dans l'assiette.

Au total, le dispositif des réserves obligatoires est utilisé dans l'UMOA comme un complément indispensable à la politique des taux d'intérêt dans le cadre du contrôle de la liquidité bancaire et de la capacité des banques à accorder des crédits. En ce qui concerne le coefficient applicable aux établissements financiers, aussi appelé coefficient des réserves obligatoires, il est souvent utilisé comme un outil de la politique monétaire pour influencer sur

les emprunts en changeant le montant des fonds disponibles pour les banques à consentir des prêts. Sa mise en œuvre depuis 1993 a permis à la BCEAO de renforcer davantage son contrôle de la création monétaire.

En ce qui concerne le coefficient applicable aux établissements financiers, il est demeuré inchangé à 5,0% depuis l'institution du système des réserves obligatoires en octobre 1993. Toutefois, en ce qui concerne les banques, le coefficient des réserves obligatoires a souvent évolué, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 5 : Coefficients de réserves obligatoires applicables aux banques (en %)

	Bénin	Burkina	Côte d'Ivoire	Guinée- Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo
Du 16 octobre 1993 au 15 août 1998	1,5	1,5	1,5	-	1,5	1,5	1,5	1,5
Du 16 août au 15 novembre 1998	9,0	9,0	9,0	5,0	9,0	5,0	5,0	9,0
Du 16 nov. 1998 au 15 déc. 1998	9,0	9,0	1,5	5,0	9,0	5,0	1,5	3,0
Du 16 déc. 1998 au 15 avril 2000	3,0	3,0	1,5	3,0	3,0	1,5	1,5	1,5
Du 16 avril au 15 août 2000	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Du 16 août 2000 au 15 sept. 2000	9,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	9,0	3,0
Du 16 sept. 2000 au 15 avril 2002	9,0	3,0	5,0	3,0	3,0	5,0	9,0	3,0
Du 16 avril au 15 mars 2004	9,0	3,0	5,0	3,0	9,0	5,0	9,0	3,0
Du 16 mars 2004 au 15 juin 2005	13,0	3,0	5,0	3,0	9,0	5,0	9,0	3,0
Du 16 juin 2005 au 15 juin 2009	15,0	7,0	5,0	3,0	9,0	9,0	9,0	3,0
Du 16 juin 2009 au 15 mai 2010	9,0	7,0	5,0	3,0	7,0	7,0	7,0	3,0
Du 16 mai au 15 décembre 2010	7,0	7,0	5,0	5,0	7,0	7,0	7,0	5,0
Du 16 déc. 2010 au 15 mars 2012	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Depuis le 16 mars 2012	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

Source : BCEAO

Il faut noter que, dans un souci d'harmonisation des coefficients de réserves obligatoires applicables aux banques des Etats membres de l'Union, le Comité de Politique Monétaire a décidé une uniformisation desdits coefficients. A cet effet, il a d'abord décidé de porter le coefficient des réserves obligatoires à un niveau unique de 7,0% pour l'ensemble des pays à compter du 16 décembre 2010. Par la suite, dans le souci de desserrer les contraintes sur la liquidité des banques et de conforter les conditions d'un financement approprié de l'économie, le Comité a décidé de ramener le coefficient des réserves obligatoires à 5,0% pour l'ensemble des banques des pays de l'Union, soit une baisse de deux (2) points de pourcentage, avec pour date d'effet le 16 mars 2012 (BCEAO, 2012).

Il est à noter que ce taux de réserves obligatoires dans la zone UMOA est relativement élevé pour permettre aux banques de ladite zone de mieux se développer. En effet, dans la zone euro, le taux applicable est de loin inférieur. Depuis leur mise en place début 1999, le taux des réserves obligatoires était de 2% dans cette zone pour les dépôts à vue et les dépôts à terme d'une durée inférieure ou égale à deux ans. En date du 18 janvier 2012, ce montant a été abaissé à 1%. Par contre, en Chine, afin de limiter l'inflation le taux de réserves obligatoires varie très souvent. Par exemple, en fin 2008, la Banque Centrale Chinoise l'abaissa pour compenser les effets de la crise financière mondiale. A partir de décembre 2009, elle relève à nouveau le montant des réserves obligatoires qui est alors de 15,5% dans le but de réduire les pressions inflationnistes ; ce montant atteindra 18,5% en fin 2010, 21,5% en juin 2011, avant de retomber à 20,5 % depuis le 24 février 2012 (Les Echos, 2012).

5.1.2.3 Le niveau du ratio ressources / emplois

La BSIC-Sénégal SA prend en compte le niveau du ratio ressources / emplois dans l'évaluation de sa performance sous le volet de la liquidité.

Ainsi, la norme à respecter pour le niveau du ratio des ressources durables / emplois à moyen et long terme est fixé à 75% minimum.

D'où la formule suivante :

$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois à moyen et long terme}} \geq 75\%$$

La BSIC-Sénégal SA ne respecte pas ce ratio mais nous avons constaté qu'elle améliore progressivement le niveau de ce ratio.

Pour éviter des crises de liquidité et avoir un meilleur suivi de la gestion de la liquidité, le chargé de la trésorerie de la BSIC-Sénégal SA élabore un dossier journalier destiné à la Direction Générale. Celui-ci, comporte les documents ci-après :

- tableau de la situation de la trésorerie. Il comporte le solde des comptes courants sis à la banque et les prévisions qui ressortent de la banque centrale ;
- situation des encaisses qui est comparée au niveau des encaisses reçues ;
- comptes à vue (*top ten*) des dix plus gros clients afin de pouvoir les suivre ;
- tableaux des dépôts à terme clientèle et interbancaire : prêts et emprunts interbancaires, mise en pension à la BCEAO ;
- tableau « détail des titres » : ce tableau reprend la nature de titre, le montant de la souscription initiale, le taux, le capital restant dû, la date d'échéance la plus proche, l'échéance finale et l'admissibilité au refinancement Banque Centrale ou gagée dans un autre type de financement ;
- le plan hebdomadaire qui se fait à la demande de la DG : c'est un tableau des encaisses et décaissements réparti par service par toutes les entités de la banque avec en première ligne : disponibilité, encaisse par service, décaissements par service, et ceux étalés sur la semaine.

Toutefois, seule la liquidité n'est pas mesurée au sein de la BSIC-Sénégal SA. Vu que les opérations de prêts à la clientèle sont très risquées, il serait opportun de passer en revue les risques que court la banque afin de pouvoir les évaluer.

5.2 Evaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA sous l'angle des risques

La BSIC-Sénégal SA, ne dispose pas d'un service gestion des risques. Mais, au niveau du Service Crédit, l'appréciation du risque résultant du crédit accordé aux clients est possible.

La principale activité de la banque est l'octroi du crédit, un phénomène très risqué. Les risques y afférents peuvent provenir de la défaillance de la procédure même d'octroyer le crédit, du manque de suivi absolu du dossier de crédit et bien d'autres facteurs.

Ainsi, nous aborderons la procédure d'octroi de crédit au niveau de la BSIC-Sénégal SA, avant de procéder à l'évaluation de la performance de cette banque sous le volet risques.

5.2.1 Pouvoir et octroi de crédit

En ce qui concerne les décisions de crédit, elles sont prises par les instances habilitées conformément aux délégations de pouvoirs obtenues des différents Conseils d'Administration. Les prérogatives des organes décisionnels comprennent pour chacun des plafonds à respecter en matière d'octroi de crédits. La présente délégation de pouvoirs détermine les modalités d'intervention aussi bien que les attributions du Directeur Général, du Comité Interne de Crédit, du Conseil d'Administration de la BSIC - TRIPOLI et du Conseil d'Administration de la BSIC- Sénégal SA en matière de distribution de crédits au sein de la filiale.

Tableau n° 6 : Délégations de pouvoirs en matière de crédit

Nature	Limites (en Millions de FCFA)		
	DG	Comité Interne de Crédit	Comité Central de Crédit
A. Crédit par caisse			
Facilités de caisse	5	25	100
Prêt commercial (un an maximum)	10	50	200
Escompte commercial	15	50	200
Avance sur marché (maximum 60% des attestations de travaux)	15	50	300
Prêts pour investissements (maximum 7 ans)		50	500
Prêts aux particuliers (équipements et assimilés, 5 ans maximum)	5	20	
Limites A pour un même client ou un groupe de clients ayant intérêts communs		100	200
B. Engagements par signature			
Crédits documentaires et aval (déposit de 15 à 25% minimum)	25	100	500

Cautions sur marchés (déposit de 10 à 25% provision minimum)	25	100	500
Cautions fiscales (25% provision minimum)	25	100	200
Limites B pour un même client ou un groupe de clients ayant intérêts communs			500

Source : (BSIC, 2005)

Tableau n° 7 : Délégations de pouvoirs en matière de crédit (suite)

Nature	Limites (en Millions de FCFA)		
	DG	Comité Interne de Crédit	Comité Central de Crédit
C. Risques institutionnels			
Risques adossés aux bons du trésor, nantissement espèces, caution bancaire de 1 ^{er} ordre (à hauteur de 100%)		300	750
Escomptes de traites avalisées par une banque réputée saine	50	300	750
Consentement des prêts interbancaires aux banques de la même place bancaire		300	750
PIB à des banques réputées saines de la même place		500	1000
Confirmation d'accréditifs à l'export p /c de banque		500	750
Limites pour une même place en (% fonds propres)		50%	100%

Source : (BSIC, 2005)

Les échelles de compétence sont classées selon le niveau de décision (de la filiale au groupe) et s'expliquent comme suit :

- dans le premier niveau nous avons les décisions moins importantes prises par le DG de la filiale ; ses prérogatives en matière de crédit varient en fonction de la nature de celui-ci. Elles atteignent un maximum de 15 millions pour les créances par

caisse ; 25 millions pour les engagements par signature et plafonnent à la somme de 50 millions de francs CFA pour les risques institutionnels ;

- au niveau suivant, nous retrouvons les décisions qui dépassent le pouvoir du DG et qui sont donc prises par le Comité Interne de Crédit de la filiale. Le Comité peut procéder à des crédits compris entre 25 et 100 millions pour ceux par caisse. Pour les engagements par signature, les créances sont de 100 millions. Quant aux risques institutionnels, ils peuvent aller de 300 à 500 millions de francs CFA dans la plupart des cas et exceptionnellement à 50% des FPE pour des prêts destinés à des banques réputées saines de la place ;
- le troisième niveau regroupe les décisions qui ne sont ni du ressort du DG ni celui du CIC de la filiale et qui sont prises par le Comité Centrale de Crédit du siège. Le conseil d'administration opère l'octroi de prêts compris 100 et 500 millions pour les crédits par caisse. Pour les engagements par signature, les créances plafonnent à 500 millions. Quant aux crédits institutionnels, ils sont de l'ordre de 750 millions de francs CFA. Toutefois pour des banques réputées saines de la place les prêts peuvent aller jusqu'à 1000 millions de francs CFA.

5.2.1.1 Préalable à toute ouverture de crédit et analyses préliminaires

Pour mieux connaître le client, s'assurer de sa solvabilité, sa moralité, sa capacité à faire face à ses engagements, une enquête préliminaire est menée. Celle-ci doit porter sur la personnalité du chef d'entreprise, la situation commerciale de l'entité, sa situation financière, la conjoncture, l'objet, la forme du crédit et la garantie à prendre éventuellement.

Pour cela, le chargé du dossier s'assure que le client est capable d'employer productivement les capitaux empruntés afin d'avoir, à l'échéance le moyen de les rembourser ; il faut aussi qu'il soit honnête pour que le remboursement soit sûr. Dans le cas d'un renouvellement des lignes de crédit, pour la bonne tenue administrative des dossiers et dans le souci d'anticipation, les dossiers de crédit sont renouvelés au moins deux mois à l'avance.

5.2.1.2 Instruction des dossiers de crédit

La principale mission de Service Crédit est le montage et l'analyse des dossiers de crédit.

Ainsi la procédure d'analyse du dossier est la suivante :

- vérifier les informations recueillies par le service commercial et celles données par l'emprunteur ;
- recueillir les informations sur les conditions bancaires prévalant sur le marché : évolution des taux, des durées, des principales tendances ;
- analyser les informations sur l'emprunteur, le pays, les concurrents, les clients ;
- recueillir et analyser toute information complémentaire ;
- d'une façon générale, faire l'analyse critique de la demande de crédit ;
- préparer le dossier à présenter à l'instance décisionnelle avec un avis motivé du Service Crédit.

Il procède à l'étude détaillée des postes du bilan, des comptes d'exploitation et de pertes et profits de l'emprunteur. Il calcule les ratios permettant de préciser la situation financière de celui-ci ainsi que les performances d'exploitation. Les conclusions de cette analyse seront recensées dans une note de synthèse qui doit faire clairement ressortir les points forts et points faibles du dossier ainsi que l'avis de l'analyste (favorable ou défavorable) sur le dossier. L'ensemble de ces informations est mentionné sur un dossier appelé *canevas* qui n'est rien d'autre qu'une chemise qui contient tous les documents et informations sur le client (état financier, plan de trésorerie prévisionnel).

a / Décision du Directeur Général

Toute proposition de crédit à soumettre à l'instance décisionnelle doit être au préalable vérifiée, commentée et signée par le responsable du service crédit. Le dossier soumis au Directeur Général sera composé de : l'étude réalisée par le Service Crédit, l'avis du chef de Service Crédit et l'avis du Directeur Général Adjoint qui sont tous recensés dans le *canevas*.

Tous les dossiers de crédit autorisés dans le cadre de la délégation du Directeur Général doivent être transmis au Comité Interne de Crédit pour information et suivi et doivent être

mentionnés au procès verbal de réunion sous la rubrique « Crédits accordés par le Directeur Général ».

Le canevas sur la base duquel la décision de crédit est prise par le Directeur Général doit être envoyé par voie électronique à la Direction Centrale du Crédit (siège) à l'effet de suivre les engagements de la filiale et alimenter la base de données tenue par le siège.

b / Décision du Comité Interne de Crédit (CIC)

Avant de soumettre le dossier de crédit à la décision du Comité Interne de Crédit, celui-ci doit comporter :

- l'étude réalisée par l'analyste de crédit ;
- l'avis du chef de Service Crédit.

Il est à noter que les réunions du Comité Interne de Crédit doivent être réelles et faire l'objet d'un procès verbal de réunion. Le Secrétariat du comité est assuré par le juriste de la banque.

Les décisions prises par le Comité Interne de Crédit ne sont mises en application qu'après la constitution des garanties décidées.

Tous les dossiers de crédit autorisés dans le cadre de la délégation du Comité Interne de Crédit doivent être transmis au Conseil d'Administration pour information et suivi et mentionnés dans le procès verbal du conseil sous la rubrique « Crédits accordés par le Comité de Crédit ».

Le canevas sur la base duquel la décision de crédit est prise par le Comité Interne de Crédit doit être envoyé par voie électronique à la Direction Centrale du Crédit (siège) à l'effet de suivre les engagements de la filiale et alimenter la base de données tenue par le siège.

Les crédits dépassant les plafonds de délégation du Comité Interne de Crédit doivent être soumis au Comité Central de Crédit institué au siège du groupe pour recueillir son avis favorable.

c / Dossiers soumis au Comité Central de Crédit (CCC)

Pour que le dossier puisse être transmis au Comité Central de Crédit des filiales, il doit comporter les éléments suivants :

- l'étude réalisée par le Service Crédit de la filiale et son avis motivé ;
- l'avis du Comité Interne de Crédit ;
- la transmission du dossier de crédit par la Direction Générale.

Les réunions du Comité Central de Crédit des filiales font l'objet d'un procès verbal. Le secrétariat est assuré par la Direction Centrale du Crédit du siège et les crédits autorisés par le Comité Central de Crédit des filiales ne sont mis en place qu'après la constitution des garanties décidées.

Tous les dossiers de crédit autorisés par le Comité Central de Crédit des filiales sont transmis aux Conseils d'Administration de ceux-ci pour adoption formelle et sont mentionnés au procès-verbal sous la rubrique « Crédits accordés par le Comité Central de Crédit ». Pour approbation, tous les crédits autorisés par les divers organes de décisions doivent être transmis aux Conseils d'Administration des Filiales pour ratification finale.

5.2.1.3 Composition du dossier de crédit

Le canevas de présentation de dossiers passe par différents services pour être suffisamment renseigné. Ainsi, chaque service doit remplir l'information qu'il détient du client. De ce fait nous avons ci-après les différents services ainsi que l'information qu'ils fournissent pour la composition du dossier de crédit :

- le Service Crédit :
 - fiche de présentation du client ;
 - fiche d'informations sur l'activité du client ;
 - fiche d'endettement bancaire du client (en millions de FCFA) ;
 - fiche de la Centrale des Risques (six derniers mois) ;
 - demande de crédit ;
- le service opérations locales qui fournit « La fiche de la Situation du Compte Courant » ;
- le service portefeuille qui fournit :

- la situation du portefeuille ;
- la situation des prêts consentis ;
- le service cautions et suivi des marchés :
 - situation des cautions ;
 - état de suivi des marchés ;
 - état de suivi des avances de démarrage ;
- le service des opérations avec l'étranger :
 - situation des opérations avec l'étranger ;
- le service juridique :
 - attestation d'évaluation des garanties par le cabinet agréé ;
 - rapport d'évaluation des garanties par le comité interne d'expertise de la filiale;
 - attestation de la mise en place des garanties ;
 - décisions et recommandations du Directeur Général ou du Comité Interne de Crédit ;
 - situation patrimoniale ;
 - fiche de dépouillement des comptes de résultat ;
 - analyse du bilan et des ratios ;
 - fiche de contrôle de conformité du dossier avant le déblocage.

5.2.2 Les différents ratios utilisés pour gérer les risques de la BSIC-Sénégal SA (indicateurs de performance)

Lors de l'évaluation de sa performance sous l'angle des risques, la BSIC-Sénégal SA utilise les ratios du dispositif prudentiel à savoir :

- le ratio de couverture des risques ;
- le ratio de division des risques.

5.2.2.1 Le ratio de couverture des risques

Comme nous l'avons défini dans notre chapitre 2, il est le rapport entre les fonds propres effectifs et les risques nets. Le ratio de couverture des risques de l'UMOA fait obligation aux établissements de crédit de justifier en permanence que leurs fonds propres nets couvrent au minimum 8 % de l'ensemble de leurs concours. (UMOA, 1999) Quant au dispositif prudentiel de la COBAC, il exigeance à ce que les fonds propres représentent au moins 10% des risques que les établissements de crédits encourent, notamment sur les crédits accordés aux clients et le portefeuille de titre de participation. (COBAC, 2002) En guise de rappel, la formule du ratio de couverture des risques prescrit par le dispositif prudentiel de l'UMOA est :

$$\text{Couverture des risques} = \frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{Risques nets}} \geq 8\%$$

Source : (UMOA, 1999)

Le niveau des fonds propres d'une banque représente son autonomie financière car au fur et à mesure que le niveau des fonds propres détenus par la banque augmente, le besoin de financement à long terme diminue. Ainsi, un ratio adéquat consisterait à minimiser les risques encourus. Au niveau de la BSIC-Sénégal SA, le ratio de couverture a évolué d'abord en dents de scie pour se stabiliser positivement ces dernières années. Il est supérieur aux minima (8 %) à respecter en permanence et qui sont définis par le Dispositif Prudentiel de l'UMOA, sous peine de sanctions. Bien que la BSIC-Sénégal SA ne court pas de grosses menaces vis-à-vis du ratio de couverture des risques, un respect strict de cette norme prudentielle lui éviterait des désagréments. Il faut, par exemple, retenir qu'en 2009, ce ratio a été respecté par la BSIC-Sénégal SA, ce qui était loin de l'être l'année qui l'a précédée.

5.2.2.2 Le ratio de division des risques

Ce ratio, également utilisé par la banque pour évaluer sa performance, permet d'éviter le nombre de risques pris sur un même bénéficiaire. En effet, le ratio de division des risques oblige les banques à éviter de trop concentrer leurs risques sur un petit nombre de signatures dont l'insolvabilité définitive ou même partielle pourrait les ébranler.

En ce qui le concerne, l'UMOA fixe un niveau $\leq 75\%$ des fonds propres effectifs le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature (UMOA,

1999). Cette référence est toutefois assez élevée si on la compare au ratio $\leq 45\%$ des fonds propres nets des risques pondérés portés sur un même bénéficiaire au niveau de la COBAC, alors que le standard international est $\leq 25\%$ (Madji, Directeur l'UMAC, 2002). Ce ratio dépend de plusieurs facteurs à savoir :

- FPE ;
- total des engagements atteignant 25% individuellement ;
- 8 x FPE ;
- 75% des FPE ;
- Dossier atteignant 75% des FPE.

Selon les documents qui nous ont été présentés, nous avons constaté que la BSIC-Sénégal SA respecte tous les éléments de ce ratio à l'exception du dernier point qui correspond au dossier atteignant 75% des FPE.

Après avoir décrit le processus de gestion du crédit et son évaluation qui nous permettent d'analyser le principal risque à la BSIC-Sénégal SA et de la gestion de la liquidité, nous allons maintenant passer à la gestion de la performance sous l'angle rentabilité de la BSIC-Sénégal SA.

5.3 Evaluation de la performance sous l'angle rentabilité de la BSIC-Sénégal SA

Nous avons pu constater que la BSIC-Sénégal SA procède à l'évaluation de sa performance sous l'angle rentabilité à travers les ratios du dispositif prudentiel et d'autres ratios que la banque elle-même s'est fixée. Le questionnaire destiné au Chef du Service Comptable nous en dit beaucoup plus.

Sachant que la rentabilité n'est que le rapport entre un résultat et le capital investi, nous allons directement voir les ratios du dispositif prudentiel utilisés par la BSIC-Sénégal SA pour l'évaluation de la performance.

Pour des raisons de confidentialité, le tableau dressé par le service comptabilité de la BSIC-Sénégal SA et qui est intitulé « tableau de suivi des ratios prudentiels » ne peut pas figurer dans notre mémoire. Cependant, nous tenterons d'expliquer l'évolution des différents ratios utilisés par la banque pour l'évaluation de la performance. Dans ledit tableau, figurent tous les ratios du dispositif prudentiel de l'UMOA, le DEC correspondant

à chaque ratio, le mode de calcul, la périodicité, le seuil exigé par le dispositif prudentiel (BCEAO) et une observation par rapport au respect de la norme. Ce tableau présente tous les ratios que la BSIC-Sénégal SA prend en compte l'évaluation de sa performance. Il nous permet, par ailleurs, de soutenir notre analyse afin de dégager une évaluation qui reflète une image fidèle de la banque.

En conclusion, nous pouvons dire que l'évaluation de performance obéit au respect d'un certain nombre de critères définis, dans notre cas par le Dispositif Prudentiel de l'UMOA. L'information de base est fournie par les états comptables et permet la mesure de la capacité de la banque à générer dans l'avenir des bénéfices. Les seules mesures financières ne suffisent pas pour mesurer la rentabilité, toutefois, nous avons délibérément choisis de ne prendre en compte que les indicateurs figurant dans le Dispositif Prudentiel.

Au plan méthodologique, nous avons sollicité des entretiens avec les responsables des crédits de la BSIC-Sénégal SA, en particulier avec le Directeur du Service Comptabilité. Les personnes contactées sont toutes qualifiées et sont chargées du suivi quotidien des risques qu'encourt la banque. Les discussions avec les spécialistes d'évaluation du risque du crédit nous ont permis, d'une part, d'appréhender la perception de la performance et des outils de mesure du risque de crédit de la banque. D'autre part, les entretiens ont permis de mesurer le poids réel des critères d'évaluation de performance conformément au Dispositif Prudentiel de l'UMOA. Mieux, nous avons concrètement pu comprendre l'évolution de la relation banques / institutions financières ainsi que l'utilisation précise des ratios utilisés.

A la BSIC-Sénégal SA, les spécialistes sont uniformes pour dire que la banque, ou toute autre banque, n'est performante que si ses activités permettent de dégager des bénéfices et financer la croissance. Ces éléments ne sont obtenus que si la banque respecte les critères mis en place par le Dispositif Prudentiel de l'UMOA. Dans ce cas, nous pouvons dire que la BSIC-Sénégal SA agit suivant les recommandations de l'UMOA, à quelques exceptions près. En effet, tous les intitulés DEC ci-dessous sont respectés à la date de notre stage au sein de la banque. Ce sont :

- état de calcul du ratio fonds propres sur risques ;
- état de calcul du coefficient de liquidité ;
- liste de participation de l'établissement ;
- état de contrôle des participations dans les entreprises autres que les banques, établissements financiers et sociétés immobilières ;

- état de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans des sociétés immobilières ;
- état de contrôle des immobilisations et des participations ;
- état de contrôle des crédits aux personnes participant à la direction administration, gérance, contrôle et fonctionnement des banques et établissements financiers ;
- état de calcul des coefficients de division des risques (25% FPE – total engagements atteignant individuellement 25% des FPE – 8 X FPE – 75% FPE) ;
- minimum 5 millions déclarations des 50 plus gros débiteurs ;
- décomposition des créances douteuses et litigieuses ;
- suivi des compléments de provisions demandés par la commission bancaire.

Par contre, les intitulés DEC non respectés mais qui pourraient bientôt l'être sont :

- états de calcul des fonds propres effectifs (FPE) ;
- état de calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables ;
- état de calcul du ratio de structure du portefeuille ;
- état de calcul des coefficients de divisions des risques pour les dossiers atteignant 75% FPE.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que la BSIC-Sénégal SA fait de son mieux pour se conformer aux directives du Dispositif Prudentiel de l'UMOA. Elle apparaît comme étant en petite difficulté financière : elle fait des pertes et finance très peu la croissance.

Pour évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA, les indicateurs que sont le ratio fonds propres sur risques, le coefficient de liquidité et les coefficients de division des risques (25% FPE – total engagements atteignant individuellement 25% des FPE – 8 X FPE – 75% FPE) peuvent être pris en compte. Il est évident que les indicateurs chiffrés utilisés ne garantissent pas à eux seuls la performance d'une banque. Toutefois, ils ont une utilité certaine car leur utilisation par toutes les banques de la zone UMOA donne une idée de leur comportement en général. Leur non respect peut être utilisé comme signal d'alarme du mauvais fonctionnement de la banque.

L'étude du dispositif prudentiel de l'UMOA et l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA permet de tirer deux enseignements :

- la performance d'une banque est son habilité à prospérer et produire des résultats économiques pour satisfaire les institutions bancaires par le respect des normes de gestion et plus particulièrement des indicateurs mis en place par, dans notre cas, l'UMOA. Il va s'en dire que les éléments les plus importants pour mesurer cette performance sont des critères quantitatifs. Cependant, pour assurer la pérennité de la banque, la dimension purement économique et financière ne saurait suffire. Les critères qualitatifs sont un complément essentiel pour sa prospérité car sa continuité à long terme risquerait d'être mise à mal si, par exemple, le cadre social de travail n'était pas adéquat ;

- les indicateurs du dispositif prudentiel de l'UMOA ne se focalisent pas sur une seule banque mais sur l'ensemble du système bancaire. Par conséquent, n'est performante que la banque qui remplit les critères comptables et financiers classiques. Toutefois, notre passage à la BSIC-Sénégal SA nous permet de dire que les spécialistes de l'institution sont peu satisfaits de la performance de la banque, même si tous les critères ne sont pas respectés. En outre, la valeur de certains ratios devrait se rapprocher davantage des niveaux internationaux ou varier un tant soit peu pour satisfaire les banques locales.

Ce chapitre, dédié au dispositif prudentiel et à l'évaluation de la performance de la BSIC, nous a permis de comprendre comment le respect du dispositif prudentiel peut permettre à une banque ou un établissement financier d'améliorer sa performance. Pour y parvenir, nous avons considéré cette performance sous les angles strictement financiers, à savoir : la liquidité, le risque et la rentabilité.

Chapitre 6: Analyses et recommandations sur la performance de la BSIC-Sénégal SA

Dans le milieu bancaire, les risques sont multiples et peuvent être importantes s'ils ne sont pas bien gérés. Ils peuvent même avoir un effet systémique. C'est pourquoi, face à la montée des risques bancaires et aux incertitudes issues de la déréglementation des marchés financiers, les autorités de la zone UMOA ont mis en place des ratios de contrôle bancaire adaptés. Ainsi, les banques et établissements de crédit de la zone sont incités à renforcer leur structure de bilan afin de pouvoir faire face aux risques susceptibles de se produire.

Certains facteurs importants à l'origine peuvent comprendre : l'absence de rentabilité, les risques de solvabilité et de liquidité, ainsi que le manque de fonds propres pour une prise en compte des risques. Les principaux ratios prudentiels mis en place à travers le dispositif prudentiel de l'UMOA ont été présentés dans les chapitres précédents et ont permis d'évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA.

L'évaluation est une notion qui consiste à faire un jugement sur un élément en partant d'un référentiel. Elle nous permet de statuer sur la progression de ce qu'on évalue. Ainsi, elle peut porter soit sur plusieurs éléments différents et que l'on s'intéresse au comportement de chacun, soit sur des résultats obtenus de la variation d'un seul élément et son évolution sur plusieurs périodes.

Dans notre étude, cette évaluation porte sur un seul élément qui est la performance de la BSIC-Sénégal SA.

Pour que cela soit avantageux, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic du système d'évaluation de la performance que la BSIC-Sénégal SA a mis en place en nous intéressant aux angles rentabilité, risque et liquidité.

Par la suite il sera opportun d'apporter des recommandations sur la performance de la BSIC-Sénégal SA en général, et au système d'évaluation de la performance en particulier.

6.1 Diagnostic du système d'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA

A travers l'analyse des forces et faiblesses des éléments du système d'évaluation de la BSIC-Sénégal SA, nous parviendrons à tirer nos conclusions.

6.1.1 Forces du système d'évaluation

Le système d'évaluation de la performance de la BSIC présente des forces que nous allons aborder sous différents points bien précis.

6.1.1.1 Sous le volet liquidité

Les comportements de la liquidité de la BSIC-Sénégal SA pour les périodes de 2007 à 2009 n'ont pas toujours été positifs. En effet nous pouvons constater que le ratio de liquidité, bien que n'ayant pas été respecté par la banque en 2007, s'améliore depuis. La tendance a été la suivante :

- de 2007 à 2008 : il est en dessous du niveau fixé par le dispositif prudentiel de l'UMOA;
- de 2008 à 2009 : il passe au-dessus du seuil fixé par ledit dispositif ;
- de 2009 à 2010 : il augmente sensiblement.

Vu que la norme à respecter pour ce ratio est de 75%, nous pouvons en déduire que depuis 2008, BSIC-Sénégal SA respecte cette norme. Par contre, l'évolution du niveau des ressources durables sur emplois à moyen et long terme n'est pas respectée par la banque. Toutefois, celle-ci tente, depuis 2008, de se rapprocher du minimum fixé par le dispositif prudentiel c'est-à-dire 75%.

6.1.1.2 Sous le volet risques

Les points forts de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA résident dans les ratios utilisés pour l'évaluer sous l'angle des risques.

Il faut noter que les ratios comme celui de la division des risques, qui n'est respecté par presque aucune banque, reste un indicateur clé de succès pour évaluer la performance d'une banque. Ce ratio permet à la banque de réduire fortement les risques qu'elle encourt. La BSIC-Sénégal SA se conforme aux exigences des indicateurs que sont le ratio fonds propres sur risques, le coefficient de liquidité et les coefficients de division des

risques (25% FPE – total engagements atteignant individuellement 25% des FPE – 8 X FPE) à l'exception des engagements atteignant individuellement 75% FPE.

En ce qui concerne le ratio de couverture des risques, il est dans la plupart du temps respecté, mais n'empêche pas la banque de réduire ses risques en constituant le maximum de fonds propres.

6.1.1.3 Sous le volet rentabilité

Ce point revêt un aspect très important dans le système d'évaluation de la performance. Ainsi, les points forts de ce volet demeurent surtout au niveau de l'application du calcul des fonds propres effectifs. C'est un indicateur à suivre de très près car pour qu'une banque soit classée parmi les plus influentes, ou encore, pour détenir une importante part de marché, il lui faut détenir suffisamment de fonds propres.

De ce fait, la BSIC-Sénégal SA, si elle persiste dans la lancée selon laquelle elle doit faire croître ses FPE, parviendra à relever son défi d'être parmi les leaders du marché.

6.1.2 Faiblesses du système d'évaluation

Le système d'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA n'est pas sans failles car il n'applique pas la démarche de la performance comme annoncée dans le premier chapitre. Ces faiblesses se sont reflétées sur l'évaluation de la performance sous les différents axes soulevés.

6.1.2.1 Du point de vue des risques

Par rapport au système d'évaluation de la performance, nous constatons que la banque devait définir ses propres normes de gestion qui tendront vers le ratio de division des risques du dispositif prudentiel de l'UMOA, afin de se faciliter la tâche.

Au niveau du bilan de la banque, le report à nouveau débiteur qui est constaté, découle d'une mauvaise gestion des risques pris par la banque. Des provisions sont constituées sur la clientèle, puis sont constatées en perte du fait que les créances clients sont classées en souffrance.

6.1.2.2 Du point de vue liquidité

Quant aux réserves obligatoires, leur évolution entre 2008 et 2010 a été bien appréciée. Ainsi depuis 2008 les soldes du compte de la BSIC-Sénégal SA au niveau de la BCEAO sont positifs et donc dépassent les réserves obligatoires fixées par la BCEAO. Pourtant, durant le premier semestre de 2011, nous remarquons que la tendance s'est inversée et la BSIC-Sénégal SA n'a pas respecté le minimum des réserves obligatoires. Nous pouvons donc dire que le solde du compte de la banque a été déficitaire durant le premier semestre de 2011.

Il faut savoir que les variations observées en 2009 et en 2010 ne concernent que le dernier mois, c'est-à-dire le mois de décembre. Donc les chiffres obtenus pour ces périodes ne doivent pas être considérés comme la moyenne annuelle. La tendance des résultats obtenus pour le premier semestre de l'année 2011 peut être modifiée vers la fin de la même année.

6.1.2.3 Du point de vue rentabilité

En ce qui concerne l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA sous l'angle de la rentabilité, les indicateurs (ratios utilisés), pour déterminer la performance de la banque, ne sont pas suffisants dans la mesure où ils peuvent être beaucoup plus pointus pour permettre une meilleure évaluation.

L'augmentation de capital que la banque a connue en 2010 lui a permis de renforcer davantage ses fonds propres. Le montant de l'augmentation se chiffrait à cinq (5) milliards de francs CFA.

Le tableau ci-après, résume les forces et faiblesses de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA :

Tableau n° 8: Récapitulatif des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - le respect de la norme de liquidité ; - l'utilisation du ratio de division des risques dans l'évaluation de la performance et dont son respect permet de réduire fortement les risques qu'encourt la banque ; - importance de la prise en compte des fonds propres effectifs ; 	<ul style="list-style-type: none"> - le non respect du niveau des emplois à moyen et long terme sur ressources durables ; - une mauvaise gestion des risques pris par la banque due à des provisions constituées sur la clientèle sont constatées en perte ; - utilisation d'indicateurs de performance insuffisants pour permettre une meilleure évaluation de celle-ci ; - non maximisation de la performance en appliquant le ratio Mac Donough.

Source : Nous-mêmes

6.2 Recommandations faites à la BSIC-Sénégal SA

Respecter toutes les normes du dispositif prudentiel de l'UMOA doit être l'objectif majeur de toute banque qui se veut performante. Pour arriver à cela, des dispositions doivent être prises. Ces dernières doivent être adaptées à l'entité, et permettre aux dirigeants de la BSIC-Sénégal SA d'apprécier le niveau de performance réalisé.

Pour parier sur la crédibilité de l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA, nous ferons de solides recommandations qui permettront à la BSIC-Sénégal SA de faire partie des leaders du secteur bancaire.

Il s'agira des recommandations pouvant convenablement permettre une meilleure gestion de la liquidité, des risques et de la rentabilité.

6.2.1 Recommandations par rapport au rôle du Chef du Service Comptabilité

Le Chef du SCPT doit prendre conscience de l'étendue de sa mission au sein de la BSIC-Sénégal SA. Son rôle ne se limite pas à la simple gestion des tâches comptables, mais il se charge également de veiller au contrôle de gestion de la banque, ce qui rend son travail beaucoup plus complexe.

Au regard de ses missions, il doit pour sa part, mener une politique de sensibilisation de tous ceux qui interviennent dans l'évaluation de la performance, montrant l'importance des ratios prudentiels dans la détermination de la performance de la banque. Pour cela il devra mettre en relief des leviers sur lesquels ses collaborateurs vont s'appuyer pour faciliter l'évaluation de la performance en procédant de la sorte :

- mettre en place un système d'alerte pour signaler tout dépassement de seuil que ce soit au niveau de la liquidité ou en nombre de risques pris ;
- renforcer les conditions d'octroi de crédit ;
- équilibrer les six critères de performance à savoir efficacité, efficience, effectivité, économie d'échelle, équité et rentabilité ;
- renforcer la capacité du système SmartBank mis en place, ou même, acquérir un nouveau système informatique beaucoup plus puissant ;
- disposer d'un manuel de procédures au niveau du service et qui facilitera la mission du chef comptable ;
- renforcer le niveau de fonds propres.

6.2.1.1 Pour une rentabilité meilleure

Dans le but de dégager une importante performance, des améliorations sont à envisager pour de meilleures rentabilités. Elles consistent à :

- multiplier les indicateurs de la rentabilité afin d'obtenir une vision plus claire de la performance ;
- automatiser les résultats obtenus de telle sorte à obtenir leur analyse dès leur intégration.

6.2.1.2 Pour une meilleure gestion des risques

A ce niveau, beaucoup d'efforts doivent être entrepris car c'est le domaine qui pose le plus de problèmes à la banque du fait de son manque de maîtrise.

Pour cela nous proposons de :

- mettre en place un service permettant une meilleure gestion des risques de la banque pour pouvoir les maîtriser ;
- utiliser d'autres indicateurs de liquidité qui convergeront vers le respect du ratio de liquidité du dispositif prudentiel ;
- élaborer et suivre une cartographie de risques.

6.2.1.3 Pour une meilleure gestion de la liquidité

Les améliorations à apporter du point de vue liquidité de la banque sont :

- permettre au chef du SCPT de prendre des décisions à court terme lorsque les intérêts de la banque sont en jeu ;
- maximiser le travail du trésorier ;
- mettre à la disposition du trésorier des moyens matériels pointus pour une gestion optimale (par exemple des logiciels dédiés à la trésorerie comme CERG pour banque) ;
- mettre l'agent chargé de la trésorerie dans de bonnes conditions de travail.

6.2.1.4 Autres recommandations

La principale recommandation à faire, en dehors des axes de la rentabilité, des risques et de la liquidité, est la motivation du personnel. Nous avons constaté que le personnel est loin d'être motivé et que l'ambiance associative ne règne pas dans la banque, ce qui entraîne un non maximisation du travail.

En plus de cela un Service de Contrôle de Gestion doit être créé pour (pouvoir insiste) gérer tout ce qui est performance dans la banque.

Les commerciaux doivent beaucoup travailler le marketing de la banque pour faire face à la concurrence.

Pour toutes ces recommandations faites, la Direction Générale doit valider leur exécution afin qu'elles soient réalisables.

6.2.1.5 Pour une meilleure évaluation de la performance

A l'issue de l'analyse faite de l'évaluation de la performance, il conviendra, avant de procéder à l'évaluation de la performance, de retenir la démarche consistant à :

- définir les objectifs stratégiques ;
- établir les critères de performance :
 - en définissant des indicateurs adéquats ;
 - en prenant en compte les déterminants de la performance ;
- définir un référentiel de base ;
- mesurer et analyser des résultats ;
- suivre l'évolution de la performance :
 - en établissant un tableau de bord de suivi de la performance ;
 - en amenant des améliorations à l'évaluation de la performance.

Pour analyser adéquatement la BSIC-Sénégal SA dans le secteur bancaire, il demeure indispensable de s'assurer de la similarité des méthodes de calcul des ratios avec celles des normes sectorielles, ce qui a été fait conformément aux recommandations du dispositif prudentiel de l'UMOA. Toutefois, nous reconnaissons que notre travail comporte des limites davantage méthodologiques. En effet, elles concernent tout d'abord la collecte des données. Le fait de discuter avec les employés de la banque, et à quelque niveau que ce soit, n'a pas de valeur scientifique et pourrait comprendre des réponses subjectives. C'est pourquoi, pour limiter la valeur contestable des données recueillies, nous avons introduit un questionnaire qui nous a permis de valider et de préciser les informations collectées.

Nous comprenons aisément que le nombre assez restreints d'entretiens constitue une limite. Cependant, les procédures d'analyse du risque au sein de la banque et la mise à

disposition des données quantitatives donnent une vision objective de l'existant au sein de la BSIC-Sénégal SA.

La principale limite reste toutefois l'interdiction de publication des données recueillis durant notre passage à la banque. Nous comprenons le souci des autorités de la banque à garder confidentiel leurs données, mais est-ce la meilleure solution ? Dans tous les cas, le manque de tableaux avec des données chiffrées dans notre travail nous pénalise dans nos commentaires.

Cette deuxième partie de notre étude consacrée à l'évaluation de la performance de la BSIC-Sénégal SA nous a permis de prendre connaissance de la manière dont s'effectue l'évaluation de la performance au sein de ladite banque et de pouvoir la comparer aux normes prudentielles en vigueur dans l'espace UMOA. Les informations collectées grâce aux différentes méthodes utilisées nous ont permis d'émettre une opinion sur la performance de la banque. Nous avons pu également mettre en pratique des outils d'analyse qui nous ont aidés à statuer sur la situation de la banque. Par la suite, nous avons décelé les forces mais aussi les faiblesses de la BSIC-Sénégal SA. Ce qui nous amène à conclure.

Conclusion générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le dispositif prudentiel mis en place par le conseil de l'UMOA, en 1991, nous permet aujourd'hui de limiter les *crash* économiques et risques pris par les banques.

La mise en application dans les banques de ce dispositif prudentiel est basée sur les divers états de déclarations périodiques ou de calcul de ratios que les banques soumettent à la banque centrale. La périodicité de ces états, pouvant être mensuelle, trimestrielle ou même annuelle, est sanctionnée en cas de non respect.

Il est cependant très utile de mentionner le fait que les banques évoluent dans un secteur devenu de plus en plus instable, ce qui les oblige à anticiper sur les menaces, et à saisir les opportunités qui s'offrent à elles.

A l'époque où toutes les entreprises font la course vers la performance, les banques, elles aussi cherchent à être des références en matière de performance. Le but de l'évaluation de la performance au sein de l'entité, est de permettre à cette dernière de relever le défi de performance globale (du point de vue extérieur) et d'être suffisamment puissante en interne, pour élargir sa part de marché.

Ainsi, cette évaluation de la performance peut être biaisée car elle ne reflète pas chaque fois la réalité des résultats obtenus. A partir de ce moment, il devient opportun de scinder cette performance pour n'étudier que quelques uns de ses axes.

C'est ainsi que nous avons choisi de n'étudier cette performance que sous les angles qui intéressent plus les banques ou établissements financiers, à savoir : la rentabilité, les risques et la liquidité, autrement dit, les angles financiers de la performance.

Tout au long de notre étude nous avons essayé de montrer comment le respect du dispositif prudentiel contribue à l'amélioration de la performance des banques.

Pour ce faire nous avons pris le cas de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal (BSIC-Sénégal SA). C'est ce qui nous a permis de conclure que le respect des normes de gestion du dispositif prudentiel est d'une importance capitale pour l'évaluation de la performance des banques, dans la mesure où il incite les banques à se conformer pour accroître leur part de marché.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé avec le personnel de la BSIC

Intitulé	Cadre supérieur	Cadre moyen
Adéquation du poste (personnes qu'il faut à la place qu'il faut)	x	
Adéquation du poste avec l'expérience professionnelle	x	
Connaissances en informatique, bureautique	x	x
Connaissances techniques requises pour le poste	x	
Connaissance de l'environnement professionnel	x	
Rigueur, précision	x	
Respect des normes UMOA	x	
Esprit de groupe, sens de l'équipe, esprit collectif	x	x
Capacité d'intégration	x	x
Atouts divers	x	x
Salaire (acceptable)	x	x
Disponibilité	x	x
Points forts	x	
Points faibles	x	x

Sources : Nous – même

Annexe 2 : Questionnaire

Ce questionnaire destiné au Chef du Service Comptable a pour but de mieux évaluer la performance de la BSIC-Sénégal SA. Le document comprend 20 questions et nous a permis d'obtenir le plus de précision possible.

Question 1 :

Procédez-vous à l'évaluation de la performance de la banque ?

Question 2 :

Quelle est la périodicité de l'évaluation de la performance de la banque ?

Question 3 :

Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour évaluer cette performance ?

Question 4 :

Procédez-vous à l'évaluation de la rentabilité de la banque ?

Question 5 :

Quelle est la périodicité de l'évaluation de la rentabilité de la banque ?

Question 6 :

Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour évaluer la rentabilité de la banque ?

Question 7 :

Quelles stratégies avez-vous adopté pour une meilleure gestion de la liquidité ?

Question 8 :

Ces stratégies adoptées impactent-elles sur les résultats ? Lesquelles ?

Question 9 :

Appliquez-vous la totalité des ratios du dispositif prudentiel de l'UMOA ?

Question 10 :

L'évolution des ratios est-elle prise en compte pour diminuer les risques éventuels ?
Comment ?

Question 11 :

Quels sont parmi les ratios du dispositif prudentiel, ceux qui sont les moins maîtrisés?

Question 12 :

Les ratios obtenus sont-ils pris en compte dans les prises de décisions ? A quel niveau ?

Question 13 :

Quelle est la tendance de l'évolution des différents ratios prudentiels depuis 2006? Quelles ont été les variations ?

Question 14 :

Croyez-vous en une amélioration des ratios qui ne sont pas respectés ? Comment ?

Question 15 :

Quelles sont les actions intentées pour améliorer le ratio de structure du portefeuille ?

Question 16 :

Quel est votre point de vue de la gestion de la liquidité ? Avez-vous des perspectives d'innovation pour sa meilleure gestion, lesquelles ?

Question 17 :

Quels sont les différents états destinés à la BCEAO ? Quels sont leur périodicité?

Question 18 :

Quels sont les différents états destinés au groupe ? Quelles sont leurs périodicités ?

Question 19 :

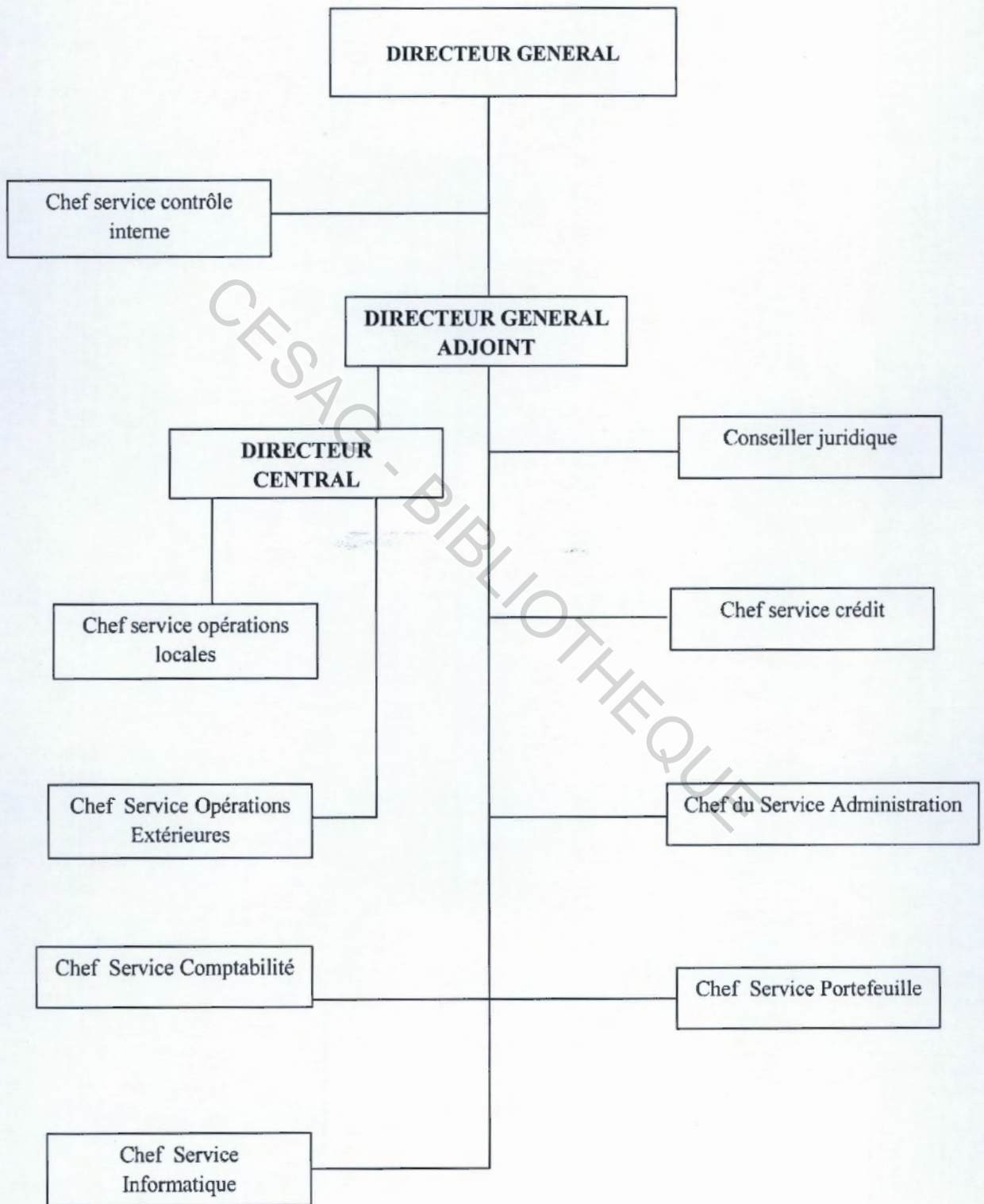
Comment pensez-vous réduire vos reports à nouveau afin de prétendre avoir un résultat excédentaire pour l'année 2011 ?

Question 20 :

Quelle est votre vision sur la performance de la banque sous les angles rentabilité, risque et liquidité ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Organigramme général de la BSIC - Sénégal S.A



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

- 1 - ALAZARD Claude et Sabine SEPARI (2009), *Contrôle de gestion, cas pratiques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 320 pages.
- 2 - AUGROS Jean-Claude et QUERUEL Michel (2000), *Gestion du risque de taux d'intérêt*, Economica, Paris, 422 pages.
- 3 - BODIE Zvi et MERTON Robert (2007), *Finance*, 2^e édition, Pearson education, Paris, 558 pages.
- 4 - Centre de formation de la profession bancaire (2011), *Marchés financiers – Réglementation et technique*, FOI, Nanterre, 337 pages.
- 5 - DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition, Dunod, Paris, 368 pages.
- 6 - DORIATH Brigitte; GOUJET Chistian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : corrigés*, Dunod, Paris, 155 pages.
- 7 - DUMONTIER Pascal et DUPRE Denis (2005), *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II*, Revue banque, Edition d'organisation, Paris, 298 pages.
- 8 - DUBERNET Michel (1997), *Gestion actif-passif et tarification des services bancaires*, Economica, Paris, 310 pages.
- 9 - FEISTHAMMEL Daniel (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance*, Afnor, Saint-Denis La plaine, 203 pages.
- 10 - GIRAUD Françoise ; NAULLEAU Gérard ; SAUPLIC Olivier; DELMOND Marie-Helene; BESCOS Pierre Laurent (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 269 pages.
- 11 - GIRAUD Françoise ; NAULLEAU Gérard ; SAUPLIC Olivier; DELMOND Marie-Helene; BESCOS Pierre Laurent (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 404 pages.
- 12 - LAMARQUE Eric (2009), *Gestion bancaire* 2^{ème} édition, Dareios & Pearson education, Paris, 238 pages.
- 13 - LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 552 pages.

- 14 - MAHE BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion: vocabulaire concepts et outils*, Economica, Paris, 517 pages.
- 15 - MANCHON Eric (1991), *Analyse bancaire de l'entreprise*, Economica, Paris, 224 pages.
- 16 - NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel (2010), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, 2^{ème} édition, Revue banque, Paris, 127 pages.
- 17 - OGIEN Dov (2011), *Comptabilité et audit bancaires*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 569 pages.
- 18 - PINTO Paul (2004), *La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*, Dunod, Paris, 152 pages.
- 19 - PARIENTE Simon (2006), *Analyse financière et évaluation d'entreprises*, Pearson education, Paris, 224 pages.
- 20 - QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2010), *Finance d'entreprise*, 8^e édition, Dalloz, Paris, 1778 pages.
- 21 - ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard (2002), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 4^{ème} édition, Revue banque, Paris, 374 pages.
- 22 - SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Afges, Paris, 1093 pages.
- 23 - VAN GREUNING Hennie ; BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, Eska, Paris, 384 pages.

Documents et revues

- 24 – Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2010), Bâle III : Dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité, *Banque des règlements internationaux*, 57 pages.
- 25 – Banque Centrale Européenne (2009), La banque centrale européenne, l'eurosystème, le système européen de banques centrales, *Banque Centrale Européenne*, 36 pages.
- 26 – BCEAO (2012), Bulletin de statistiques monétaires et financiers, *BCEAO*, 109 pages.

- 27 – BCEAO (2011), Instruction No 002/03/2011 relative aux modalités de constitution des réserves obligatoires auprès de la Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest, *BCEAO*, 7 pages.
- 28 – BCEAO (2007), Loi-cadre portant réglementation bancaire, *BCEAO*, (2007).
- 29 – BCEAO (2012), Notes d’information N° 29, *BCEAO*, 27 pages.
- 30 – BOURGUIGNON Annick, SAUPLIC Olivier, ZALOWSKI Philippe (2005), Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité" ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public", *Revue de gestion des ressources humaines*, pages 42-61.
- 31 – Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2010), Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité, *Banque des Règlements Internationaux*, 57 pages.
- 32 - DASGUPTA Partha (2000), Evaluation and Poverty Reduction, *World Bank*, pages 18 - 35.
- 33 – DAUCHY Corinne et LÉVY Sébastien (2001), Réserve obligatoire : enseignements tirés du comportement des banques françaises, *Bulletin de la Banque de France*, No 92, pages 40 – 56.
- 34 – Union Monétaire Ouest africaine-Banque Centrales des Etats de l’Afrique de l’Ouest (1999), Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l’Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1^{er} janvier 2000, *UMOA*, 21 pages.
- 35 – ECCLES Robert G. (1999), Les systèmes de mesure de la performance, *Harvard Business Review*, pages 39 – 66
- 36 - FMI (2006), Rapport du FMI no 06/321, *Fonds Monétaire International 2006*, 38 pages.
- 37 - LE ROY Frédéric (2001), Agressivité concurrentielle, taille de l’entreprise et performance, *Revue internationale, PME*, vol. 14 (2) : p. 69.
- 38 - KENE Ezemenari et al. (2000), Evaluation and Poverty Reduction, *World Bank*, pages 66 – 75.
- 39 - The World Bank (2002), Evaluation and Poverty Reduction, *World Bank*, 382 pages
- 40 - The Essentials, *The New York Times*, 11 janvier 2011, édition en ligne

Webographie :

41 - BCEAO (2010), Loi-cadre portant réglementation bancaire, BCEAO, 52 pages.
[http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pdf/Loi%20Portant%20Reglementation%20Bancaire_pf.pdf/\\$FILE/Loi%20Portant%20Reglementation%20Bancaire_pf.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pdf/Loi%20Portant%20Reglementation%20Bancaire_pf.pdf/$FILE/Loi%20Portant%20Reglementation%20Bancaire_pf.pdf)

42 - COUPPEY Jézabel et Thierry SESSIN (2001), Pour une autorité de supervision financière européenne
<http://ces.univ-paris1.fr/membre/coupey/docs/Coupey%20REF60.pdf>

43 - *Liquidité bancaire : révision du régime prudentiel français à l'aune de la crise financière (2008)*, Rapport annuel de la Commission bancaire, http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2008-liquidite-bancaire-revision-du-regime-prudentiel-francais.pdf

44 - MADJI Adam (2002), Stabilité financière et contrôle prudentiel,
http://www.beac.int/download/stabilitefin_et_controleprudentiel.pdf

45 - Notion de performance, <http://www.howtobecome-manager.fr/05-definition/la-notion-de-performance.html>

46 - Ordonneau Pascal (2011), Réserves obligatoires
<http://lecercle.lesechos.fr/abecedaire/r/221134828/reserves-obligatoires>

47 - Performances bancaires - Notions et ratios d'évaluation des performances bancaires.
<http://www.irepp.com/performances-bancaires-article00149.html>

48 - Réforme prudentielle de Bâle III, <http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/preserver-modele-resilient-bancassurance-francaise>

49 - Réglementation bancaire, <http://www.contrepoints.org/2011/04/14/21361-bale-3>

50 - Règlement COBAC EMF 2002/07 relatif à la couverture des risques <http://compta-emf.com/wp-content/uploads/2011/02/7.pdf>

51 - SAULQUIN Jean-Yves et MAUPETIT Christian (2004), EVA - Performance et évaluation bancaire, **Centre d'études et de recherches en management de Touraine**, pages 69-85. http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_5.pdf