



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

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION  
(CEE)**

**MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE  
GESTION**

**Promotion 25  
(2013 – 2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DU PROCESSUS DE  
GESTION DU RISQUE DE MARCHÉ  
D'ECOBANK SENEGAL.**

**Présentée par :**

**Dirigé par :**

Mlle GREMAH KAOUMI Zeinam

M. YAZI Moussa  
Directeur de la Formation du CESAG

**Octobre 2014**

## **DEDICACE**

A la mémoire de notre défunt Père, qu'il repose en paix et que Dieu le tout puissant lui accorde sa sainte miséricorde.

A ma mère.

Ainsi qu'à toute la famille GREMAH Kaoumi et ARI Gonimi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous remercions, tout d'abord, le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et le courage nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nos profonds remerciements s'adressent à:

- Monsieur Ibrahim BAGARAMA, Directeur Général d'Ecobank Niger de nous avoir accordé la disponibilité pour la réalisation de cette étude.
- Monsieur Yves COFFI QUAM-DESSOU, Directeur Général d'Ecobank Sénégal, de nous avoir donné l'opportunité d'effectuer ce stage.
- Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG, pour ses conseils et encouragement.
- Monsieur Moussa YAZI, notre directeur de mémoire, pour son encadrement, ses conseils et pour sa disponibilité.
- Monsieur Bertin CHABI, chef de département CESAG EXECUTIVE, et son équipe Madame Mously SEYE et Madame Aimée LORE pour leurs conseils et encouragement.
- Monsieur Fayçal YOUNOUSSOU, Cluster Market Risk Manager UEMOA, pour son effort dans le suivi de la présente étude, sa disponibilité permanente et la qualité du support indéfectible dont nous avons bénéficié.
- Madame Amy SY BA, Directrice de l'Audit Interne d'Ecobank Sénégal et toute l'équipe de l'audit interne pour leur support et apport à la rédaction de notre mémoire.
- Madame Latifa FALL, Directrice des Ressources Humaines d'Ecobank Sénégal et toute l'équipe du Département des Ressources Humaines.
- Madame Nathalie DIALLO, Directrice des Ressources Humaines d'Ecobank Niger.
- Tout le personnel du Département de la Trésorerie d'Ecobank Sénégal.
- Madame Esperance FATOKE, Gestionnaire de Risque Opérationnel d'Ecobank Sénégal.
- L'ensemble des agents d'Ecobank Sénégal pour l'accueil qu'ils nous ont réservé tout au long de notre stage au sein de la banque.
- Tout le responsable de l'Ambassade de France du Niger et du Sénégal.
- L'ensemble du corps professoral du CESAG.
- et de toute la promotion MBA Audit et Contrôle de Gestion 2013-2014.

Bien entendu de nombreuses personnes ont contribué, directement ou non, à l'aboutissement de ce travail. De ce fait, nous remercions vivement tous ceux qui de loin ou de près, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ABS</b>	: Assets Backed Securities
<b>ALCO</b>	: Assets and Liabilities Committee
<b>ALM</b>	: Assets & Liabilities Management
<b>AMF</b>	: Autorité des Marchés Financiers
<b>AMRAE</b>	: Association pour le Management des Risques et des Assurances
<b>BAR</b>	: Bénéfice à Risque
<b>Bâle II</b>	: Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BRI</b>	: Banque des Règlements Internationaux
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>COSO</b>	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DAD</b>	: Déclencheurs d'Action par la Direction
<b>DAT</b>	: Dépôts à terme
<b>EBS</b>	: Ecobank Business Services
<b>ESN</b>	: Ecobank Sénégal
<b>ETI</b>	: Ecobank Transnational Incorporated
<b>ERM</b>	: Entreprise Risk Management
<b>FERMA</b>	: Federation of European Risk Management Associations
<b>GBF</b>	: Grands Bailleurs de Fonds
<b>IASB</b>	: International Accounting Standards Board
<b>IFACI</b>	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
<b>ISO</b>	: International Standard Organization
<b>IT</b>	: Informatique et Technologie
<b>LSF</b>	: Limite de Sensibilité au Facteur
<b>LCC</b>	: Limites Cumulées des Contrats
<b>LFCD</b>	: Limites de Financements Croisés en Devises
<b>OHADA</b>	: Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).
<b>PCA</b>	: Plan de Continuité d'Activité
<b>RTGS</b>	: Real Time Gross Settlement
<b>SME</b>	: Small Médium Entreprise
<b>SWIFT</b>	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA</b>	: Union Monétaire Ouest Africaine
<b>VA</b>	: Valeur Actualisée
<b>VAR</b>	: Value At Risk
<b>VECP</b>	: Valeur Economique des Capitaux Propres

## LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Le processus de gestion des risques (COSO II) .....	27
Figure N° 2 : Le Processus de gestion des risques (FERMA).....	28
Figure N° 3 : Processus de management des risques ISO 31000.....	30
Figure N° 4 : L'architecture Bâle II.....	36
Figure N° 5 : Processus de gestion de risque .....	40
Figure N° 6 : Approche d'identification des risques.....	41
Figure N°7 : La VAR à un jour avec un indice de confiance de 95% .....	47
Figure N° 8 : Modèle d'analyse .....	52
Figure N° 9 : Processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal .....	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Produits et services d'Ecobank Sénégal .....	61
Tableau N° 2 : Gap de taux d'Ecobank Sénégal .....	78
Tableau N° 3 : Les acteurs du processus de gestion du risque de marché à Ecobank Sénégal : comparaison avec le référentiel COSO II .....	90
Tableau N° 4 : Environnement interne : comparaison avec les référentiels .....	91
Tableau N° 5 : Identification des risques : comparaison avec les référentiels .....	92
Tableau N° 6 : Approche d'identification des risques : comparaison avec les référentiels .....	93
Tableau N° 7 : Méthodes d'évaluation des risques : comparaison avec les référentiels .....	94
Tableau N° 8 : Méthodes de mesures du risque de marché .....	94
Tableau N° 9 : Stratégies de traitement des risques : comparaison avec les référentiels .....	95
Tableau N° 10 : Activités de contrôle : comparaison avec les référentiels .....	96
Tableau N° 11 : Informations et communications : comparaison avec les référentiels .....	98
Tableau N° 12 : Forces et faiblesses .....	101
Tableau N° 13 : Suivi des recommandations .....	105

## LISTE DES ANNEXES

Annexe N° 1: Les trois piliers de Bâle II .....	110
Annexe N° 2: Les conditions d'exercice de la profession .....	112
Annexe N° 3: La réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers .....	113
Annexe N° 4 Circulaire relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA .....	114
Annexe N° 5 : Guides d'entretien .....	117
Annexe N° 6: Questionnaires du Contrôle Interne.....	122
Annexe N° 7: Présence du Groupe Ecobank.....	130
Annexe N° 8: Organigramme d'Ecobank Sénégal.....	131
Annexe N° 9: Gap de taux.....	132
Annexe N° 10: Interest Rate Risk.....	133
Annexe N° 11 : Currency Gap .....	134
Annexe N° 12: Gap de liquidité .....	135
Annexe N° 13 : Tableaux de suivis des ratios d'Ecobank Sénégal.....	136

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	8
CHAPITRE 1 : LES RISQUES DE MARCHE .....	9
1.1. Définition et caractéristiques du risque de marché.....	9
1.1.1. Définition du risque de marché.....	9
1.1.2. Caractéristiques du risque de marché .....	10
1.2. Typologies du risque de marché.....	11
1.2.1. Le risque de taux d'intérêt.....	12
1.2.2. Le risque de change .....	12
1.2.3. Le risque sur actions .....	12
1.2.4. Le risque de liquidité .....	13
1.2.4.1. L'approche de la liquidité du marché.....	13
1.2.4.2. L'approche bilancielle.....	14
1.2.5. Le risque de contrepartie.....	15
1.3. Sources du risque de marché .....	15
1.3.1. Sources du risque de taux d'intérêt.....	15
1.3.1.1. Le risque lié au repricing.....	16
1.3.1.2. Le risque lié à la courbe de taux d'intérêt.....	16
1.3.1.3. Le risque de base ou basis risk.....	16
1.3.1.4. Les options .....	16
1.3.2. Sources du risque de change.....	17
1.3.3. Sources du risque sur actions.....	18
1.3.4. Sources du risque de liquidité.....	18

1.3.4.1. La transformation d'échéance .....	18
1.3.4.2. Les défaillances de contrepartie .....	19
1.3.4.3. L'accès aux capitaux .....	19
1.3.4.4. L'attitude de défaillance envers l'établissement de crédit .....	19
1.3.4.5. La crise économique .....	19
1.3.4.6. Le manque d'actifs liquides détenus par les établissements de crédits.....	19
1.3.4.7. La concentration des dépôts et la volatilité du financement .....	20
1.3.5. Sources du risque de contrepartie .....	20
1.4. La politique de gestion du risque de marché .....	20
1.4.1. La comptabilisation à un prix de marché.....	20
1.4.2. Les limites de position .....	21
1.4.3. Les provisions stop-loss.....	22
1.4.4. Les limites à la présence sur les nouveaux marchés .....	22
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DU RISQUE DE MARCHE .....</b>	<b>24</b>
2.1. Définition et référentiels de gestion des risques .....	24
2.1.1. Définition de gestion des risques .....	24
2.1.2. Les référentiels de gestion des risques.....	25
2.1.2.1 Le COSO II .....	25
2.1.2.3. Le référentiel ISO 31000 :2009 .....	29
2.1.2.4 Le cadre de l'AMF .....	30
2.1.3 Les objectifs du management des risques.....	31
2.1.4. Les rôles et les responsabilités en matière de management des risques .....	32
2.1.4.1. Les rôles et responsabilités du conseil d'administration.....	32
2.1.4.2. Les rôles et responsabilités des commissaires aux comptes .....	32
2.1.4.3. Les rôles et responsabilités de la direction générale .....	33
2.1.4.4. Les rôles et responsabilités de l'auditeur interne .....	33
2.1.4.5. Les rôles et responsabilités du directeur financier .....	33
2.1.4.6. Les rôles et responsabilités du directeur juridique (DJ).....	33
2.1.4.7. Les rôles et responsabilités de la déontologue et du directeur de la conformité .....	33
2.1.4.8. Les rôles et responsabilités du risk manager.....	33
2.1.4.9. Les rôles et responsabilités des unités opérationnelles .....	34
2.2. Les dispositifs règlementaires en matière de risques du marché.....	34
2.2.1. Les accords de Bâle .....	34
2.2.1.1. Bâle I.....	34
2.2.1.2. Bâle II.....	35

2.2.1.3. Bâle III .....	36
2.2.2. Le dispositif réglementaire en vigueur dans l'UMOA.....	37
2.2.2.1. Les normes prudentielles de la zone UEMOA.....	37
2.4. Le processus de gestion des risques.....	39
2.4.1. La technique de gestion du risque de marché .....	39
2.4.1.1. L'identification des risques .....	40
2.4.1.2. L'évaluation des risques.....	43
2.4.1.3. Traitement des risques .....	44
2.4.1.3. Suivi des risques.....	45
2.4.2. Les mesures du risque de marché .....	46
2.4.2.1. La Value at Risk (VaR).....	46
2.4.2.2. Les sensibilités et la duration .....	47
2.4.2.3. Les stress tests.....	48
2.4.2.4. Le back testing .....	48
2.4.2.4. Les impasses des taux.....	49
2.4.2.4. Les impasses de liquidité .....	49
2.4.2.5. Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) et le ratio de Sharpe ...	50
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	51
3.1. Le modèle d'analyse .....	51
3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données.....	53
3.2.1. La collecte des données .....	53
3.2.1.1. L'analyse documentaire .....	53
3.2.1.2. L'interview .....	53
3.2.1.3. L'observation physique et directe.....	54
3.2.2. Les outils d'analyse des données collectées .....	54
3.2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne.....	54
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	56
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	57
INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE.....	58
CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL.....	59
4.1. Historique d'Ecobank Sénégal (ESN) .....	59
4.2. Vision, Mission et Stratégies d'Ecobank Sénégal .....	60
4.2.1. Vision.....	60
4.2.2. Mission.....	60
4.2.3. Stratégies.....	60

4.3. Produits et services d'Ecobank Sénégal .....	61
4.4. Organisation d'Ecobank Sénégal.....	61
4.4.1. La Direction Générale.....	62
4.4.2. Les Directions de Contrôles.....	62
4.4.2.1. La Direction de l'Audit Interne.....	62
4.4.2.2. La Direction du Contrôle Interne .....	63
4.4.2.3. La Direction de la Conformité (Compliance) .....	63
4.4.3. Les Directions Commerciales.....	63
4.4.3.1. La Direction de la Trésorerie .....	64
4.4.3.2. La Direction du Domestic Bank.....	64
4.4.3.3. La Direction du Corporate Bank.....	64
4.4.4. Les autres Directions de support.....	65
4.4.4.1. La Direction Financière .....	65
4.4.4.2. La Direction des Risques .....	65
4.4.4.3. La Direction Juridique .....	65
4.4.4.4. La Direction des Opérations et de la Technologie.....	66
CHAPITRE 5 : LA GESTION DU RISQUE DE MARCHE A ECOBANK SENEGAL.....	67
5.1. La politique de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal .....	67
5.1.1. Objectifs de la politique du risque de marché.....	67
5.1.2. Rôles et responsabilités des acteurs du risque de marché.....	68
5.1.2.1. Les Opérationnels .....	68
5.1.2.2. Le Trésorier.....	68
5.1.2.3. Le Gestionnaire du Risque de Marché.....	69
5.1.2.4. Le Directeur de la Gestion des Risques .....	70
5.1.2.5. Le Contrôleur Interne.....	70
5.1.2.6. Le Directeur Financier .....	71
5.1.2.7. Le Comité de Gestion Actif Passif ALCO (Assets and Liabilities Committee) .....	71
5.1.2.8. Le Comité de Gestion des Risques (CGR).....	72
5.1.2.9. L'Auditeur Interne .....	72
5.1.2.10. Le Directeur Général.....	74
5.1.2.11. Le Conseil d'Administration.....	74
5.2. Processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.....	74
5.2.1.1. Identification du risque de taux d'intérêt.....	76
5.2.1.2. Mesure du risque de taux d'intérêt.....	77
5.2.1.3. Contrôle du risque de taux d'intérêt .....	79

5.2.1.3. Surveillance et déclarations du risque de taux d'intérêt .....	81
5.2.2. Risque de change .....	81
5.2.2.1. Identification du risque de change .....	81
5.2.2.2. Mesure du risque de change.....	82
5.2.3. Le risque de liquidité .....	84
5.2.3.1. Identification du risque de liquidité .....	84
5.2.3.2. Mesure du risque de liquidité.....	85
5.2.3.3. Contrôle du risque de liquidité.....	86
5.2.3.3. Surveillance et reporting du risque de liquidité .....	88
CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE DE MARCHE .....	89
6.1. Analyse des ressources .....	89
6.2. Analyse des composantes du processus.....	91
6.2.1. Environnement interne.....	91
6.2.2. Fixation des objectifs .....	92
6.2.3. Identification des événements.....	92
6.2.4. Evaluation des risques.....	94
6.2.5. Traitement des risques .....	95
6.2.6. Activités de contrôle .....	96
6.2.7. Information et communication.....	97
6.2.8. Pilotage .....	99
6.3 Forces, faiblesses et recommandations.....	99
6.3.1 Forces et faiblesses .....	100
6.3.2 Recommandations.....	104
6.3.2.1 Recommandations générales.....	104
6.3.2.1 Recommandations spécifiques.....	104
6.4. Suivi des recommandations .....	105
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	106
CONCLUSION GENERALE .....	107
ANNEXES .....	109
BIBLIOGRAPHIE .....	136



**INTRODUCTION GENERALE**

Au cours de ces deux dernières décennies, les marchés financiers ont connu des changements et des mutations profondes dans leur évolution faisant ainsi l'objet de toutes les attentions et de toutes les polémiques. Aujourd'hui encore, la gestion des risques liés aux activités de marché suscite beaucoup d'interrogations et nécessite des moyens de préventions.

Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités de banques commerciales ou des activités de banques de marché, sont générateurs de risque variés, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison des transformations qui ont affecté l'économie financière :

- intensification de la concurrence non seulement entre banques, mais aussi entre celles-ci et les institutions non bancaires;
- ouverture croissante sur l'extérieur ;
- sophistication incessante des produits et services;
- innovations financières et technologiques ;
- forte volatilité des variables du marché.

Cependant, les banques exercent leur activité dans un environnement qui leur offre d'importantes opportunités, mais qui se caractérise également par des risques complexes et variables. Ces prises de risques à travers la conception de nouveaux produits financiers peuvent conduire à des crises majeures. Ainsi, la crise financière de 2008, d'abord localisée aux USA, s'est par la suite étendue au reste du monde pour se muer en crise financière internationale du fait des interdépendances des systèmes financiers.

Cette crise a permis de mettre en relief un aspect important de la gestion bancaire : la nécessité de renforcer les systèmes de mesure et de maîtrise de tous les risques et plus précisément du risque de marché pour assurer la sécurité et la fiabilité du système bancaire.

Ayant tiré des leçons de cette crise, les banques ont donc procédé à de profonds changements dans leurs méthodes de gestion à travers le respect des normes de gestion telles que recommandées par les accords de Bâle et de la réglementation bancaire des établissements de crédit en ce qui concerne l'UEMOA.

Le poids des activités de marché dans le résultat des établissements bancaires a favorisé l'émergence d'une gestion davantage fondée sur la réalité des prix que sur les seules approches traditionnelles en coût historique.

Le risque de marché a généralement été un risque relativement limité dans le contexte des opérations de la banque, la crise financière a mis en exergue le paradigme du changement.

Les banques et autres établissements financiers font face généralement à plusieurs types de risque de marché. Les risques primaires appelé « risques de marché purs » sont :

- le risque de taux d'intérêt,
- le risque de change,
- le risque sur actions.

Il existe également d'autres risques qui sont étroitement liés aux activités de négociation et d'investissement de la banque, ce sont :

- le risque de liquidité (de financement et de marché),
- et le risque de contrepartie.

Dans le contexte économique actuel, les banques doivent plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré afin de préserver leur solidité financière, de continuer de croître et d'apporter la confiance au marché. En effet, l'accroissement de la taille des opérations, la diversité et la sophistication des instruments traités, avec notamment le développement rapide des produits dérivés, sont autant de facteurs qui expliquent la nécessité d'un renforcement des procédures de contrôle des risques au sein des établissements de crédit.

Aussi, la sophistication de ces nouveaux produits et services financiers a rendu, l'activité de la gestion des risques de marchés plus complexe au sein des institutions bancaires parce qu'elle nécessite anticipation et pro activité.

La part des activités de marché dans le portefeuille des banques ne cessent de croître ces dernières décennies au détriment de sa fonction classique de collecte de dépôts et d'octroi de crédit. Cette place prépondérante qu'occupent désormais les activités de marchés à emmener les régulateurs à lui accorder une attention particulière en termes de gestion de risque.

La maîtrise de ces risques est essentielle au développement et à la solidité de toute banque en particulier et tout système bancaire en générale. Qui plus est, l'absence de maîtrise et de méthodes de mesure et préventions desdits risques constitue même une menace au système financier dans sa globalité.

Par conséquent, toute banque soucieuse des bonnes pratiques et du respect des normes internationales en matière de gestion des risques de marchés doit mettre en place des processus afin de les identifier, mesurer et contrôler.

Dans le cadre de la gestion des risques inhérents à l'activité bancaire, le Groupe ECOBANK a mis en place un ensemble d'indicateurs de mesure du risque de marché afin d'assurer la cohérence de ses activités, la stabilité de ses méthodes et la transparence dans ses décisions de prise de risque.

Face à ces mouvements erratiques des marchés, les dirigeants voient aujourd'hui leurs décisions influencées par un environnement complexe, mouvant et incertain.

Ils cherchent alors à se prémunir en se protégeant contre les risques potentiels auxquels ils sont confrontés.

L'une de filiale du groupe Ecobank ETI (Ecobank Transnational Incorporated), Ecobank Sénégal dispose d'un service de gestion du risque de marché et d'un manuel de procédure de gestion de ce risque fixé par un document approuvé par les plus hautes autorités de la banque.

Cependant un dispositif aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs, du fait des limites inhérentes à tout système.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ces limites tels que :

- l'automatisation insuffisante des outils de gestion du risque de marché ;
- l'insuffisance de statistique de méthode VAR sur le portefeuille de la banque.

Ces risques, s'ils ne sont pas gérés, peuvent entraîner un déficit en information, une augmentation des coûts, un manque à gagner sur le plan financier et commercial.

Plusieurs solutions sont envisageables en vue de remédier à ces problèmes. Nous pouvons citer :

- parfaire l'automatisation des outils de gestion du risque de marché ;
- poursuivre le suivi dynamique du processus de gestion du risque de marché.

La deuxième solution retient particulièrement notre attention pour cela nous trouvons utile d'analyser le processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.

La question principale de notre étude est : quelle est l'efficacité du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal ?

De cette question générale découle les questions spécifiques suivantes:

- Qu'est-ce qu'un risque de marché ?
- Quelles sont les sources du risque de marché ?
- Comment les identifier, les évaluer ; faire le suivi et les maîtriser ?
- Quels sont les dispositifs mis en place par Ecobank Sénégal pour la gestion de ces risques?
- Comment analyser l'efficacité du processus de gestion du risque de marché?
- Quelles sont les orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risque de marché ?

C'est dans le but de répondre à toutes ces questions que nous avons décidé d'aborder le thème : « **Analyse du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal** ».

L'objectif principal du présent travail est d'apprécier l'efficacité du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal en vue d'apporter éventuellement les solutions d'amélioration.

De façon plus spécifique, il s'agit de:

- définir le risque de marché ;
- identifier les éléments susceptibles de l'engendrer ou les sources de risques de marchés ;
- décrire le processus de maîtrise ;
- décrire les dispositifs mis en place par Ecobank pour la gestion de risques de marché ;
- analyser l'efficacité du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal ;
- s'assurer du respect strict des orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risque de marché.

Ainsi, les activités d'Ecobank Sénégal étant soumises à des risques multiples, nous limitons notre travail de recherche sur les risques de marché.

- cette étude permettra aux dirigeants d'Ecobank Sénégal d'avoir connaissance de notre appréciation sur le processus de gestion du risque de marché.
- elle nous permettra non seulement de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation mais aussi en tant que future manager, une telle étude nous permettra de nous familiariser au fonctionnement de gestion des risques en général et celle du risque de marché en particulier.

- pour les lecteurs, ce mémoire constituera un appui et une référence dans le domaine de gestion du risque de marché.

Le contenu de notre travail comportera deux parties:

La première partie constitue le soubassement théorique. Le premier chapitre sera consacré aux risques de marché, puis le deuxième chapitre traitera la gestion des risques et enfin le troisième chapitre sera destiné à la méthodologie de recherche.

La deuxième partie se concentre sur le cadre pratique. Dans cette partie, la présentation de la banque sera traitée dans le quatrième chapitre, la gestion de risques de marché à Ecobank Sénégal sera abordée dans le cinquième chapitre et enfin le sixième chapitre sera consacré à l'analyse du processus de gestion du risque de marché et les recommandations que nous aurons formulées par la suite.

**PREMIERE PARTIE : CADRE  
THEORIQUE DE L'ETUDE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Les deux dernières décennies ont été marquées par une imprévisibilité de la plupart des grands changements ayant affecté l'ensemble de la planète. Les principales variables économiques, mais surtout les variables financières ont connu une volatilité croissante, créant un climat d'incertitude quasi permanent. L'insuffisante adaptabilité des agents à des situations sur lesquelles ils n'avaient pas de preuves a fait peser des risques, toujours nouveaux, sur le fonctionnement des entreprises, sur le comportement des ménages mais aussi sur celui des épargnants et des investisseurs.

L'économie mondiale et les marchés financiers sont toujours affectés par de fortes incertitudes susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité des banques. Cette situation pousse les banques à mettre en place une politique de gestion des risques en vue de leur maîtrise.

Cette première partie consacrée à la revue de la littérature et la méthodologie de recherche, permettra d'aborder les fondements théoriques sur les risques de marché puis la gestion du risque de marché et enfin nous présenterons le modèle d'analyse.

## **CHAPITRE 1 : LES RISQUES DE MARCHÉ**

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

Ce chapitre sera structuré en trois sections : une première section qui définira le risque de marché et ses caractéristiques, une deuxième section qui présentera les typologies du risque de marché et une troisième section qui portera sur les sources du risque de marché.

### **1.1. Définition et caractéristiques du risque de marché**

Plusieurs acteurs ont défini le risque de marché, nous donnerons quelques définitions, et par la suite énumérer les caractéristiques du risque de marché.

#### **1.1.1. Définition du risque de marché**

L'Accord de Bâle définit le risque du marché comme « le risque de pertes sur les positions du bilan et du hors bilan suite à une variation des prix de marché ».

Selon SARDI (2002 : 40), le risque de marché est défini comme des pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financier détenus dans un portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi « trading » ou de négoce.

L'activité de marché concentre et amplifie tous les risques bancaires traditionnels : risques de change, de taux d'intérêt ; de crédit (ou contrepartie), sur les actions, de liquidité, opérationnel. Le développement exponentiel des volumes traités sur les marchés traditionnels, et surtout de nouveaux marchés de produits dérivés, a considérablement amplifié les risques pouvant entraîner des nombreuses pertes.

Les pertes peuvent se produire sur tous les compartiments des marchés financiers : change, titres de créances, titres de propriété matières premières, que ce soit par la détention directe de ces instruments ou par des produits dérivés. Elles sont la conséquence des variations des cours de change, des taux d'intérêt, des actions ou des matières premières.

S'ajoutent les risques liés à la qualité de la contrepartie avec laquelle l'opération est traitée qui peut s'avérer défaillance et le risque opérationnel amplifié par la complexité des transactions.

Ces risques fond l'objet d'une exigence de fonds propres: amendement à l'accord de Bâle en 1996 transposé en Europe par la surveillance prudentielle des risques de marché.

COUSSERGUES, & AL (2013 :137), affirment que les risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie.

CHABERT (2014 : 175) déclare que le risque de marché est le risque que les taux d'intérêt, les taux de change, les prix des titres ou des matières premières (commodites) évoluent de manière défavorable au regard des positions prises. Traditionnellement, ce sont les risques de contrepartie et de liquidité qui ont été au centre de la problématique bancaire. C'est à la faveur du développement des opérations de finance de marché que les risques de marché sont désormais suivis avec beaucoup plus d'attention.

Au regard de toute ces définitions, nous retiendrons celle de Sardi pour ainsi dire qu'on distingue cinq catégories de risque de marché correspondant aux actifs habituellement détenus par une banque à savoir le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de liquidité, le risque sur actions et le risque de contrepartie.

### **1.1.2. Caractéristiques du risque de marché**

De manière générale, le risque de marché se caractérise par :

- Une variation des taux d'intérêt, que ce soit à court ou long terme peut avoir des conséquences négatives prononcées sur la valorisation des instruments financiers.
- Les cours des devises fluctuant l'une par rapport à l'autre, Les éléments essentiels influençant le cours des devises d'un pays sont notamment le taux d'inflation d'un pays, les différences des taux d'intérêts et de productivités par rapport à l'étranger, l'appréciation de l'évolution de la conjoncture, la situation politique mondiale et la sécurité des investissements. En outre, des événements d'ordre psychologique, tels que des crises de confiance dans les dirigeants politiques, sont susceptibles d'affaiblir la devise d'un pays.

- En cas de liquidité insuffisante du marché, l'investisseur risque de ne pas pouvoir vendre ses instruments financiers au prix du marché. En principe, il faut distinguer entre un défaut de liquidité résultant du jeu de l'offre et de la demande et un défaut de liquidité lié aux caractéristiques inhérentes à l'instrument financier ou aux usages du marché.

Un défaut de liquidité résultant du jeu de l'offre et de la demande existe lorsqu'il y a exclusivement ou presque exclusivement de l'offre (cours vendeur) ou exclusivement ou presque exclusivement de la demande (cours acheteur) pour une valeur mobilière à un certain cours.

Un défaut de liquidité en raison des caractéristiques inhérentes à l'instrument financier ou aux usages du marché se présente, par exemple, en cas d'une longue procédure de transcription d'opérations sur actions nominatives, de délais d'exécution longs en raison des usages du marché ou d'autres limitations de commerce, d'un besoin de liquidité à court terme qui ne peut pas être couvert par la vente des instruments financiers ou de longues périodes d'annonce avant de pouvoir procéder à une transaction, notamment dans le cas des fonds alternatifs.

- Des fluctuations des cours des instruments financiers nantis peuvent en conséquence avoir une influence négative sur la capacité à rembourser les prêts. Il faut être attentif au fait que l'effet de levier provoqué par des achats d'instruments financiers à crédit génère une sensibilité plus importante aux fluctuations de cours proportionnellement et présente ainsi des chances de gains plus élevés mais aussi en même temps des risques de pertes plus importantes. Les risques liés à de tels achats augmentent avec l'importance de l'effet de levier.
- Les cours des actions peuvent être soumis à des fluctuations imprévisibles entraînant des risques de pertes. Des augmentations ou diminutions des cours à court, moyen ou long terme alternent sans qu'il soit possible de définir la durée de ces cycles. En principe, il faut distinguer entre le risque général de marché et le risque spécifique attaché à l'entreprise elle-même. Ces deux risques influencent l'évolution du cours des actions.

## **1.2. Typologies du risque de marché**

Les banques et autres établissements financiers font face généralement à plusieurs types de risque de marché. Les risques primaires, parfois appelé « risques de marché purs » sont :

- le risque de taux d'intérêt,

- le risque de change,
- le risque sur actions.

Il existe également d'autres risques qui sont étroitement liés aux activités de négociation et d'investissement de la banque. Ce sont:

- le risque de liquidité,
- le risque de contrepartie.

### **1.2.1. Le risque de taux d'intérêt**

Selon DUCLOS (2013: 220), En prêtant et en empruntant sur des périodes différentes et compte tenu de la volatilité des taux, les banques courent le risque d'emprunter plus cher qu'elles ne prêtent. Il s'agit du risque de taux d'intérêt.

Globalement, selon les postes du bilan, l'exposition au risque de taux n'est pas la même :

- à l'actif, si les emplois sont à taux fixe, une hausse de taux provoque une dépréciation de la valeur actuelle des postes, menaçant alors la valeur globale de la banque. En outre, il existe un coût d'opportunité car la rémunération aurait pu être plus importante si ceux-ci avaient été conclus à taux variable ;
- au passif, il y a risque de taux lorsque les taux baissent car il y a appréciation de la valeur actuelle des dettes.

### **1.2.2. Le risque de change**

Selon SARDI (2002 : 255), le risque de change peut se définir comme l'incidence, sur le patrimoine et les résultats, de la variation des cours des monnaies étrangères.

Il dépend:

- de la position de change de l'entreprise,
- des aléas sur les cours de change.

Ainsi, pour un même montant à payer ou à recevoir à la même date dans deux devises différentes, le risque varie selon la volatilité de la devise considérée relativement à l'euro. Le risque de change sera donc a priori supérieur sur une dette libellée en peso argentin (ARS) relativement à une dette libellée en franc suisse (CHF).

### **1.2.3. Le risque sur actions**

Selon DESCAMPS (2002 :164), ce risque est la conséquence qu'exercerait la variation du

cours des actions sur la valeur du portefeuille détenu par l'établissement. Il peut surgir, soit du fait de la dégradation de la situation de l'émetteur (et est donc analogue à un risque de crédit classique, qualifié de risque spécifique), soit du fait d'un mouvement du marché dans son ensemble (on parle alors de risque systématique). Ces deux types de risque ne peuvent pas être compensés de la même manière et font donc l'objet de dispositifs prudentiels distincts.

Le risque actions est le risque sur le bénéfice ou le capital qui résulte de changements défavorables de la valeur des portefeuilles de la banque liés aux actions. Le risque actions peut être systématique (c'est-à-dire un changement défavorable dans le niveau général des prix des actions), ou non systématique (un changement défavorable dans le prix d'une société spécifique).

Le risque action matérialise le risque de perte en capital induit par la baisse de la valeur de marché des instruments et positions du portefeuille qui sont de type actions ou dont la valorisation dépend du cours des actions.

#### **1.2.4. Le risque de liquidité**

Le risque de liquidité ou encore risque d'illiquidité a été abordé par des nombreux auteurs.

Selon ces acteurs, ce risque peut être analysé suivant deux approches : l'approche de la liquidité du marché et l'approche bilancielle.

##### **1.2.4.1. L'approche de la liquidité du marché**

L'approche de la liquidité du marché est abordée par VERNIMEN (2009 :437). Il propose deux définitions du risque de liquidité.

« Le risque de liquidité, c'est le risque de ne pas pouvoir vendre à son prix un titre financier. Il peut se traduire soit par une impossibilité effective de le vendre (absence de marché, pas d'acheteur), soit par une décote de liquidité qu'il faut consentir pour vendre le titre. »

Le risque de liquidité se définit également comme l'impossibilité à un moment donné, de faire face à des échéances de trésorerie :

- soit parce que l'entreprise n'a plus d'actifs pouvant être transformés immédiatement en trésorerie mobilisable ;

- soit par ce qu'il est difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur (cas d'un krach) du fait d'une crise financière ;
- soit enfin qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier de nouveaux fonds à l'entreprise. (VERNIMEN, 2009 :1106).

Abordant dans le même sens, CALVET (2002 : 120-121) définit le risque de liquidité comme « le risque, pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, tout particulièrement ses dettes à vue (dépôts à vue et emprunts interbancaires au jour le jour), parce que les actifs détenus par les établissements seraient à plus long terme et/ou ne seraient pas susceptibles d'être cédés sur un marché liquide.

D'après MADERS & al (2009 :7), « le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché ».

En synthèse, le risque de liquidité par l'approche de la liquidité du marché est donc le risque pour un établissement de crédit de ne pas pouvoir vendre ses titres financiers sur le marché (soit du fait de la crise financière ou de l'impossibilité de trouver un acquéreur) ou de les vendre à un prix très bas lui faisant supporter une moins-value. Il peut aussi se traduire par l'absence d'actifs liquides qui peuvent rapidement être transformé en liquide sur le marché.

#### **1.2.4.2. L'approche bilancielle**

L'approche bilancielle consiste à emprunter à court terme et à prêter à long terme.

Selon COUSSERGUES (2007 :110), il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources, surtout lorsqu'il s'agit de dépôts de la clientèle. La banque qui est incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite illiquide ».

Au travers de toutes ces définitions, nous retenons que le risque de liquidité est le risque pour une banque d'être, à un moment donnée, dans l'incapacité de faire face au passif exigible avec les actifs disponibles et réalisables, c'est-à-dire de ne pas pouvoir trouver, à un instant donné des fonds nécessaires pour honorer ses engagements financiers. En effet, une banque ne connaîtra pas de risque de liquidité aussi longtemps qu'elle essaiera de renouveler ses ressources.

### **1.2.5. Le risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie est distinct des risques de crédit de base encourus dans le cours normal des opérations de prêts souverains et non souverains. La banque se trouve exposée au risque de contrepartie à travers ses activités de trésorerie, notamment ses activités de négociation et de placement, d'emprunt et les activités connexes liées aux instruments dérivés (surtout les swaps).

Pour HERNIE & AL (2004 :135), le risque de contrepartie est défini comme « le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit. Il est inhérent à l'activité bancaire ».

DUCLOS (2013 :219), affirme que le risque de contrepartie est « un risque lié à la défaillance d'une des parties à un contrat. Le risque de contrepartie concerne essentiellement:

- les opérations de prêts,
- le non-renouvellement des lignes de refinancement dont bénéficie un établissement bancaire ou un établissement financier auprès du marché,
- les opérations sur les instruments dérivés.

Le risque de contrepartie se traduit généralement par un risque de perte et/ou un risque d'illiquidité.»

Le risque de contrepartie apparaît dès lors qu'un investisseur ou une entité effectue un prêt d'argent ou investit son capital. Le risque de contrepartie correspond à la probabilité de défaillance d'un emprunteur ou d'une structure donnée. Il se matérialise par le fait que les sommes investies ne sont pas remboursées et sont donc une perte sèche pour le prêteur ou l'investisseur, ou à minima, un manque à gagner tant que la contrepartie ne rembourse pas.

### **1.3. Sources du risque de marché**

Le risque de marché peut provenir de plusieurs sources.

#### **1.3.1. Sources du risque de taux d'intérêt**

Toutes les institutions financières sont confrontées au risque de taux d'intérêt. Lorsque les taux d'intérêt fluctuent, des profits et des dépenses de la banque varient, de même que varie

la valeur économique de ses actifs, de ses passifs et des positions hors bilan. L'effet net de ces variations reflète dans le revenu global et le capital global de la banque.

#### **1.3.1.1. Le risque lié au repricing**

Selon GREUNING & AL (2004 :251), Le revenu de la banque et la valeur sous-jacente de ses instruments financiers se trouvent exposé aux fluctuations des taux d'intérêt. Le type de risque de taux d'intérêt le plus courant est lié aux différences de calendrier entre les échéances des placements à taux fixes et le réajustement des taux variables des actifs et des passifs bancaires et des positions hors bilan.

#### **1.3.1.2. Le risque lié à la courbe de taux d'intérêt**

Les décalages dans les révisions de taux peuvent également exposer une banque à des modifications de la pente et de la configuration de la courbe des taux. Ce risque survient lorsque des variations non anticipées de la courbe ont des effets défavorables sur le revenu ou la valeur économique de l'établissement. Ainsi, la valeur économique d'une position longue sur obligations d'Etat à 10 ans couverte par une position courte en titres d'Etat à 5 ans pourrait diminuer brutalement si la pente de la courbe s'accroît, même si la position est couverte contre des mouvements parallèles de la courbe. (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 1997 :8)

#### **1.3.1.3. Le risque de base ou basis risk**

Aussi appelé risque de spread, se réalise lorsque les actifs et les passifs sont évalués selon des courbes de rendement différentes et lorsque l'écart entre ces deux courbes évolue. Le profit et les valeurs de marché peuvent alors en souffrir. C'est ce qui peut se produire lorsqu'un actif réajusté mensuellement en fonction d'un indice de taux (comme les bons de trésor américain) est financé par un poste de passif qui lui aussi réajusté mensuellement mais en fonction d'un autre indice de taux (comme le LIBOR ou les swaps). Le risque de base provient alors des variations inattendues de l'écart entre les deux indices de taux. (QUEMARD & AL 2005:89)

#### **1.3.1.4. Les options**

Une source de risque de taux d'intérêt de plus en plus important provient des options intégrées à un certain nombre des éléments d'actif et de passif des banques. Les options peuvent être des instruments dérivés séparés, comme les options échangeables, ou bien elles peuvent faire partie d'instruments qui par ailleurs sont standard, comme divers types d'obligations et d'effets avec options d'achat ou de vente, comme des instruments des dépôts

donnant aux déposants la possibilité de retirer leurs fonds à tout moment, ou comme des prêts que les emprunteurs peuvent rembourser en avance sans pénalité. (GREUNING & AL, 2004 : 251)

### 1.3.2. Sources du risque de change

Plusieurs facteurs, généralement macroéconomiques, peuvent être à l'origine du risque de change :

- les variations des cours aussi bien sur le marché domestique qu'à l'étranger ;
- le volume et le sens des flux de marchandises et de capitaux dans un pays ;
- les événements politiques prévisibles et imprévisibles ;
- les anticipations des agents et les opérations spéculatives sur les devises.

Pour DUBERNET (1997 : 95), tous ces facteurs affectent les cours des devises et exposent de ce fait la banque à un risque de change lequel peut revêtir trois (3) formes :

- **Transaction**, quand il y a une modification de la rentabilité des opérations libellées en devises du fait des fluctuations des taux de change
- **Traduction**, lorsqu'il s'agit pour un établissement de convertir, par exemple en FCFA (ou devise d'expression), ses résultats libellés en devise (ou devise d'origine). Il s'agit dans ce cas pour l'établissement de ramener dans les comptes sociaux les résultats générés par une activité en devise.
- **Consolidation**, lors de la consolidation des comptes d'un groupe ayant des filiales à l'étranger.

GREUNING & AL (2004 :263) regroupent les risques de traduction et de consolidation en risque de **réévaluation ou de conversion** qui sont selon eux « un risque qui se matérialise lorsque les positions d'une banque en devises étrangères sont réévaluées en devise nationale ou lorsqu'une société mère centralise l'information financière ou établit périodiquement des comptes consolidés ».

Ils distinguent également une autre catégorie de risque appelée risque économique ou risque d'activité lié à l'impact des fluctuations des taux de change sur la situation à long terme du pays ou sur la position concurrentielle d'une entreprise.

### **1.3.3. Sources du risque sur actions**

Le risque sur actions peut être systématique (c'est-à-dire un changement défavorable dans le niveau général des prix des actions), ou non systématique (un changement défavorable dans le prix d'une société spécifique).

Le risque sur actions peut également provenir d'une concentration excessive dans un secteur ou une industrie spécifique, c'est-à-dire que ce secteur ou cette industrie représente une plus grande proportion dans le portefeuille que dans l'indice boursier global. Le risque de concentration est le risque que la performance d'un secteur ou d'une industrie spécifique soit inférieure à celle de l'indice boursier global.

La liquidité de marché (ou le volume d'échanges quotidiens) d'un titre est un facteur important du risque actions car elle détermine la capacité d'acheter ou de vendre un titre dans un délai acceptable sans affecter significativement le cours du titre. (Groupe Ecobank, 2013 :44)

### **1.3.4. Sources du risque de liquidité**

L'identification des sources du risque de liquidité permet de mettre en évidence les éléments qui peuvent exposer un établissement de crédit au risque de liquidité. Les principales sources de liquidité sont détaillées dans les points qui suivent.

#### **1.3.4.1. La transformation d'échéance**

Les établissements de crédit, particulièrement les banques de détail, collectent des ressources essentiellement à court terme (dépôt à vue) ou susceptibles de faire l'objet de retraits (épargne à régime spéciale) et délivrent des financements à court terme mais également à moyen et long terme (par exemple, les crédits acquéreurs accordés aux ménages et les crédits d'équipement alloués aux entreprises).

La politique d'un établissement peut aussi consister à souscrire des emprunts à court terme en vue de financer le portage d'actifs plus longs (les titres que la banque conserve jusqu'à l'échéance). Naturellement, ces actifs peuvent être des crédits accordés à la clientèle.

Toutefois, si l'objectif est strictement de percevoir un différentiel de rendement en transformant les échéances, les actifs seront plutôt des prêts interbancaires ou des titres (CALVET, 2002 :121).

#### **1.3.4.2. Les défaillances de contrepartie**

Selon CALVET (2002 :121), tout crédit est une anticipation de revenus futurs et tout crédit comporte le risque que ces revenus ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance. De même, chaque achat de titre fait peser sur la banque le risque que l'émetteur du titre soit dans l'incapacité de verser les revenus attachés à ce titre ou de remboursement à l'échéance d'où une absence de liquidité initialement prévue.

#### **1.3.4.3. L'accès aux capitaux**

Pour BESSIS (1995 :17), un autre aspect essentiel est la capacité pour la banque d'obtenir des ressources supplémentaires. La facilité d'accès aux capitaux dépend des caractéristiques propres à un établissement telles que ses besoins de capitaux et leurs régularités, la qualité de leur planification dans le temps, son statut financier, sa solvabilité. Certains sont liés à la qualité de la signature de la banque, qui relève du risque de contrepartie, et d'autres aux besoins de liquidité. Si la signature d'un établissement est mal perçue, ses financements seront plus coûteux.

#### **1.3.4.4. L'attitude de défaillance envers l'établissement de crédit**

CALVET (2002 :123), des pertes importantes, qui résultent des défaillances des contreparties (non remboursement des crédits accordés) ou d'évolutions adverses des marchés peuvent susciter des inquiétudes sur la solvabilité d'un établissement. Elles peuvent suffire à entraîner des retraits massifs de fonds, ou la fermeture des lignes de crédits habituelles sur le marché interbancaire.

#### **1.3.4.5. La crise économique**

BEISSIS (1995 :17), En période de tension conjoncturelle, l'obtention de fonds sur les marchés devient difficile et coûteuse pour tous. La liquidité du marché affecte directement la capacité à lever des capitaux d'un établissement. Elle se manifeste par les volumes échangés, le niveau des deux taux et ses fluctuations régulières, la difficulté à trouver des contreparties fiables sur un marché tendu.

#### **1.3.4.6. Le manque d'actifs liquides détenus par les établissements de crédits**

Les titres d'Etat, les créances interbancaires, les engagements éligibles auprès de la banque centrale sont des actifs généralement liquides. Dans la zone UEMOA, les accords de classement et titres d'Etat sont sources de liquidité permanente auprès de la BCEAO.

#### **1.3.4.7. La concentration des dépôts et la volatilité du financement**

La concentration des dépôts est la dépendance vis-à-vis d'une seule source de financement. « Lorsqu'une banque a plusieurs déposants importants, si un ou plusieurs d'entre eux retirent leurs fonds, la banque risque de connaître des difficultés si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres alternatives de financement pour remplacer les importantes sorties » (GREUNING & AL, 2004 :181).

#### **1.3.5. Sources du risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie peut survenir sous deux formes différentes : le risque de règlement et le risque de pré-règlement.

- ✓ Le risque de règlement survient lorsque l'échange n'a pas lieu de manière simultanée. Le risque est que la contrepartie soit défaillante après avoir rempli sa part du contrat.
- ✓ Le risque de pré-règlement survient lorsque des fonds doivent être échangés à une date future, comme dans le cas des contrats de change à terme. Le risque est que le partenaire dans la transaction soit défaillant avant la date de règlement et que le taux du marché évolue de telle sorte que la valeur de remplacement du contrat causerait une perte. (Groupe Ecobank, 2013 :53).

### **1.4. La politique de gestion du risque de marché**

De par sa nature même, le risque de marché doit faire l'objet d'une attention constante de la part des dirigeants et ou doit être analysé de façon adéquate. S'ils sont prudents, les dirigeants doivent savoir précisément dans quelle mesure l'exposition de leur banque aux risques de marché est liée à ses fonds propres. Une politique de gestion des risques de marché suppose que soient définis de façon spécifique les objectifs de la banque et les orientations et directives visant à protéger le capital contre l'impact négatif des variations défavorables des cours boursiers. Il s'agit normalement de formuler des directives en accord avec les limitations imposées par le cadre légal en prudentiel applicable. Si la politique de gestion des risques de marché peut ne pas être la même banque à une autre, certaines caractéristiques se retrouvent en principe dans toutes les banques.

#### **1.4.1. La comptabilisation à un prix de marché**

Il s'agit de la ré tarification des portefeuilles de la banque, visant à refléter les variations des prix des actifs résultant des fluctuations des cours boursiers. Le principe est que les actifs doivent être (ré) appréciés à leur valeur boursière en conformité avec la Norme Comptable Internationale 39. Du volume et de la nature des activités dans lesquelles s'engage la banque,

il est considéré comme prudent d'évaluer et de (ré) tarifier ses positions relatives à son portefeuille d'investissement en liquidité stables au moins une fois par mois. Les avoirs d'un portefeuille de négoce étant vendus achetés de manière continue, les positions de cours relatives à ce portefeuille doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une comptabilisation à prix de marché au moins une fois par jour. Les rapports auxquels donne lieu ce processus doivent être soumis aux dirigeants de la banque responsables de la gestion de risque de ses placements, de la gestion du bilan et de la gestion des risques.

Dans ce cadre de la comptabilisation à prix de marché, il importe de considérer aussi le problème de la responsabilité de la tarification et de la méthode utilisée par la banque pour déterminer le nouveaux) prix d'un actif. Dans le cadre de la politique de gestion des risques, il doit être stipulé que ce sont des responsables indépendants de l'intermédiaire qui traite les opérations, ou leur hiérarchiques, qui doivent déterminer le prix et procéder à la comptabilisation à prix du marché.

Certaines juridictions ont promulguée des réglementations prudentielles qui couvrent spécifiquement le processus de comptabilisation à prix de marché des actifs d'une banque, parfois de façon très détaillée.

Dans la pratique, la tarification des positions ne serait pas efficace si l'on ne prenait pas en compte les cotations faites par des tiers indépendants. Il faut que la banque acquière de façon régulière des sources externes l'information la plus récente qui soit disponible concernant les prix et la performance des actifs détenus dans ses portefeuilles. (GREUNING & AL, 2004 :235).

#### **1.4.2. Les limites de position**

Une politique de gestion des risques de marché doit perdre de vue le risque de liquidité pouvant découler de l'exécution de transaction non réalisées comme les contrats ouverts ou les engagements d'achat et de vente de titres (contrats d'options ou accords de rachats par exemple). Ces limites de position doivent être fonction du capital disponible pour couvrir les risques de marché. Les manques, et plus particulièrement celles possédant de grands portefeuilles de négoce et / ou courtier. Ces limites sont fonction de plusieurs facteurs, entre autres l'organisation spécifique des fonctions d'investissement et de trading et le niveau de compétence technique de chaque opérateur et / ou courtier.

La sophistication et la qualité des analyses sur lesquelles peuvent s'appuyer les opérateurs et les courtiers peuvent aussi y jouer un rôle, de même que les caractéristiques propres aux portefeuilles de négoce et d'investissement en liquidités stables de la banque et le niveau et la qualité de ses fonds propres. Dans ce genre de politique, il convient que soient spécifiés le procédé et la fréquence des valorisations des positions et des contrôles de la limite des positions.

#### **1.4.3. Les provisions stop-loss**

En matière de politique de gestion des risques de marché, il importe aussi de prévoir des règles de consultation des dirigeants et de ventes en stop-loss en fonction d'une limite de perte prédéterminée (un budget de risque). La limite d'exposition en stop-loss doit être fixée en fonction de la structure du capital de la banque et de la tendance des profits ainsi que de son profil de risque global. Lorsque les pertes de la banque, sur une position, atteignent des niveaux inacceptables, il faut que les positions soient fermées automatiquement ou que soient entamées des consultations avec les responsables de la gestion des risques ou avec le comité de gestion du bilan pour redéfinir ou reconfirmer la stratégie en matière de stop-loss.

#### **1.4.4. Les limites à la présence sur les nouveaux marchés**

Les innovations financières permettent des profits bien plus élevés que les instruments financiers plus classiques. Le profit est en effet un facteur de motivation essentiel à l'innovation. Dans un environnement de marché très concurrentiel, l'innovation pousse aussi les concurrents à se lancer dans de nouvelles activités pour faire du profit ou pour rester présents sur le marché. L'innovation suppose cependant une forme particulière de prise de risque : une banque doit investir dans une activité d'échange ou dans un nouvel instrument financier même si le rendement et sa variance n'ont pas encore été vérifiés dans un contexte de marché, et même si le marché approprié à cet instrument n'existe pas encore.

La politique d'une banque prudente, en matière de gestion des risques, consistera à éviter les nouveaux marchés et le négoce des nouveaux instruments financiers.

Les limites d'une présence sur un nouveau marché devront être fréquemment révisées et corrigées. Les speeds élevés que l'on peut avoir au début, sur les nouveaux segments de marché, attirent les concurrents, aussi ces marchés peuvent-ils connaître des envolées rapides. L'utilisation accrue d'un nouvel instrument permet aussi d'accroître la largeur et la profondeur des marchés secondaires ainsi que leur liquidité. Une fois qu'un marché s'est établi et devenu suffisamment liquide, la banque doit réajuster ses limites pour les porter à

des niveaux applicables aux marchés arrivés à maturité. (GREUNING & AL, 2004 :236-237).

Ce chapitre, nous a permis de mieux cerner les différents risques de marché et leurs sources, mais aussi la politique de gestion du risque de marché. Chacun de ces risques précités présentent un aspect particulier.

Selon SARDI (2002 :39), « le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ces engagements. » Pour cela notre prochain chapitre portera sur la gestion du risque de marché.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DU RISQUE DE MARCHE

Toute organisation est perçue comme un portefeuille de vulnérabilités et d'opportunités combinées pour atteindre les objectifs d'une stratégie déterminée par les instances dirigeantes. La gestion des risques permet, à une organisation de gérer efficacement l'incertitude afin d'améliorer sa performance et sa capacité à générer de la valeur.

Dès lors, l'entreprise doit mettre en place une gestion des risques dont le but est de doter celle-ci des moyens d'anticipation, par la gestion et la mise en visibilité, à priori, d'évènements futurs susceptibles de se produire.

Le présent chapitre sera consacré aux définitions et référentiels de gestion des risques, ensuite viendront les dispositifs règlementaires en matière de gestion du risque de marché, le processus de gestion des risques et enfin, les mesures du risque de marché.

### 2.1. Définition et référentiels de gestion des risques

Nombreux auteurs ont défini le risk management, mais aussi plusieurs référentiels du management des risques coexistent.

#### 2.1.1. Définition de gestion des risques

COSO II définit le management de risque comme « un processus mise en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. » (SCHICK & AL, 2010 :13).

Cette définition insiste sur le fait que la gestion des risques est l'affaire de tous dans une organisation, mais c'est au management de risque de donner le ton.

Le risque doit donc, être considéré comme une composante clé de la décision stratégique.

Pour l'entreprise il va falloir :

- renforcer les contrôles ;
- mettre en place une architecture du système de contrôle efficace, efficiente et assurant une certaine traçabilité, mettent l'accent sur l'auto-contrôle ;
- accentuer le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne par une intervention permanente. l'auditeur doit s'intéresser au contrôle et non à la situation. les interventions ponctuelles ne créent pas de la valeur ajoutée ;

- instituer les comités spécialisés d'audit et des risques.

La gestion des risques ne consiste pas à supprimer les risques (le risque zéro n'existe pas), mais à déterminer le niveau que l'on veut assumer sans mettre en péril l'entreprise, et au meilleur coût (seuil d'appétence) avec un niveau de variation acceptable dans la réalisation d'un objectif (tolérance au risque).

C'est de façon générale, un système d'aide à la décision : il sert de point de repère dans le cadre de la détermination de la stratégie et des objectifs qui y sont associés.

La démarche globale consiste à mettre en place un processus dynamique à même de garantir une gestion active des risques consistant à :

- déterminer le profil du risque : identification, analyse et évaluation du risque ;
- traiter le risque en optant pour une des quatre alternatives : évitement, limitation (prévention et ou/protection), partage ou acceptation ;
- suivre le risque par la mise en place d'actions correctives ponctuelles, de procédures de contrôle récurrentes, d'indicateurs pour le suivi des risques spécifiques pour une alerte précoce et des moyens d'information et communications sur les risques.

### **2.1.2. Les référentiels de gestion des risques**

Pour SCHICK & AL (2010 : 13), en matière de management des risques, le modèle COSO «ERM» (Committee Of Sponsoring Organisations of Treadway Commission, «Entreprise Risk Management »), dit COSO-II (2005) constitue une référence internationale pour sa mise en œuvre.

Il est important de noter que le modèle COSO «ERM» ne constitue pas la seule référence en matière de management des risques. Des alternatives existent : l'Association européenne de risk managers FERMA (Federation of European Risk Management Associations) propose son modèle, l'AMRAE (Association pour le management des risques et des Assurances de l'entreprise) qui en 2002 pose les bases de l'identification, de l'évaluation et du traitement des risques.

De la même manière l'ISO (International Standard Organisation) propose un modèle dans le cadre des normes ISO 31000:2009 sur le management des risques.

Egalement l'AMF (Autorité des marchés Financiers), a proposé un cadre de référence concernant « les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » en 2007 et réactualisé en 2010.

#### **2.1.2.1 Le COSO II**

L'éclatement de la bulle internet ainsi que les nombreuses faillites frauduleuses qui se

sont révélées au début des années 2000 ont amené le COSO à élargir la réflexion menée au cours des années 1990 (COSO1) à un cadre plus large qui est celui de la gestion des risques. Ainsi, a été publié en 2004, le COSO II sous l'intitulé « Entreprise Risk management », qui, pour reprendre les termes utilisés par le COSO, s'inscrit « dans le prolongement du COSO I ». Il s'agit en fait d'un nouveau référentiel, dédié à la gestion des risques, qui positionne le contrôle interne comme une composante du dispositif de gestion des risques, alors que le COSO I adoptait une logique partiellement inverse puisque l'identification et analyse des risques constituaient une composante du dispositif de contrôle interne.

COSO II dispose d'un dispositif de management des risques qui comprend huit éléments traduisant la façon dont l'organisation est gérée. Ils sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

Le COSO II décompose le processus de gestion des risques en huit grandes composantes :

- Environnement interne : l'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.
- fixation des objectifs : les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation. le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque ;
- identification des événements : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs ;
- évaluation des risques : les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués ;

- traitement des risques : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- activités de contrôle : des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques ;
- information et communication : les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace ;
- pilotage : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Figure N° 1 : Le processus de gestion des risques (COSO II)



Source : SCHICK & AL (2010 :14)

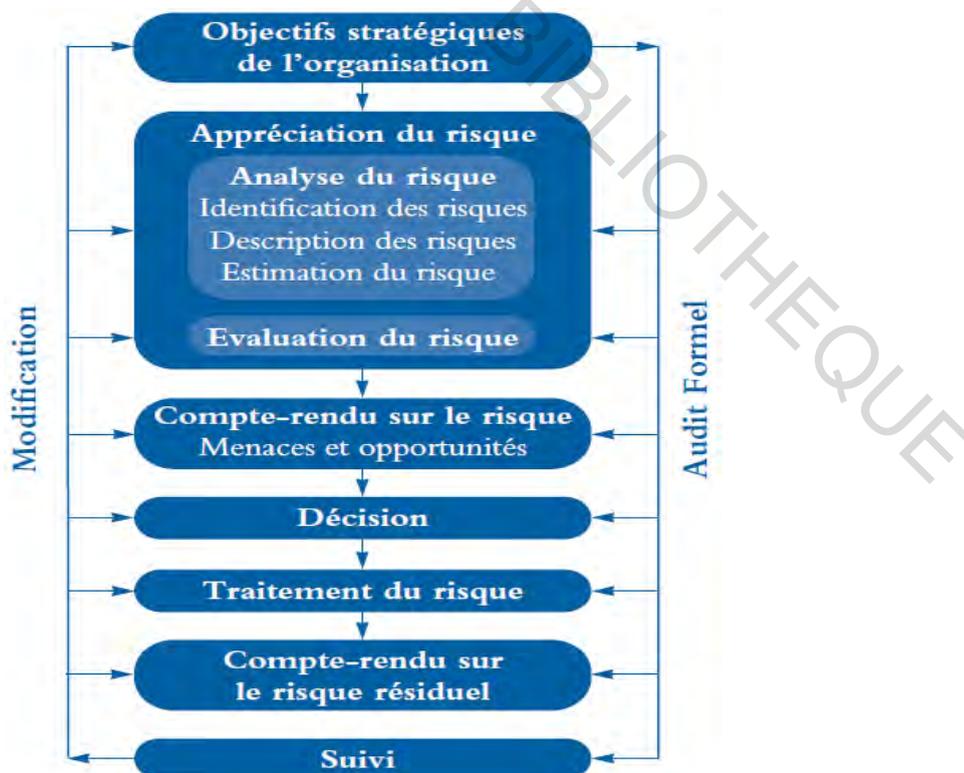
### 2.1.2.2. L'AMRAE

Le cadre de référence de la gestion des risques de l'AMRAE, parallèlement FERMA, publié en 2002 incluent directement la gestion des risques dans la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. La gestion des risques est donc planifiée au plus haut niveau de l'entreprise et « a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation ». (FERMA, 2002 :3)

L'AMRAE parle de risque aux aléas positifs et aux aléas négatifs. Ainsi, l'analyse des risques également élargi aux opportunités : « on s'accroche de plus en plus à reconnaître que la gestion du risque s'intéresse à celui-ci sous les deux aspects de l'aléa positif et de l'aléa négatif ». (FERMA, 2002 :3)

Le processus de gestion des risques de l'AMRAE, (voir ci-dessous), contient sept sous-processus.

**Figure N° 2 : Le Processus de gestion des risques (FERMA)**



Source: FERMA (2002:5)

### 2.1.2.3. Le référentiel ISO 31000 :2009

L'ISO a émis en 2009 le référentiel 31000 :2009 « management du risque –principes et lignes directrices ». De manière globale, ce référentiel s'éloigne assez peu du COSO II. Quelques éléments peuvent toutefois être soulignés :

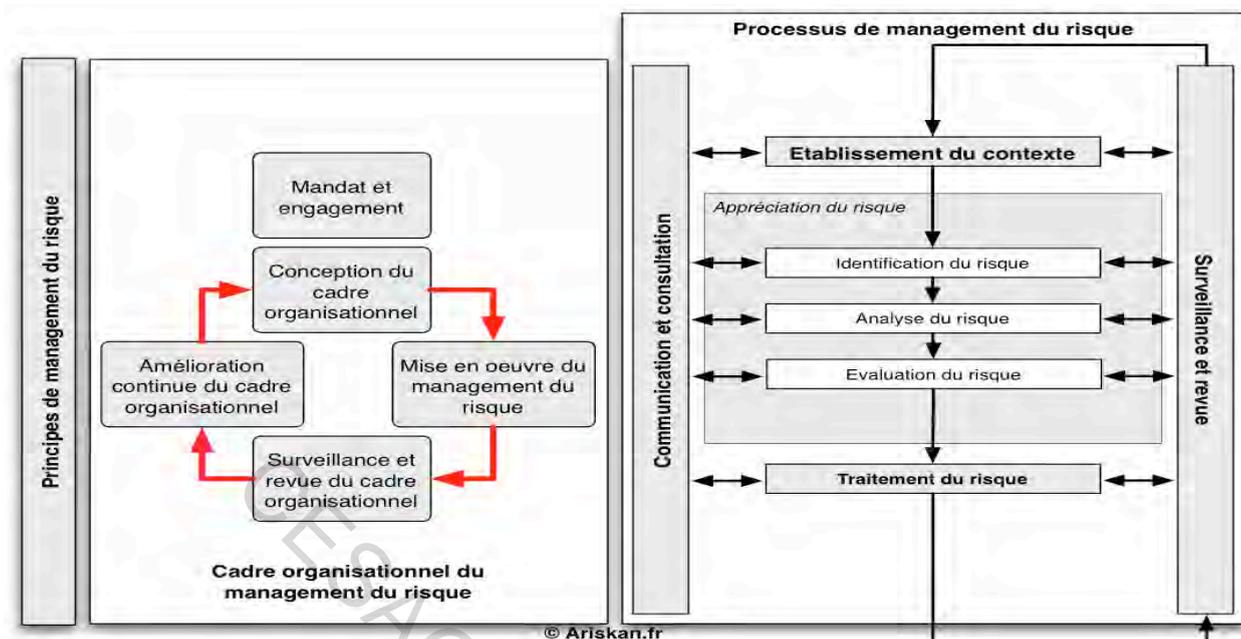
- La norme établit plus clairement un lien entre la gestion du risque et le processus de prise de décision : elle précise en effet que la mise en œuvre et le maintien du management du risque permet à un organisme d'établir une base fiable pour la prise de décision et de la planification ».
- La norme évoque très clairement l'importance des facteurs humains et culturels » dans le processus de gestion des risques.
- Le point le plus intéressant est sans aucun doute constitué par la publication, en novembre 2009, de la norme ISO 31010, dédiée aux techniques d'évaluation du risque. Elle dresse un panorama relativement complet des méthodes développées au cours des dernières décennies, notamment dans le monde de l'industrie, pour quantifier le risque, méthodes qui ne sont pas toujours reprises par le COSO II.

La norme ISO met en place 11 principes de management des risques suivant qui doivent guider la conception d'un cadre organisationnel qui décrit les activités de management des risques des différentes unités.

Le management du risque :

- créer de la valeur,
- s'intègre aux processus organisationnels,
- s'intègre aux processus de prise de décision,
- traite de l'incertitude,
- fonctionne de manière systématique et structurée,
- s'appuie sur la meilleure information,
- s'adapte au contexte,
- prend en compte les facteurs humains et culturels,
- est transparent et participatif,
- fonctionne de manière dynamique, itérative et réactive,
- facilite l'amélioration continue

Figure N° 3 : Processus de management des risques ISO 31000



Source: ISO (2009 :2)

#### 2.1.2.4 Le cadre de l'AMF

Selon CORDEL (2013 :59), pour tenir compte de plusieurs évolutions législatives en Europe, et notamment de la loi du 3 juillet 2008, qui ont eu notamment pour conséquences d'étendre le rapport du président aux procédures de gestion des risques, L'AMF (Autorité des marchés Financiers) a jugé « opportun de profiter des amendements législatifs de juillet 2008 pour développer le volet relatif à la gestion des risques et, pour ce faire, de s'appuyer sur des référentiels internationaux reconnus, notamment le référentiel COSO II et la Norme ISO 31000 : 2009 »

De manière plus pratique, le cadre de référence de 2007 de l'AMF abordait la question du risque principalement au travers du « questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques » ce questionnaire très succinct traitait les cinq points principaux que constituent les principes généraux de gestion des risques, l'identification des principaux risques, leur analyse, les procédures de gestion et la surveillance.

SCHICK & AL (2010 :16), précise qu'en 2010, un groupe de travail, sous l'égide de l'AMF (Autorité des marchés Financiers), a proposé un cadre de référence concernant « les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ».

Ces référentiels, même s'ils contiennent des approches différentes, notamment dans la

décomposition en sous-processus du management des risques et peuvent contenir un vocabulaire légèrement nuancé, ils partagent globalement la même méthode.

Cependant, de tous ces référentiels, depuis plus de vingt ans, le COSO est une référence incontournable dans le domaine du management des risques à travers le monde. Il est l'un des référentiels des risques les plus répandus à ce jour et le plus connu et le plus utilisé.

### **2.1.3 Les objectifs du management des risques.**

Le cœur de la gestion des risques consiste à évaluer l'incertitude de l'avenir afin de prendre la meilleure décision possible aujourd'hui. La gestion des risques et tous les processus de décisions relèvent de cette problématique. Les objectifs de la gestion des risques sont des objectifs de meilleures décisions, moins de surprises. Selon IFACI & AL (2005 : 4), les objectifs assignés au management des risques sont :

- aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ;
- développer les modalités de traitement des risques ;
- diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles ;
- identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- saisir les opportunités ;
- améliorer l'utilisation du capital.

Dans un souci de simplification et de pédagogie, le COSO II n'a retenu que quatre grandes catégories d'objectifs, présent ci-après. Ces quatre grandes catégories d'objectifs sont théoriquement déclinées dans l'ensemble de l'organisation. Elles se traduisent généralement dans les objectifs assignés de manière formelle aux individus en fonction de leur niveau de responsabilité.

#### **✓ Les objectifs stratégiques**

Le COSO les définit comme « les objectifs de haut niveau, correspondant à la mission et à la vision de l'organisation et la soutenant. Les objectifs stratégiques reflètent le choix de la direction quant à la façon dont l'organisation s'efforcera de créer de la valeur pour ses partenaires ». Les objectifs peuvent également se définir comme les objectifs de long terme, dont la non atteinte est susceptible de remettre en cause la continuité d'exploitation de l'entreprise. (CORDEL, 2013 :128).

#### **✓ Les objectifs opérationnels**

Pour le COSO II, ils concernent « l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation, notamment les objectifs de rentabilité et de performance et la protection

des actifs des pertes. Ils varient en fonction des choix définis par le management en terme de structure et de performance. Ils permettent d'atteindre les objectifs stratégiques ».

✓ **Les objectifs de reporting**

Selon COSO II (2004:28), Il s'agit ici de mettre à la disposition des membres de l'entreprise et de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, banquiers, clients, etc.) des informations fiables, facilitant la prise de décision. Un des objectifs principaux sera bien entendu ici d'assurer la fiabilité des états financiers.

✓ **Les objectifs de conformité**

Il s'agit ici pour l'entreprise de respecter l'ensemble des lois et réglementation en vigueur, ainsi que les procédures internes à l'organisation. SCHICK & AL (2010 : 13).

En plus des objectifs énoncés par le COSO, le cadre des normes ISO 31000 :2009 sur le management des risques propose les objectifs de production qui consiste à développer des plans opérationnels plus spécifiques avec des résultats à court terme à atteindre.

**2.1.4. Les rôles et les responsabilités en matière de management des risques**

La définition des rôles et responsabilités de chacun au sein de l'entreprise en matière de gestion de risque est un sujet complexe.

**2.1.4.1. Les rôles et responsabilités du conseil d'administration**

IFACI & AL, (2005 : 11) et SCHICK & AL (2010 : 16) considèrent que le conseil d'administration exerce une activité de surveillance sur le dispositif de management des risques, il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation. Quant à la FERMA, elle soutient que le conseil porte la responsabilité de déterminer l'orientation stratégique de l'organisation et de créer l'environnement et les structures pour que la gestion des risques s'effectue efficacement.

**2.1.4.2. Les rôles et responsabilités des commissaires aux comptes**

Les commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence. Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière.

### **2.1.4.3. Les rôles et responsabilités de la direction générale**

Selon SCHICK & AL (2010 : 16), la direction générale est l'ultime responsable de l'efficacité du management des risques. Entre autres responsabilités, le directeur général doit s'assurer que tous les éléments du management des risques sont en place.

### **2.1.4.4. Les rôles et responsabilités de l'auditeur interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer.

### **2.1.4.5. Les rôles et responsabilités du directeur financier**

La Direction financière intervient plus particulièrement sur le volet «Reporting des informations financières» et «conformité aux lois et règlements » (SCHICK & AL, 2010:16).

### **2.1.4.6. Les rôles et responsabilités du directeur juridique (DJ)**

Selon CORDEL (2013 :124), de la même manière que le DAF est par nature gestionnaire des risques financiers, le DJ est par définition garant de la bonne gestion des risques juridiques, ces derniers occupant une place prépondérante dans le rapport annuel.

### **2.1.4.7. Les rôles et responsabilités de la déontologue et du directeur de la conformité**

L'internationalisation de l'économie s'étant accompagnée d'une complexification des enjeux juridiques et de la multiplication des scandales financiers, le métier de directeur de la conformité, historiquement plutôt présent dans des secteurs très régulés comme la banque, a connu un réel essor. Acteur clé dans la gestion du risque de conformité, l'une des quatre grandes catégories de risques identifiées par le COSO, il peut également jouer un rôle fondamental dans la gestion du risque de réputation. (CORDEL : 2013 :125)

### **2.1.4.8. Les rôles et responsabilités du risk manager**

Le risk Manager, selon l'organisation, assume tout ou partie du risk management qui comprend les activités suivantes :

- définition des missions et de la structure du dispositif ;
- appréciation du risque (identification, analyse, évaluation du risque) ;
- maîtrise des risques (au niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus) ;
- diffusion de la culture du risque ;
- financement des risques en accord avec la politique de management des risques ;

- gestion des événements non assurés/non assurables ;
- gestion des sinistres et de crise ;
- pilotage et reporting.

Il propose à la Direction Générale les risques de l'organisation, des solutions optimisées de financement, lui permettant ainsi de poser des limites acceptables à sa prise de risques et de coordonner la maîtrise de ces risques. (AMRAE, 2013: 7)

#### **2.1.4.9. Les rôles et responsabilités des unités opérationnelles**

Les unités opérationnelles quant à elles, leurs responsabilités comprennent :

- la responsabilité principale de la maîtrise du risque au quotidien ;
- la responsabilité pour leurs directions de s'assurer que la gestion des risques est intégrée dès la conception des projets et ainsi que pendant tout leur déroulement;
- la responsabilité pour leurs directions de promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et d'y faire connaître les objectifs de gestion des risques. (FERMA, 2003 :14)

### **2.2. Les dispositifs réglementaires en matière de risques du marché**

Le développement des marchés financiers dans les années 80 et surtout dans les années 90, a conduit les autorités de contrôle bancaire et les autorités de marché à prendre un certain nombre de décisions pour réguler ces marchés.

Des dispositifs ont été mis en place au niveau international et dans l'UEMOA pour permettre aux établissements de crédit de mieux gérer les risques de marché : Ainsi, nous avons

- l'accord de Bâle au plan international ;
- le cadre réglementaire en ce qui concerne l'UEMOA.

#### **2.2.1. Les accords de Bâle**

Amorcées à la fin des années quatre-vingt-dix sous l'égide du Comité de Bâle, les réflexions sur la réforme du ratio de solvabilité « Bâle I » ou ratio « Cooke », qui date de 1988, se sont concrétisées, en juin 2004, par la publication d'un nouvel Accord sur la convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, dit « Bâle II ». Cet accord a été mis à jour en novembre 2005 pour intégrer quelques compléments techniques.

##### **2.2.1.1. Bâle I**

Encore connu sous le nom de Bis 88, Bâle I a été mis en place en 1988.

Cet accord a placé au centre de son dispositif le ratio Cooke mesure la solvabilité des

banques. L'objectif premier est l'amélioration de la stabilité du système bancaire international, mais aussi de promouvoir les conditions d'égalité de concurrence entre les grandes banques à vocation internationale. Le respect du ratio Cooke exige d'une part que le rapport entre la somme des fonds propres et de quasi fonds propres d'une banque et ses engagements soit supérieure ou égal à 8% et d'autre part que le rapport entre ses fonds propres et ses engagements soit supérieur ou égal à 4%. En outre, ce ratio a pour objectif de mesurer la solidité des banques et de les rendre plus attentives aux crédits qu'elles accordent ; cela a pour effet de renforcer le système de contrôle interne.

MISHKIN (2010:372), ajoute cependant, les pondérations de risque arbitrairement définies ne tenaient pas en compte de la qualité réelle des actifs du bilan ou des crédits. Les nouvelles techniques de diminution des risques n'étaient pas prises en compte (dérivés de crédit, titrisation de prêt, etc..). Les durées et la diversification des portefeuilles n'étaient pas intégrées. Les risques de marché et les risques optionnels étaient, au départ, ignorés.

#### **2.2.1.2. Bâle II**

Appelé « Accord Bâle II » ou « Ratio Mac Donough » du nom du président du Comité de 1998 à 2003, M. William J. Mac Donough, Président de la Federal Reserve Bank of New York.

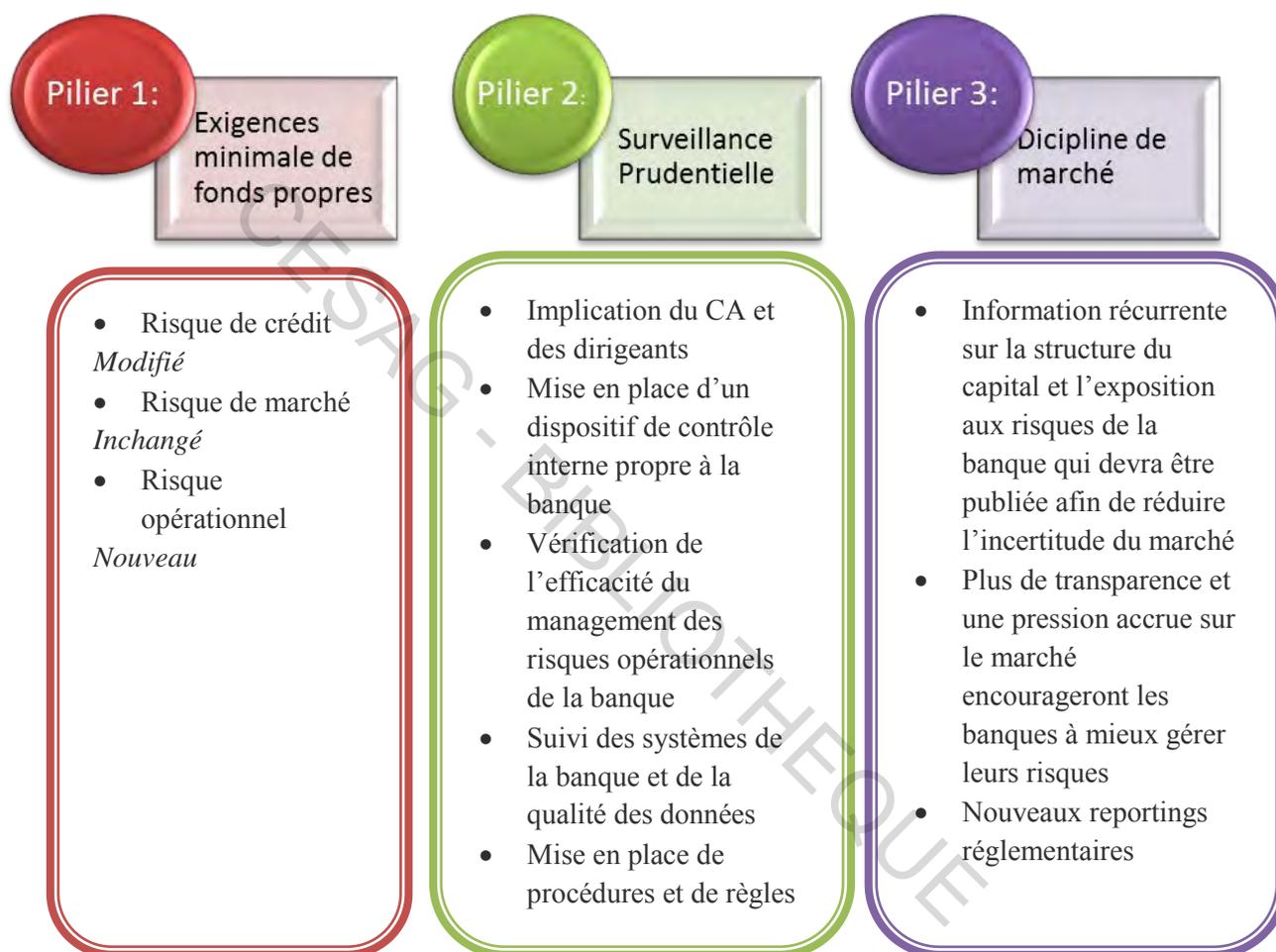
Pour MISHKIN (2010: 372), l'ambition de Bâle II a été de mieux prendre en compte la complexité accrue de l'activité bancaire, les nouvelles techniques de gestion de risque et de faire dépendre les exigences en fonds propres plus étroitement des risques économique : risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel. Un objectif est de responsabiliser les établissements en leur offrant la possibilité, par leur libre appréciation et par le calcul économique probabiliste, de choisir entre plusieurs options pour établir le minimum de fonds propres nécessaire à la couverture de leurs pertes potentielles.

Les objectifs de la refonte de l'accord de Bâle sont :

- la prise en compte l'ensemble des risques auxquels les banques peuvent être exposées dont les techniques bancaires de réduction des risques, qu'il s'agisse de la collatéralisation (garanties réelles et personnelles), des dérivés de crédit, ou de la titrisation ;
- le renforcement de la surveillance prudentielle et une plus grande transparence financière;
- la convergence entre l'exigence en fonds propres réglementaires et l'exigence de capital économique propre à chaque établissement.

Le dispositif de Bâle II, qui vise à permettre une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires, comporte trois piliers complémentaires et interdépendants : le pilier 1 constitue le socle des exigences réglementaires minimales ; le pilier 2 institue le principe d'un dialogue structuré entre établissements et superviseurs ; enfin, le troisième pilier est centré sur la transparence et la discipline de marché. Plus de détail sur les 3 piliers en annexe N°1.

**Figure N° 4 : L'architecture Bâle II**



Source : OGIEN (2008 :406)

### 2.2.1.3. Bâle III

Selon la Banque des Règlements Internationaux (BRI), « "Bâle III" est un ensemble de mesures nouvelles, que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a élaboré pour renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques dans le secteur bancaire. Ces mesures ont pour objet :

- d'améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des

tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source ;

- d'améliorer la gestion des risques et la gouvernance,
- de renforcer la transparence et la communication des banques.

### **2.2.2. Le dispositif réglementaire en vigueur dans l'UMOA**

Le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux dispositions du 4<sup>e</sup> alinéa de l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 instituant l'UMOA, et du 6<sup>e</sup> alinéa de l'article 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. La mise à jour de la réglementation prudentielle a été rendue nécessaire par 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.
- Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur les domaines ci-après :
  - les conditions d'exercice de la profession (Annexe N°2) ;
  - la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers (Annexe N°3);
  - les normes de gestion.

Ainsi dans l'annexe N°4 nous parlerons de la circulaire N°003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA.

#### **2.2.2.1. Les normes prudentielles de la zone UEMOA**

Dans la lignée des recommandations du comité de Bâle, la BCEAO (l'autorité de tutelle de toutes les banques de la zone UEMOA) a soumis les banques au respect de normes prudentielles pour une gestion efficace des risques.

La loi cadre portant réglementaire bancaire en son article 44 donne compétence au Conseil des Ministres de l'UEMOA pour prendre toutes dispositions concernant notamment :

- Le respect par les banques et les établissements financiers, d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et de leurs emplois, en vue de garantir leur liquidité, leur solvabilité ;
- La division de leur risque,
- L'équilibre de leur structure.

En application de ces dispositifs conformément aux recommandations de Bâle II, les normes de gestion suivantes sont appliquées : la couverture des risques ou ratio MAC DONOUGH, le coefficient de transformation et le ratio de liquidité.

#### ✓ **Le ratio MAC DONOUGH**

Ce ratio aussi appelé « ratio de solvabilité », qui a remplacé le ratio Cooke, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Le niveau d'engagement des banques est aussi limité par leur propre solidité financière. Il est plus fin que le ratio Cooke auquel il succède car il prend en compte d'autres catégories de risques que le risque de crédit, à savoir le risque de marché et le risque opérationnel et s'exprime de la façon suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Selon OGIEN (2008 : 410), Le poids proportionnel des risques dans le dénominateur devra respecter 85 % pour le risque de crédit, 3 % pour le risque de marché et 12 % pour le risque opérationnel.

- Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.
- Le risque de marché correspond au capital requis pour sa couverture  $\times 12,5$ .
- Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque  $\times 12,5$ .

#### ✓ **Le coefficient de transformation**

Le coefficient de transformation permet de sauvegarder la trésorerie (liquidité et la solvabilité à court terme) de la banque. Il est défini sous forme de formule comme suit :

$$\text{Coefficient de transformation} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois à moyen et long terme}} \times 100$$

Initialement fixé à 75%, le pourcentage minimum à respecter pour ce coefficient est fixé à 50% depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

#### ✓ **Le ratio de liquidité**

Destiné à prévenir les risques d'illiquidité à très court terme du système bancaire, cette norme requiert des banques des disponibilités suffisantes ou des emplois dont la durée résiduelle n'excède pas trois mois pour couvrir, à concurrence d'au moins 75%, leurs exigibilités de même maturité. Soit forme de formule :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs disponibles et réalisables à court}}{\text{Passif exigible à court terme + engagements}} \times 100$$

Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 75. Ce ratio doit être respecté à tout moment. Pour le calcul du ratio, il est retenu la notion de durée résiduelle ou durée restant à courir. Ainsi, s'ajoute à ces différents ratios celui relatif aux réserves obligatoires.

#### ✓ **Le taux de réserves obligatoires**

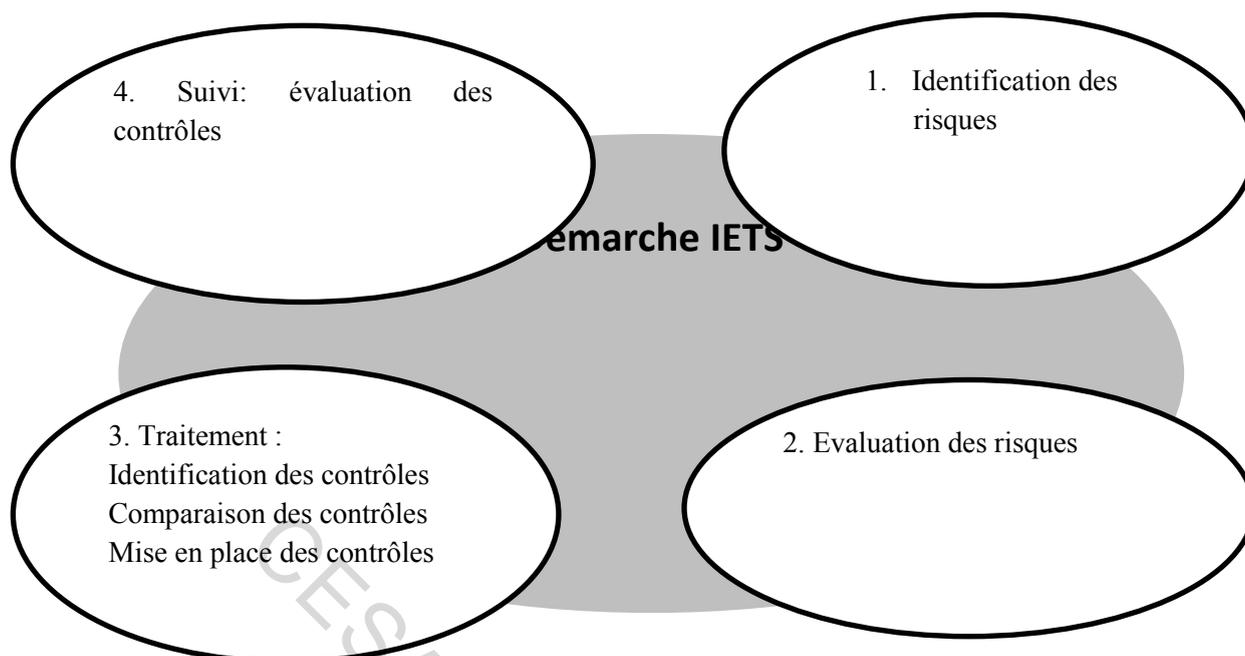
Ce sont des encaisses liquides obligatoires des banques auprès de la banque centrale. Elles constituent un instrument de politique monétaire permettant de réguler l'activité de crédit ; La constitution des réserves obligatoires est exigée selon une périodicité mensuelle pour les banques, du 16 du mois courant au 15 du mois suivant. Le taux applicable est de 5% du total dépôt et du total crédit.

### **2.4. Le processus de gestion des risques**

La gestion des risques est l'ensemble de la procédure permettant à l'administration d'organiser ses activités en fonction des secteurs de risque et de profils de risques.

#### **2.4.1. La technique de gestion du risque de marché**

Le processus de management des risques s'articulent autour d'une démarche en quatre étapes, qualifiée de démarche IETS (identification, évaluation, traitement et suivi).

**Figure N° 5 : Processus de gestion de risque**

Source : BERRADA (2012:70)

#### **2.4.1.1. L'identification des risques**

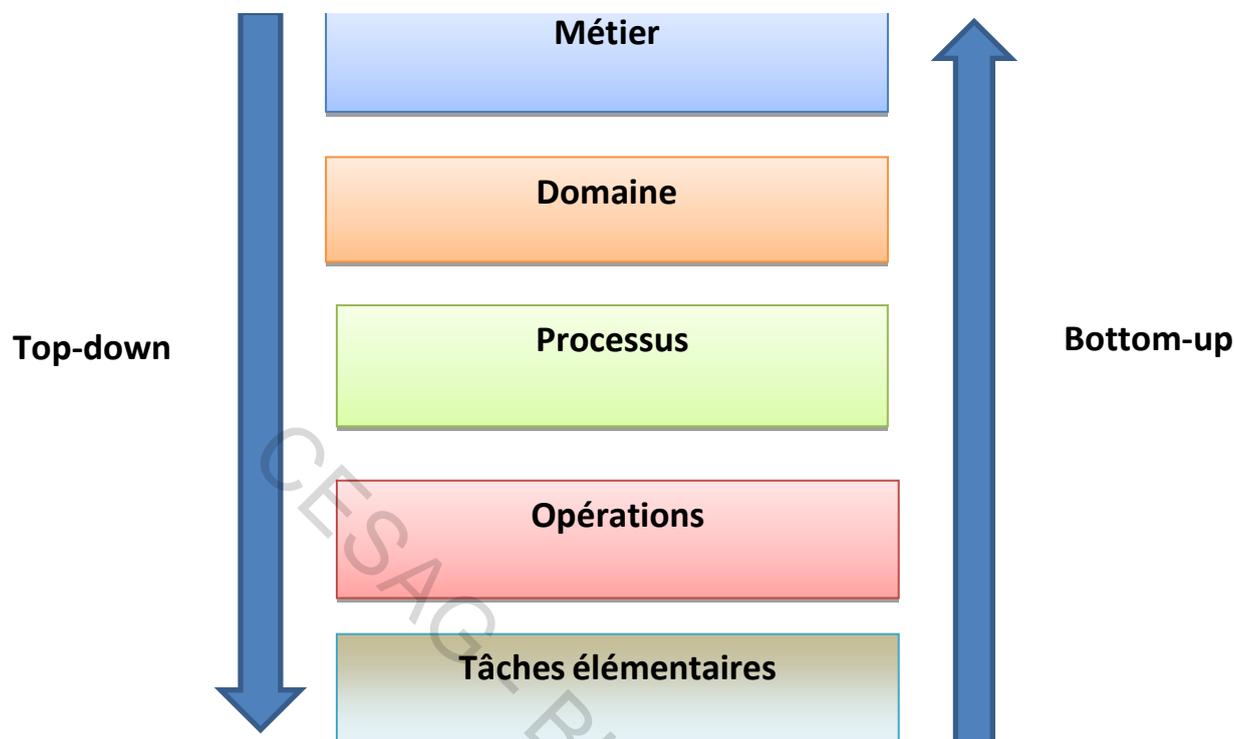
L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit l'identification des risques comme « le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints ».

En effet, une fois les objectifs de l'organisation définis et diffusés, il convient dans une seconde étape d'identifier les éléments qui seraient susceptibles d'avoir un impact négatif sur leur accomplissement. Il s'agit à cette étape de répondre à la question : « Qu'est ce qui pourrait mal se passer ? » (CORDEL, 2013 :130).

#### ➤ **Les approches d'identification des risques**

L'identification des risques peut être conduite en adoptant quatre approches : top-Down, Bottom-up et/ou l'approche combinée et l'approche par le benchmarking.

Figure N° 6 : Approche d'identification des risques



Source : BERRADA (2012 :71)

- ✓ **L'approche dite top down** (littéralement, de haut en bas). Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation. (CORDEL 2013 : 131) ;
- ✓ **L'approche bottom-up** consiste, selon une démarche inductive, à partir des processus, en l'identification des risques inhérents aux activités. Cela peut se faire dans le cadre de l'atelier en organisant un brainstorming qui, in fine, permettra de formuler les risques à surveiller. (BERRADA : 2012 :71) ;
- ✓ **L'approche combinée**, Selon IFACI (2006 : 315), cette approche combine les approches bottom- up et top-down ; ainsi l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels, ce qui permet d'avoir une base complète des risques de l'organisation ;
- ✓ **L'approche de benchmarking**: collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

### ➤ **Les techniques d'identifications des risques**

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour identifier les risques dont nous citons quelques-unes:

#### ✓ **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

Elle consiste à déterminer les actifs créateurs de valeurs de l'organisation notamment les actifs intangibles comme la matière grise dont elle dispose, et de mettre en évidence les risques susceptibles de les menacer (BAPST, 2003 :2). Cette technique consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur et à mettre en relief les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur (BAPST 2003 :13).

#### ✓ **Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Selon MADERS & AL (2006 : 47), il est judicieux de subdiviser les objectifs de contrôle interne en trois catégories à savoir : les objectifs de fiabilité comptable, les objectifs de sécurité et de régularité, et enfin les objectifs de performance. Il s'agit ici de recenser tous les risques qui peuvent empêcher la réalisation de l'objectif tout en donnant priorité à ceux ayant un impact élevé. Toutefois les objectifs doivent clairement être définis tout en permettant la compréhension à tous les niveaux que ce soit. Le réalisme doit être de règle tout en évitant les objectifs irréalisables.

#### ✓ **Identification basée sur les check-lists**

Elle consiste à faire un état de l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements (IFACI, 2005 : 64). Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres méthodes. Pour MADERS & AL (2006 : 50) les check-lists permettent de passer en revue les risques classiques de l'organisation afin de voir si chaque risque concerne l'entité ou pas.

### ➤ **Identification par analyse historique**

Cette méthode se fait sur la base des risques déjà survenus dans l'entreprise (COSO II, 2009 :67) tout en tenant compte que d'autres risques peuvent survenir au regard des changements qui peuvent intervenir en interne ou en externe.

L'utilisation de cette technique suppose l'existence et la disponibilité de base de données de ces événements.

### ✓ **Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

Il peut s'agir de l'environnement politique, économique, technologique qui impactent sur tout établissement de crédit. Selon MC NAME (1999 :13), c'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel évolue l'entité (menaces de l'environnement économique, technologique, etc).

### ✓ **Identification par analyse des activités**

Il s'agit d'identification basée sur la décomposition des processus en activités et qui, recense les risques associés. L'activité, la fonction ou encore le processus sont découpés en tâches élémentaires facilement observables. Par la suite, chaque tâche non effectuée ou mal effectuée sera rattachée à ses risques. (RENARD, 2006 :220-222).

#### **2.4.1.2. L'évaluation des risques**

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation continue, généralement mesurée en termes d'impact et de probabilité d'occurrence. Cette étape est bien sûr capitale dans la mesure où le niveau d'exposition aux risques bruts a un impact déterminant sur les stratégies mises en œuvre pour les traiter. L'évaluation des risques constitue sans aucun doute l'étape la plus complexe, et souvent la moins maîtrisée, du processus de risk management.

L'ISO définit l'évaluation des risques comme « consistant à fournir un processus structuré permettant d'identifier dans quelle mesure les objectifs peuvent être affectés, et d'analyser les conséquences et la probabilité d'occurrence des risques avant de décider s'il est nécessaire de procéder à un traitement supplémentaire ». Dans cette optique, la phase d'évaluation des risques joue donc un rôle fondamental dans l'aide à la prise de décision : sans évaluation fiable du risque, il est peu probable qu'une méthode de traitement efficace soit retenue.

L'ISO rappelle à juste titre que « l'évaluation des risques n'est pas une activité autonome. Il convient qu'elle soit totalement intégrée aux autres composantes du processus de gestion des risques ».

En termes de méthodes, l'ISO distingue trois grandes catégories : les méthodes peuvent être qualitatives, semi-quantitatives ou quantitatives, étant entendu que « le degré de précision requis dépend de l'application particulière, de la disponibilité de données fiables et des besoins de prise de décision de l'organisation ».

### ✓ **La méthode quantitative**

C'est une méthode très difficile à réaliser du fait de sa complexité. Elle nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques (IFACI in COSO II, 2006 : 79). Elle est rarement utilisée par les auditeurs. Ces derniers utilisent souvent la seconde méthode à savoir la méthode qualitative.

✓ **La méthode qualitative**

La méthode qualitative traite essentiellement la probabilité d'occurrence ou d'apparition du risque et de son niveau de gravité.

✓ **La méthode semi-quantitative**

Elle consiste à combiner les deux méthodes précédentes.

### **2.4.1.3. Traitement des risques**

Etant donné son caractère aléatoire, un risque n'est pas maîtrisable, à proprement parler, mais on peut le contenir dans des limites supportables pour l'entreprise en prenant des mesures en vue de restreindre la probabilité qu'il se produise et/ou la gravité de ses effets.

Le COSO II classe les stratégies de traitement des risques en quatre grandes catégories appelées les 4T:

✓ **L'acceptation**

D'après le COSO, l'acceptation consiste à « ne prendre aucune mesure susceptible de modifier la probabilité d'occurrence d'un risque et son impact ».

Selon RENARD (2013 : 143), on ne fait rien c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. CORDEL (2013 :155), ajoute la définition proposée par E. Banks, plus financière, qui retient que la stratégie d'acceptation (rétention) consiste à conserver une certaine exposition au risque, celle-ci pouvant être financée, en cas de survenance de l'événement, par la trésorerie courante de l'entreprise. Il en est ainsi par exemple des créances clients non recouvertes, qui ont fait l'objet d'une dépréciation avant d'être enregistrées en perte.

✓ **L'évitement**

Il s'agit ici de renoncer totalement à s'exposer à un ou plusieurs risques spécifiques. Comme l'affirme le COSO, cette stratégie implique en général « qu'aucune des réponses possibles identifiées n'a permis de réduire l'impact et/ou la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables »

✓ **Le transfert ou le partage**

Il s'agit sans doute de l'une des stratégies les plus courantes, notamment d'un point de vue historique, dans la mesure où elle recouvre entre autres les dispositifs d'assurance ainsi que les instruments financiers de couverture. Ici, le risque est pour tout ou partie transféré à un tiers, via un contrat ou bien un dispositif de marché, qui accepte d'en supporter la charge en contrepartie d'une rémunération (qui peut prendre la forme d'une prime d'assurance, d'une commission ou d'un spread de taux). C'est également sans doute la technique la plus connue du grand public, tant elle est appliquée au quotidien. (CORDEL, 2013 :154)

#### ✓ **La réduction ou limitation**

Mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques consiste à prendre toute mesure susceptible d'avoir un impact sur la probabilité et/ou l'impact d'un risque. Les activités de contrôle interne rentrent dans cette catégorie.

Limiter le risque en accroissant le niveau des contrôles si le risque résiduel est toujours élevé par rapport au seuil d'acceptation fixé par l'entreprise. Celle-ci cherche à limiter toute conséquence négative d'un événement particulier. Exemples : rééquilibrer le portefeuille d'actifs pour une compagnie d'assurances pour réduire l'exposition à certains types de pertes. La limitation consiste donc à faire de la prévention en veillant à réduire au minimum la probabilité de surveillance du risque et/ou à se protéger en cherchant à minimiser le préjudice (impact) en cas de surveillance du risque. (BERRADA, 2012 : 75).

Le choix entre ces différentes solutions dépend du cas d'espèce (de l'entité et du risque), mais aussi des réglementations applicables et de la situation du marché.

Selon CORDEL, (2013 :154), il existe d'autres classifications alternatives plus utilisées dans le monde de la finance que celle proposée par le COSO. Il s'agit de contrôle, le financement et la réduction des pertes.

#### **2.4.1.3. Suivi des risques**

Le suivi des risques consiste à :

- définir et analyser un plan de maîtrise des risques mettant en œuvre les mesures de prévention et de protection arrêtées ;
- mettre à jour le plan de suivi des risques et des systèmes d'alerte à intervalles réguliers et à chaque événement majeur ;
- élaborer un plan de continuité des activités visant à réagir face à un sinistre, selon un mode planifié et formalisé en vue de diminuer ses impacts adverses sur l'activité de l'entreprise ;

- renforcer le dispositif de contrôle interne en mettant en place les moyens techniques, organisationnels, juridiques et financiers, pour se protéger contre les risques identifiés précédemment, afin d'atteindre le niveau de sécurité souhaité. Il faudrait trouver le juste milieu dans le renforcement du dispositif entre efficacité, efficience et traçabilité des contrôles. (BERRADA, 2012 : 77).

#### **2.4.2. Les mesures du risque de marché**

Dans une perspective de gestion des risques et de communication financière, pour mesurer et quantifier leurs risques de marché, une majorité d'établissements de crédit utilisent les modèles suivants.

##### **2.4.2.1. La Value at Risk (VaR)**

La méthodologie de la VAR développée par la banque JP Morgan sous le nom de Riskmetrics au début des années quatre-vingt-dix a été mise au point dans un premier temps pour mesurer l'exposition aux risques de marché. La réglementation bancaire l'a retenue pour la surveillance du risque de marché. De ce fait, la VAR s'est intégrée dans la gestion des risques des établissements de crédit et elle est utilisée par ces mêmes établissements pour déterminer les exigences en fonds propres couvrant les risques de marché sur le portefeuille de négociation.

La méthode VAR apporte une réponse à la question : « Si le prix des actifs qui composent le portefeuille de négociation baisse, quelles pertes maximales la banque va-t-elle supporter ? ».

La Value-At-Risk dépend en réalité de trois éléments :

- la distribution des pertes et profits du portefeuille valable pour une certaine période de détention ;
- le niveau de confiance. Compris entre 0 et 1, il permet de contrôler la probabilité que l'on obtienne un rendement supérieur ou égal à la VAR ;
- la période de détention de l'actif ou du portefeuille d'actifs.

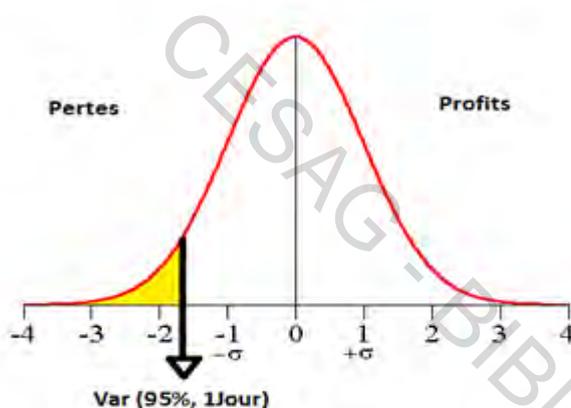
Selon SARDI (2002 :197), Les méthodes value at Risk (Var), effectuent une quantification des risques de marché. C'est un indicateur synthétique. Les méthodes expriment en un seul chiffre la perte maximale qu'un établissement pourrait subir sur un portefeuille d'instruments financiers en cas de mouvement défavorable du marché fonctionnel dans les conditions normales, sur une période donnée, pour un horizon temporel précis, et avec un degré déterminé de probabilité.

Il faut noter que la mesure VaR ne donne une image du risque que dans le cadre de conditions normales de marché et pour un niveau inférieur ou égal à 99% dans le cas de la réglementation applicable au secteur bancaire.

Quant à THEORET (1999 :130-131), la VAR est la perte maximale que peut subir une institution financière durant une certaine période avec une probabilité donnée. A supposer que cette probabilité soit de 95 %, la marge d'erreur ayant trait à cette perte maximale n'est que de 5 %.

Graphiquement, la VAR à un jour avec un indice de confiance de 95% peut être représentée par le graphique ci-dessous:

**Figure N°7 : La VAR à un jour avec un indice de confiance de 95%**



Source : RAYMOND (1999 :131)

Le model de la VaR constitue l'outil de référence pour définir le montant des fonds propres réglementaires relatifs aux risques de marché depuis l'amendement au ratio Cooke de 1996.

D'une manière générale, nous avons le choix entre trois grandes familles de méthodes :

- la VaR analytique (ou paramétrique) ;
- la VaR historique (ou non paramétrique) ;
- la VaR Monte-Carlo.

Ces trois méthodes utilisent les données du passé pour estimer les variations potentielles de la valeur du portefeuille dans le futur proche.

#### **2.4.2.2. Les sensibilités et la duration**

Selon SARDI (2002 :287), la duration et la sensibilité sont des mesures de la variation, en pourcentage de la valeur économique d'un instrument face à une faible modification du niveau de taux (formulée par Frederick Macaulay en 1938). C'est la durée moyenne d'un instrument, pondéré par l'échéance de chaque flux actualisé.

Les sensibilités appelées aussi les « grecques » permettent de mesurer la variation du prix d'un produit financier suite à la variation d'un paramètre de marché.

Mathématiquement, les sensibilités correspondent aux dérivées partielles du prix par rapport à un ou plusieurs paramètres de marché.

L'analyse de la durée mesure la durée de vie moyenne des flux de paiement d'un titre. Intuitivement, la durée mesure la période à l'issue de laquelle la rentabilité d'une obligation n'est pas affectée par les variations de taux d'intérêt. La durée est un concept utile, car elle fournit une bonne approximation de la sensibilité de la valeur de marché d'un titre à la variation de son taux. (MISHKIN, 2010 : 324)

#### **2.4.2.3. Les stress tests**

Déjà abordés et mis en place avec Bâle 2, ils sont généralisés et accrus depuis la crise financière. Ces méthodes ont pour objectif de pallier les inconvénients du recours à l'hypothèse de situation de marché normale.

Pour GREUNING & AL (2004 : 246), l'objet de stress tests est d'identifier les événements et les facteurs susceptibles d'entraîner une perte autrement dit les événements et les facteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur la position de la banque en termes de capital. Les stress tests doivent être de nature à la fois qualitative et quantitative. Les critères quantitatifs doivent permettre d'identifier les scénarios de stress plausibles dans un contexte de marché spécifique. Les critères qualitatifs doivent s'articuler autour de deux aspects fondamentaux des stress tests : l'évaluation de la capacité de la banque à absorber des pertes pouvant être importantes et l'identification des mesures que peut prendre la banque pour réduire les risques et préserver son capital.

La complexité des stress tests reflète normalement celle de l'exposition de la banque aux risques de marché et des environnements des marchés concernés.

#### **2.4.2.4. Le back testing**

Le back testing permet de comparer les comportements du marché sur une période donnée avec les résultats donnés par la méthode VAR utilisée, par exemple avec un seuil de confiance à 99 % sur la journée. Si, par exemple, le taux de perte excède le niveau fixé pour le seuil de confiance retenu seulement 1 jour sur 100 au moins, la méthode peut être acceptée. Si 5 jours sur 100, les pertes dépassent le niveau limite, la méthode utilisée pour estimer la VAR est inadéquate. (ARVISENET, 2008 :101)

Il consiste de façon générale en des comparaisons régulières des évaluations en risque d'une entité avec ses profits et pertes. Ce type d'analyse est généralement utilisé par les institutions financières. Certaines organisations, y compris nombreuses banques, possèdent dans le cadre de leurs profils et pertes et le modèle de risque généré et ce, afin d'évaluer la qualité et l'exactitude de leurs systèmes d'évaluation des risques. (IFACI & al, 2005 : 214).

#### **2.4.2.4. Les impasses des taux**

La méthode des impasses est la plus simple, la plus traditionnelle, et constitue la base des autres méthodes. Elle permet de fournir des indicateurs de la sensibilité du résultat et de la valeur économique de la banque aux mouvements des taux.

Pour SARDI (2002 : 279), la méthodologie prend comme point de départ un échéancier par devise. Tous les emplois et les ressources sont repartis en fonctions de leurs échéances de révision de taux, dans un tableau comprenant des fourchettes d'échéances, ou bandes, par exemples : 1, 2, 3, 6 mois ; 1, 2, 3, 5, 10, 15, 20, 30 ans

Il convient de prendre toutes les opérations de bilan et hors bilan exposant à un risque de taux, de les retraiter, et d'opérer des choix.

La différence entre emplois et ressources, à chaque échéance, va dégager une impasse, appelée aussi gap ou mismatching. Cet état permet, par une simple visualisation, d'identifier les positions de taux dans une première étape, et dans une deuxième étape de mesurer.

Pour évaluer la sensibilité du résultat aux variations de taux, la démarche suivante est adoptée :

- les dettes sont déduites, dans chaque fourchette, des créances correspondantes ou le l'inverse, donnant ainsi une « impasse » ;
- en multipliant cette impasse par une variation estimée des taux, on obtient une mesure approximative de la variation du résultat pour une telle modification.

#### **2.4.2.4. Les impasses de liquidité**

Selon SARDI (2002 :302), la mesure du risque de liquidité est basée sur les flux à recevoir et à payer sur le court terme pour identifier tout problème potentiel. La méthodologie est proche de celle de la mesure du risque de taux d'intérêt par la construction d'un échéancier faisant ressortir les impasses.

Mais l'échéancier doit être construit en tenant compte de des échéances de remboursements et non des échéances de renouvellement de taux.

Les bandes doivent être beaucoup plus étroites pour les prévisions à très court terme.

La construction de cet échéancier va poser des difficultés liées à la date de remboursement de certaines créances et dettes : dépôt à vue de la clientèle, découverte, comptes d'épargne, etc. La problématique des options cachées va s'ajouter : remboursements anticipés des crédits et dépôts à terme. Il convient d'émettre des hypothèses clairement définies et de mettre en place différents scénarios.

Les actifs négociables sur un marché liquide, tels les bons du trésor ou les actions faisant partie d'un indice boursier, peuvent être considérés comme des réserves de liquidité. Leur degré de liquidité doit être soigneusement évalué, de même que le prix probable de vente, sachant qu'une vente « forcée » ou catastrophe », pour faire face à une crise de liquidité, risque fort se traduire par une perte. Il est d'usage, pour tenir compte de cette probabilité, d'appliquer une décote à la valeur de marché des titres.

#### **2.4.2.5. Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) et le ratio de Sharpe**

Il existe plusieurs approches pour mesurer le risque sur les actions :

➤ **Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)**

Appelé « Capital Asset-Pricing Model » (CAPM) en anglais, ce modèle explique la réalisation de l'équilibre du marché par l'offre et la demande pour chaque titre, il fournit une estimation du taux de rentabilité attendu par le marché pour un actif financier en fonction de son risque systématique.

➤ **Le ratio de Sharpe**

Il mesure l'écart de rentabilité d'un portefeuille d'actifs financiers (actions, obligations, produits de base, devises) par rapport au taux de rendement d'un placement sans risque (autrement dit la prime de risque, positive ou négative), divisé par un indicateur de risque, l'écart type de la rentabilité de ce portefeuille (autrement dit sa volatilité).

Ce chapitre a montré que le management des risques joue un rôle crucial dans une entreprise. Aussi, nous avons vu que le dispositif de management des risques est assuré par différentes parties prenantes, chacune d'entre elles assumant des responsabilités importantes.

Ainsi les dispositifs réglementaires en matière de gestion du risque de marché ont été soulevés. Et enfin nous avons aussi abordé les mesures du risque de marché.

Dans le chapitre suivant, il sera question la mise en place d'un modèle d'analyse adapté et des techniques, que nous utiliserons pour mener à bien notre étude.

## **CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Selon GUIDERE (2004 :4), la méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique.

Pour mener notre étude, nous allons adopter une démarche méthodologique sous tendue par un modèle d'analyse comportant un certain nombre de variables. Une fois le modèle d'analyse présenté, nous exposerons les outils de collecte de données utilisées.

Les chapitres précédents nous ont permis d'approfondir notre connaissance du thème, il s'agit maintenant de définir les étapes et outils nécessaires à notre étude en précisant d'abord le modèle d'analyse à la suite auquel nous suivront les outils de collecte et d'analyse des données.

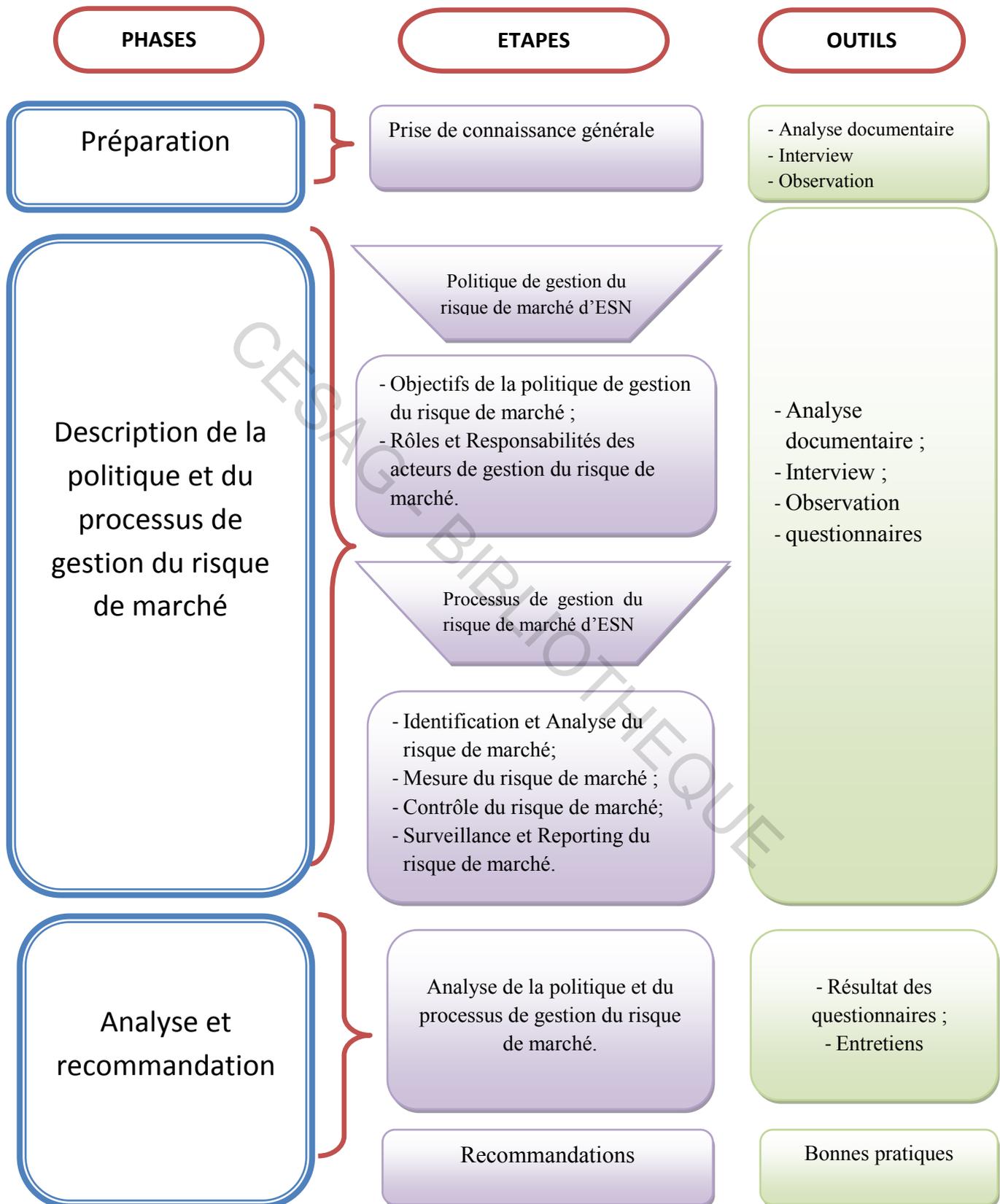
### **3.1. Le modèle d'analyse**

Au cours de cette partie, nous allons mettre accent sur le modèle d'analyse du processus.

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisés pour aider à la prise de décision.

La figure ci-après résume notre modèle d'analyse.

Figure N° 8 : Modèle d'analyse



Source : nous même

## **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

Les outils et les techniques énumérés dans le modèle d'analyse serviront d'outils de collecte et d'analyse des données. Ces outils seront détaillés dans les sections suivantes.

### **3.2.1. La collecte des données**

Afin atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude et dans le souci de recueillir le maximum d'information pour étayer notre analyse, nous avons utilisé des outils adéquats tels que l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation physique et directe questionnaire du contrôle interne (QCI).

#### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

Pour BLANQUET (2004: 2): « l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de document ou non. »

Cette technique nous a permis d'exploiter des documents internes et externes de la banque dans le but de tirer des informations utiles à notre étude. Il s'agit du manuel de procédure du risque de marché, du livret d'accueil Ressources Humaines ESN, d'Ecobank Market Risk strategy 2014, du rapport annuel du groupe Ecobank ...etc.

#### **3.2.1.2. L'interview**

Selon LEMANT (1995 : 181), « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ».

Notre entretien sous forme d'une conversation, est plus ou moins dirigé par nous-mêmes, portant sur l'objet de l'étude.

Nous avons effectué l'entretien avec les agents d'Ecobank Sénégal chargés de piloter le dispositif de gestion du risque de marché pour nous permettre, d'une part, de connaître et de comprendre les activités au sein de l'établissement et, d'autre part, d'avoir une idée plus précise de la gestion du risque de marché. La réalisation de l'entretien a été effectuée en mode « face à face » avec:

- le Cluster Market Risk manager-UEMOA ;
- le Responsable du service loans and treasury operations
- le Responsable Régional des Produits de trésorerie, Afrique Francophonie;
- le Directeur Financier;
- le Contrôleur interne en charge de la division du contrôle du siège et des directions

fonctionnelles ;

- un Auditeur interne.

Ces entretiens sont effectués à partir d'un guide d'entretien qui sera présenté en annexe N°5. Des entretiens moins formels sont également effectués pour nous permettre de mieux comprendre le processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.

### **3.2.1.3. L'observation physique et directe**

Nous avons en complément des entretiens, effectués des observations directes sur le processus de gestion du risque de marché (l'identification des risques, mesure, analyse et le suivi) avec le Cluster Market Risk. Nous avons observé comment les méthodes de Gap de liquidité, la position et le repricing du taux sont utilisées.

Mais également nous avons pu voir au département de la trésorerie comment les transactions sont renseignées dans un fichier dédié.

Elle nous a permis de suivre le déroulement du processus de management du risque de marché appliqués par Ecobank et de voir comment le travail se déroule lors de notre passage dans les différents services pour ensuite rapprocher la réalité avec ce qui a été décrit.

### **3.2.2. Les outils d'analyse des données collectées**

L'analyse de données est un processus qui permet de transformer une masse d'informations en information structurée permettant la prise de décision.

Une fois les données collectées, elles feront l'objet d'une analyse suivant des outils destinées à cet effet en vue d'une synthèse générale de l'étude. Pour cette partie nous avons retenu le questionnaire du contrôle interne (QCI).

#### **3.2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne**

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Pour RENARD (2010 :256, 257,258), « le questionnaire du contrôle interne est un outil qui va permettre d'identifier pour chaque fonctions, quels sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels. L'auditeur est aidé dans sa démarche, s'il prend soin de ne pas omettre cinq questions fondamentales. Ces cinq questions permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? »

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Pour réaliser notre programme de travail, nous avons utilisé un questionnaire fermé pour lequel les réponses peuvent prendre les modalités « oui » ou « non » ; avec oui comme force et non comme faiblesse. Le résultat de l'utilisation du questionnaire se retrouve en annexe N°6.

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques à utiliser pour aborder pour la suite de notre étude. Il porte sur les techniques et outils de collecte de données, qui sont utilisés pour permettre de recueillir, rassembler, traiter et analyser les informations. De ce fait, nous allons aborder les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Cette première partie de notre étude nous a donné l'opportunité d'affiner notre compréhension des notions relatives au risque de marché mais également au management des risques.

Nous avons passé en revue les réglementations bancaires définies au plan international par le comité de Bâle et au plan régional par l'UMOA. Ainsi le troisième chapitre a étudié la revue de littérature qui nous a permis d'aborder notre modèle d'analyse, démarche que nous utilisons pour mettre en exergue la partie pratique.

Dans cette partie nous ferons une analyse du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal. Cette approche s'appliquera aux procédures internes d'Ecobank Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
PRATIQUE DE L'ETUDE**

## **INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE**

La première partie du mémoire a permis de faire un tour d'horizon des concepts clés de la revue de littérature et de la méthodologie de recherche.

La libéralisation et la volatilité des marchés financiers, la concurrence accrue et la diversification exposent les banques à de nombreux risques et de nouvelles difficultés, ce qui rend nécessaire des innovations constantes dans la gestion de ses risques pour rester compétitif.

Cependant, les établissements de crédits doivent avoir une bonne capacité de gestion des risques pour survivre dans un environnement concurrentiel et soutenir une croissance économique pilotée par les secteurs privés et publics. L'analyse de la gestion du risque de marché nous permettra d'apprécier l'efficacité des dispositifs de gestion mis en place par Ecobank Sénégal.

Cette partie de notre étude est composée de trois chapitres. Le premier sera consacré à la présentation d'Ecobank Sénégal, le deuxième abordera la description du processus de gestion du risque de marché de la banque ensuite le troisième chapitre portera sur l'analyse de ce processus et enfin nous terminerons par des recommandations.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ECOBANK SENEGAL**

En sa qualité de banque commerciale filiale du groupe Ecobank, Ecobank Sénégal développe une stratégie conforme à celle du groupe tout en adoptant des activités spécifiques à son environnement. Ce chapitre sera consacré tout d'abord à un bref historique du groupe Ecobank et d'Ecobank Sénégal et ensuite à la présentation d'Ecobank Sénégal à travers ses stratégies, sa vision et mission, son fonctionnement et en fin son organisation.

### **4.1. Historique d'Ecobank Sénégal (ESN)**

ETI, une société anonyme à responsabilité limitée au capital autorisé de 100 millions \$ US, est créée en 1985 comme holding bancaire à l'initiative de la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest avec le soutien de la CEDEAO. Au début des années 1980 l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par les banques étrangères et appartenant à l'État. Il n'existait pratiquement aucune banque en Afrique de l'Ouest appartenant ni étant gérée par le secteur privé africain. ETI a été fondée dans le but de combler ce vide.

ETI a commencé ses activités avec sa première filiale au Togo en Mars 1988.

Ecobank est aujourd'hui la première Institution bancaire phare panafricaine présente dans 36 pays du continent africain et du reste du monde (Annexe N°7). Elle opère actuellement dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, Centrale, Orientale et Australe, Le Groupe dispose également d'une filiale à Paris et de bureaux de représentation à Dubaï, Johannesburg, Londres, Luanda et Pékin.

Créée en 1999, ECOBANK Sénégal (ESN) s'est installée comme la 12ème banque sur la place financière avec un capital essentiellement composé de capitaux africains. C'est un établissement financier sous forme d'une société anonyme avec conseil d'administration dont le capital social s'élève à 16.776.900.000 FCFA aujourd'hui. En fin 2009, la banque est devenue une référence sur le marché bancaire. En effet, Ecobank est aujourd'hui la troisième banque au Sénégal en termes d'agence et de rentabilité.

Conformément aux statuts, la société a pour objet la pratique des opérations de banque, et notamment de faire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation avec la république du Sénégal et à l'étranger, toutes opérations financiers, commerciales, mobilières, immobilières.

## **4.2. Vision, Mission et Stratégies d'Ecobank Sénégal**

Ecobank exerce ses activités en tant que « Banque Unique » dotée d'une marque commune ainsi que de normes politiques et procédures communes. Pour cela, la vision et la mission sont les mêmes dans toutes les filiales.

### **4.2.1. Vision**

La vision définie par Ecobank est la suivante : construire une banque panafricaine de classe mondiale et contribuer au développement économique et financier de l'Afrique.

Son expansion fulgurante est la résultante de sa vision et des valeurs qui sont :

- une vision de « Banque Unique » qui transcende des barrières géographiques ;
- une stratégie pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents sur le continent Africain ;
- une technologie adéquate pour fournir des services accessibles, pratiques et fiables à ses clients ;
- la standardisation des politiques et procédures ;
- un mode de fonctionnement basé sur la bonne gouvernance.

### **4.2.2. Mission**

Conformément à ses statuts, Ecobank a pour mission de fournir à ses clients de gros et détails des produits et services financiers pratiques, accessibles et fiables.

### **4.2.3. Stratégies**

Conformément à la stratégie globale du groupe, ESN a poursuivi sa stratégie de présence parmi les premiers acteurs bancaires financiers locaux.

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

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

Cette stratégie tout au long de l'année a été sous-tendue et supportée par les orientations du Groupe telles que la mise en place d'un organigramme plus fonctionnel, notamment en

créant trois lignes de métier au sein de l'activité commerciale : Corporate Bank, Domestic Bank et Ecobank Capital.

Pour soutenir son action, de nouveaux produits et services ont été lancés. Ainsi les « Forum client » ont été introduits par les rencontres à thème régulier afin d'échanger avec les clients et prospects.

#### 4.3. Produits et services d'Ecobank Sénégal

Ecobank exerce ses activités en tant que « Banque Unique » dotée d'une marque commune ainsi que de normes politiques et procédures communes.

Le Groupe Ecobank est une banque universelle axée sur l'Afrique médiane offrant des services de banque de détail, banque de grande clientèle et banque d'investissement et services bancaires transactionnels aux gouvernements, aux institutions financières, aux sociétés multinationales, aux entreprises locales, aux PME et aux particuliers. Les services d'Ecobank sont délivrés à travers trois secteurs d'activité axés sur la clientèle, Corporate Bank, Domestic Bank et Ecobank Capital.

**Tableau N° 1 : Produits et services d'Ecobank Sénégal**

Domestique Banque		Corporate Bank	Trésorerie (Ecobank Capital)
Particuliers	Entreprises		
- Compte Courant	- Comptes d'Entreprises	- Solutions de Marché Internationales	- solutions de gestion des valeurs mobilière et d'actif
- Compte Epargne	- Crédits de Commerce	- Gestion de Trésorerie	- DAT (Dépôts à terme)
- Compte Diaspora	- Produits de Commerce	- Chaîne d'Approvisionnement des Finances	- Transferts en devises
- Services financiers Hadj	- Microfinance	- Opérations de Prêt	- Produits dérivés
- Cartes Bancaires	- Banque par internet	- Corporate Internet Banking (OMNI)	- Assets Backed Securities (ABS)
- Ecobank Mobile Money	- Services		-
- Produits Électroniques	- Opérations de Change		
- Transferts et Paiements			
- Crédit Ecobank			

Source : établi à partir du rapport annuel 2013 du Groupe Ecobank.

#### 4.4. Organisation d'Ecobank Sénégal

Ecobank Sénégal, comme toutes les autres filiales, suit le dispatching opéré par le groupe dans son organisation. Elle comporte ainsi une séparation convenable des tâches des différents acteurs de la banque. Dans ce souci, elle s'est organisée en onze(11) directions à savoir : (Annexe N°8)

#### **4.4.1. La Direction Générale**

La Direction Générale a pour attribution la définition, l'élaboration de la politique globale, la mise en place des stratégies et veille à leur adéquation avec les objectifs globaux de développement décidés par le groupe. Elle coordonne les activités des autres Directions.

En collaboration avec le Conseil d'Administration, la Direction Générale assure la gestion quotidienne de la banque en appliquant les instructions provenant du siège conformément à la réglementation bancaire et aux actes uniformes de l'organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

#### **4.4.2. Les Directions de Contrôles**

Trois départements jouent le rôle de contrôle à savoir, la Direction de l'audit interne, la Direction du contrôle interne et celle de la conformité.

##### **4.4.2.1. La Direction de l'Audit Interne**

L'Audit Interne est caractérisé par l'ensemble des mesures permettant la maîtrise de l'organisation et la réduction des différents risques auxquels la banque est confrontée. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures visant à garantir la pérennité des activités de l'Entreprise. Les auditeurs internes sont chargés de suivre les instructions de la Direction Générale et du Comité d'audit allant dans le sens d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'Institution, la justesse et l'intégrité de l'information, l'amélioration des performances.

Les missions assignées à la Direction de l'Audit Interne sont réalisées selon la Charte d'Audit du groupe ECOBANK approuvée par son Conseil d'Administration, et la circulaire N° 003-2011/CB du 04 janvier 2011 de la BCEAO, relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.

Elles se récapitulent comme suit :

- s'assurer du respect des politiques institutionnelles, des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques, des stratégies et procédures applicables à la filiale ;
- vérifier et apprécier la fiabilité, la conformité et l'application des principes comptables, financiers et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût ;
- s'assurer que les actifs d'Ecobank sont correctement évalués, comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre ;

- vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêts sont strictement respectées ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information ;
- apprécier la qualité des performances par rapport aux responsabilités assignées ;
- recommander des améliorations dans les secteurs opérationnels et s'assurer de l'efficacité des actions correctives mises en place ;
- effectuer des missions spéciales d'audit.

#### **4.4.2.2. La Direction du Contrôle Interne**

La Direction du contrôle interne fait partie de l'architecture de contrôle de la banque.

Elle a pour mission:

- d'instituer une culture et un environnement de contrôle fiable, efficace, orienté vers les affaires et qui réduiront les infractions aux contrôles/règlements et leur impact sur les objectifs commerciaux et financiers de la banque ;
- de fournir un service novateur, alerte et à valeur ajoutée en assistant la Direction dans le contrôle des risques, la surveillance de la conformité et l'amélioration de la performance du système de contrôle interne, en vue d'assumer sa responsabilité devant le conseil d'administration et les actionnaires.

#### **4.4.2.3. La Direction de la Conformité (Compliance)**

La Direction de la Conformité a pour rôle de :

- s'assurer du strict respect des lois, des règlements et des normes du Groupe ECOBANK ;
- coordonner le dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- former, et sensibiliser le personnel de la banque aux règles d'éthiques de déontologie aux procédures et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- veiller à la mise à jour permanente des procédures de la banque.

#### **4.4.3. Les Directions Commerciales**

Les trois centres commerciaux de la banque sont le Corporate Bank, le Domestic Bank et la Trésorerie.

#### **4.4.3.1. La Direction de la Trésorerie**

La Direction de la Trésorerie fait partie des trois centres de profit de la banque. Les principales sources de revenus de la trésorerie sont le change, les commissions sur transfert et les intérêts sur placements interbancaires ou sur titres. La trésorerie doit également assurer une gestion Actif-Passif efficiente du bilan en organisant et animant des réunions mensuelles « ALCO » et en procédant à une gestion prévisionnelle dynamique de la liquidité afin d'éviter toute défaillance dans le bouclage de la compensation tout en respectant les réserves obligatoires.

Techniquement, les missions de la trésorerie sont de trois ordres essentiellement :

- La gestion ALM (Assets & Liabilities Management) qui consiste à placer de la manière la plus optimale possible les excédents de liquidités de la banque tout en respectant les normes réglementaires BCEAO mais aussi en assurant le bon dénouement des engagements vis-à-vis de tiers.
- Le volet SALES consiste en la vente des produits de la trésorerie.
- Foreign Exchange TRADING : Activité de trading sous tendue par des transactions commerciales et réalisée par les traders. La réglementation de change dans la Zone UEMOA interdit toute activité de spéculation. Cette activité est également interdite par les procédures du groupe.

#### **4.4.3.2. La Direction du Domestic Bank**

Le Domestic Bank fait partie des 3 pôles d'activité de la banque. Il couvre l'ensemble des produits et services offerts aux particuliers, aux PME/PMI et Grandes entreprises locales et au Secteur Public (Administrations, Projets, Gouvernement, Agences...).

Il a en charge la gestion de la « banque de proximité », intervient dans les domaines de la stratégie, du développement commercial et de la veille économique par la coordination et le contrôle des divisions suivantes : Réseau d'agence, Marketing et Customer service, Consumer Banking, Private Banking, Small médium entreprise (SME) et local Corporate et Public sector services.

#### **4.4.3.3. La Direction du Corporate Bank**

La Direction Corporate Bank est la branche qui gère le portefeuille de la clientèle composée :

- des entreprises régionales, multinationales et parapubliques,
- les organismes non gouvernementaux régionaux ou internationaux,
- et les institutions financières (banques, assurances, SGI, fonds de pensions).

Elle a comme objectif : le développement de la clientèle par l'acquisition de nouveaux clients et une meilleure pénétration de la clientèle existante ; la maximisation du produit net bancaire, à travers la vente de tous les produits de la banque ; le suivi du portefeuille de prêts y compris le recouvrement ; et l'amélioration de la qualité de service.

#### **4.4.4. Les autres Directions de support**

Les restes des Directions sont les suivantes :

##### **4.4.4.1. La Direction Financière**

La Direction financière d'Ecobank Sénégal est composée de trois services ayant en charge le suivi budgétaire, la comptabilité générale, la gestion des immobilisations et les déclarations fiscales. Cette Direction comme son nom l'indique a pour rôle le suivi des réalisations par rapport aux budgets, de veiller aux différentes charges de Ecobank toute entité confondue, d'assurer la comptabilisation et le suivi des immobilisations.

Par ailleurs la Direction financière gère la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels et travaille en étroite collaboration avec le groupe et la banque centrale.

##### **4.4.4.2. La Direction des Risques**

La Direction des risques s'articule autour de 5 pôles : l'administration du crédit, le recouvrement, le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

Le risque de marche : ce service suit les risques de marché (changes, taux, liquidité etc.), les reporting Groupe des risques identifiés et le suivi des engagements inter filiales.

##### **4.4.4.3. La Direction Juridique**

Cette Direction a pour rôle d'assurer la sécurité juridique et de veiller au respect des différentes lois qui régissent le fonctionnement de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du conseil d'administration. Elle est composée du :

- service garantie qui s'occupe de tout ce qui est prise de garantie ;
- service contentieux et acte qui veille à l'exécution correcte et à temps des actes émanant des autorités compétentes et allant dans le sens de saisir les comptes d'un client , d'informer ou de confirmer ses avoirs à la banque ;
- service juridique qui accompagne la Direction dans ses prises de décisions en jouant un rôle de conseiller. De ce fait, il s'occupe de la vérification avec les lois et réglementations

qui régissent l'activité bancaire, la rédaction de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

#### **4.4.4.4. La Direction des Opérations et de la Technologie**

Elle est composée de trois divisions à savoir : opérations (OPS), Ecobank Business Services (EBS), Informatique et Technologie (IT).

##### **➤ La division des opérations**

Cette division est subdivisée en plusieurs services couvrant les différentes activités opérationnelles de la filiale.

##### **➤ La division de l'informatique et des technologies**

L'IT est la Division informatique d'Ecobank. Elle joue le rôle déterminant dans la mesure où le système d'exploitation ainsi que toutes les autres applications utilisées par la banque dépendent de cette division. De ce fait, elle assure la sécurité, la disponibilité et la confidentialité de l'information. Elle gère un volet infrastructure et télécommunication qui s'occupe de la gestion des liaisons entre filiales et de la sécurité internet. Il existe aussi un volet développement d'application qui accompagne la banque dans ses projets.

##### **➤ La division des services généraux ou Ecobank Business Services (EBS)**

Cette division est en charge du « fonctionnement interne de la banque » : Logistique, fournisseurs, protocole etc.....

#### **4.4.4.5. La Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines est chargée de l'administration du personnel et la gestion des dossiers du personnel, la gestion du capital humain (le recrutement, le suivi des plans de carrière, la formation, la promotion et le reclassement), la gestion des prêts et avances sur salaire au personnel. Elle veille en permanence au respect de la réglementation du travail et du règlement intérieur (maintien d'un bon climat social dans l'institution).

Après 15 ans d'exercice dans le milieu bancaire sénégalais, Ecobank Sénégal a connu 3 années consécutives, marquées par des performances remarquables sur la plupart des indicateurs bancaires.

En somme, ce chapitre nous a permis d'avoir une vue sur l'organisation, le mode de fonctionnement des différentes directions d'Ecobank Sénégal.

## **CHAPITRE 5 : LA GESTION DU RISQUE DE MARCHE A ECOBANK SENEGAL**

L'évolution récente des opérations de marchés dans les activités des banques avec tous les risques que celle-ci comportent, à emmener Ecobank à l'instar des grandes institutions bancaires du monde à accorder un grand intérêt à la gestion du risque de marché. C'est pourquoi, elle a mis en place une politique qui décrit la stratégie et les objectifs en matière de gestion du risque de marché. Cette stratégie définit clairement l'approche et le processus pour atteindre lesdits objectifs.

L'intérêt pour le groupe de mettre en place des procédures claires en matière de gestion de risque de marché est de fournir aux managers les lignes directrices afin de les outiller dans l'identification, l'évaluation, le contrôle et la surveillance des risques de marchés. Cette approche permet de faire en un temps raisonnable les reportings des principaux risques de marché à savoir : le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque sur actions et le risque de liquidité.

Dans ce chapitre nous présenterons dans un premier temps la politique de la gestion de risque de marché et dans un deuxième temps nous parlerons des procédures mis en œuvre au sein d'Ecobank Sénégal en matière de gestion du risque de marché tel que édicté par le groupe.

### **5.1. La politique de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal**

Dans cette partie, nous allons décrire les objectifs de la politique du risque de marché ainsi que les rôles et les responsabilités des acteurs de gestion du risque de marché.

#### **5.1.1. Objectifs de la politique du risque de marché**

Les objectifs visés par Ecobank sont les suivants :

- développer une culture de prise de conscience du risque et s'assurer que tous les risques de marché importants sont identifiés, mesurés, évalués, hiérarchisés, gérés, surveillés et traités de manière cohérente et efficace ;
- déployer des outils de gestion des risques de marché appropriés et fiables, incluant une méthodologie de la VaR (Value at Risk), des scénarii de stress test afin de faciliter la diffusion de rapports à la Direction, la prise de décision et l'évaluation du capital;

- s'assurer que tous les administrateurs, la Direction et le personnel sont responsables de la gestion du risque de marché selon les rôles et responsabilités qui leur sont assignés ;
- se conformer aux dispositions du pilier I de l'Accord de Bâle II ainsi qu'à toutes les exigences de la législation, de la réglementation, aux lignes directrices et aux codes de conduite en vigueur dans les pays d'accueil ;
- fournir à sa communauté et aux acteurs clés, l'assurance qu'Ecobank vit selon ses valeurs et gère de façon responsable le risque de marché lié à ses activités.

### **5.1.2. Rôles et responsabilités des acteurs du risque de marché**

Une gestion du risque de marché efficace implique la participation des diverses fonctions de la banque. Pour se faire, une attribution claire des rôles et responsabilités a été faite aux différents acteurs en matière de gestion du risque de marché.

#### **5.1.2.1. Les Opérationnels**

Ci-dessous les rôles et responsabilités définies pour les opérationnels.

- saisir et vérifier les transactions et le respect des directives sur les taux.
- régler les transactions par le biais du système RTGS ou Swift.
- générer les écritures comptables, faire le rapprochement des comptes des transactions et surveiller le respect des directives sur les taux.
- évaluer quotidiennement les positions de change à la valeur de marché.
- rapporter les profits et les pertes quotidiens, mensuels aux managers, aux financiers et au contrôle interne.
- s'assurer que les manuels de procédure des opérations sont conformes à la politique
- le personnel et les systèmes doivent être capables de gérer des périodes prolongées de gros volumes de transactions.
- planifier et présenter soigneusement la formation pour les nouveaux produits ou systèmes.

#### **5.1.2.2. Le Trésorier**

Les rôles et responsabilités du trésorier consiste à :

- gérer le bilan de la banque ;
- placer les excédents de liquidités dans le respect de la politique des lignes définies ;
- trouver les ressources pour financer les activités en cas de déficits ;

- gérer les comptes correspondants locaux et étrangers conformément aux prévisions de décaissements ou d'encaissements et aux politiques de gestion d'exposition au risque de contrepartie ;
- gérer les comptes au niveau de la banque centrale et s'assurer de leur approvisionnement approprié pour la constitution des réserves obligatoires ;
- tirer avantage des possibilités d'arbitrage de taux d'intérêts et de signature existant dans le marché dans le respect des limites approuvées ;
- vendre les produits de la trésorerie ;
- préparer les plans de Continuité d'activité;
- reporter quotidiennement les informations sur les positions de change par devises et les gains ou pertes de change au contrôle interne pour revue et à la Direction Générale pour approbation ;
- assurer le suivi et la correction effective des manquements relatifs à la gestion du risque de marché soulevé par le contrôle interne, l'audit interne, la conformité les commissaires aux comptes et la commission bancaire ;
- veiller au strict respect des limites fixées sur les devises et les transactions et s'assurer de l'obtention des approbations requises en cas de dépassement de limites.

### **5.1.2.3. Le Gestionnaire du Risque de Marché**

Les rôles et responsabilités suivantes sont assignés au gestionnaire du risque de marché :

- développer et maintenir en permanence les principes de gestion du risque de marché afin d'identifier, de mesurer, surveiller, contrôler les risques et faire des rapports sur les risques de marché;
- promouvoir la politique de risque de marché au sein de la banque et contribue à sa mise en œuvre ;
- faire des recommandations pratiques aux ALCO (Assets and Liabilities Committee ou Comité de Gestion Actif Passif) afin d'améliorer la gestion des risques de marché ;
- préparer les rapports périodiques sur les risques pour le conseil d'administration et la direction générale;
- gérer les limites des traders, des produits et des emprunteurs ;
- surveiller et faire des reportings sur le risque de liquidité et le risque de crédit de marché ;
- veiller à ce que les traders et les agents des opérations appliquent correctement toutes les politiques et procédures de risque de marché;

- signaler systématiquement au top management et au directeur du groupe chargé de la gestion des risques si nécessaire, toute pratique et ou procédure qui serait contraire à celles édictées par le groupe.
- veiller à ce que les limites approuvées et leurs utilisations reflètent bien les conditions de marché actuelles et prévisionnelles, il doit en outre faire des recommandations sur les modifications de la volatilité utilisée pour le calcul de la VAR afin de capturer l'instabilité des prix ou les changements de liquidité du marché.
- s'assurer de la disponibilité d'une limite dument approuvée avant que le trésorier s'engage pour tout prêt ou emprunt.

#### **5.1.2.4. Le Directeur de la Gestion des Risques**

Il est chargé de :

- gérer tous les aspects du risque de marché conformément aux politiques approuvées ;
- s'assurer que les membres du personnel des unités de prise de risque ont la capacité d'atteindre leurs objectifs commerciaux ;
- s'assurer que chaque unité de prise de risque fonctionne à tout moment à des niveaux acceptables, tels que définis par l'audit interne ;
- maintenir un système de contrôle indépendant et de contreponds au sein des opérations ;
- préserver l'intégrité de l'information financière par le biais du contrôle financier ;
- établir un processus pour identifier tous les risques de marché ;
- opérer dans les limites de risque de prix et de liquidité approuvées ;
- nommer des responsables du risque de marché qualifiés et indépendants afin de s'assurer que toutes les politiques et lignes directrices concernant les risques de marché sont correctement appliquées.

#### **5.1.2.5. Le Contrôleur Interne**

Le contrôleur doit :

- s'assurer que toutes les transactions correspondent à des transactions bancaires effectives et qu'elles sont faites au taux communiqué par la trésorerie ;
- vérifier les valeurs nettes d'ouverture des positions aux limites approuvées par le trésorier du groupe ;
- vérifier l'exactitude de données renseignées dans le fichier extracomptable renseigné par la trésorerie à travers un contrôle quotidien;

- s'assurer de la conformité des directives données par le gestionnaire du risque de marché à la trésorerie ;
- s'assurer de l'exactitude de la position de change ;
- s'assurer du respect des limites internes et réglementaires (ratios de liquidité et de rentabilité) ;
- suivre mensuellement les actifs négociables par volume et par durée pour s'assurer qu'ils sont dans les limites de l'appétit global de risque d' Ecobank ;
- s'assurer que l'accès à la salle de marché est limitée;
- veiller au respect des directives sur les taux prises par la trésorerie et le gestionnaire du risque de marché.

#### **5.1.2.6. Le Directeur Financier**

Il est en charge de :

- étudier la rentabilité des produits ;
- comprendre les procédures de tarification et d'évaluation ;
- définir les règles comptables liées à tous les produits financiers.

#### **5.1.2.7. Le Comité de Gestion Actif Passif ALCO (Assets and Liabilities Committee)**

L'ALCO à ECOBANK Sénégal se tient régulièrement; il est composé d'un ensemble de cadres désignés par le Directeur Général.

Les rôles du comité sont :

- définir les orientations stratégiques de la banque en se basant sur l'évolution du bilan, le coût des ressources et la rentabilité des emplois en comparant au budget initialement adopté ;
- revoir les recommandations formulées au cours de la précédente réunion ;
- analyser l'environnement économique et socio-politique, l'évolution des agrégats macroéconomiques, des taux pratiqués par la banque centrale et du cours des principales devises particulièrement le dollar ;
- analyser l'évolution de la concurrence bancaire (évolution des dépôts et des ressources, taux pratiqué par les autres banques sur les prêts, les dépôts à terme), et de déterminer la position de la banque au niveau national ;
- faire des recommandations ;
- déterminer le plan d'action permettant d'anticiper les besoins en liquidité pour améliorer la marge nette du bilan ;

- trouver les sources de financement en cas de besoin en liquidité ;
- corriger toutes déviations de ratios (prudentiels, de profitabilité, de concentration, ratios de liquidité) induites par l'activité commerciale et assurer un niveau de liquidité adéquat ;
- revoir et approuver les plans de continuité d'activité ;
- s'assurer de la conformité avec les normes réglementaires.

#### **5.1.2.8. Le Comité de Gestion des Risques (CGR)**

Les rôles et responsabilités du comité de gestion des risques sont les suivants :

- s'assurer que le cadre de gestion du risque de marché contient :
  - une définition adéquate du risque de marché à l'échelle de l'entreprise ;
  - des politiques de risque de marché pour l'identification, la mesure, la surveillance, le contrôle et la déclaration de chaque risque de marché ;
  - la tolérance et l'appétit pour le risque de marché de la banque, des rôles et responsabilités clairement définis, les lignes hiérarchiques et les reportings,
- examiner et approuver la politique des limites sur la recommandation du directeur de la gestion des risques et de l'ALCO ;
- s'assurer que toutes les décisions du conseil en matière de gestion du risque de marché sont mises en œuvre efficacement par la direction ;
- examiner de façon régulière les rapports de gestion du risque de marché, afin de déterminer les niveaux de conformité avec la politique des risques, les mauvais contrôles et les actions correctives ;
- documenter et approuver les exceptions à la politique de gestion de risque de marché du groupe;
- recommander au conseil toute modification de la politique de risque de marché.

#### **5.1.2.9. L'Auditeur Interne**

Les principaux rôles et responsabilités de l'auditeur interne consistent à:

- évaluer l'efficacité du dispositif du contrôle interne en matière de maîtrise du risque de marché suivant une démarche planifiée ;
- formuler des recommandations sur les faiblesses identifiées pour minimiser les risques ;
- assurer le strict respect des dispositifs réglementaires ;
- assurer le respect des procédures mise en place dans le cadre de gestion du risque de marché ;

- fournir des rapports de conformité détaillés au conseil d'administration, au siège et aux autorités réglementaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### **5.1.2.10. Le Directeur Général**

Les rôles et responsabilité du Directeur Général consistent à :

- présider l'ALCO et est membre du comité des risques;
- s'assurer que la Direction respecte toutes les directives et politiques du conseil ;
- superviser le Directeur de la gestion des risques et assurer l'efficacité de la fonction de gestion des risques ;
- s'assurer que la fonction de la gestion des risques est dotée d'un personnel formé, disposer de technologies et de systèmes nécessaires qui lui permettront de remplir ses fonctions de manière efficiente et efficace.

#### **5.1.2.11. Le Conseil d'Administration**

Pour avoir une vue globale du dispositif de management du risque de marché de la banque, le Conseil d'administration est responsable de la gouvernance du processus de gestion du risque de marché il doit par conséquent:

- examiner et approuver la politique sur une base annuelle;
- il a le pouvoir discrétionnaire de déléguer les responsabilités et de définir les mandats relatifs à la gestion du risque de marché pour le comité de gestion des risques et pour l'ALCO.

La gestion du risque à Ecobank est un enjeu collectif et partagé. Au niveau du groupe, le Directeur du Risque de marché du groupe et le Comité de Gestion Actif passif Groupe (CGAP - ALCO) occupent également une place particulièrement importante en matière de gestion du risque de marché.

### **5.2. Processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal**

Trois risques de marché font l'objet d'une attention particulière au niveau d'Ecobank Sénégal qui sont : le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque de liquidité.

Dans cette partie, nous allons nous limiter à ces trois risques pour la description du processus.

La gestion du risque de marché permet tout d'abord d'identifier et d'analyser les risques des différents sous processus (taux d'intérêt, change, liquidité) pouvant menacer l'atteinte des objectifs. Cette partie du processus est réalisée par le gestionnaire du risque de marché.

A la suite de l'identification et l'analyse du risque de marché, des mesures nécessaires sont prises par le gestionnaire du risque de marché afin d'évaluer surveiller et de contrôler les

risques au jour le jour et de façon proactive.

Une fois les risques identifiés et analysés, ils doivent être évalués de manière prévisionnelle, c'est-à-dire sur la base des anticipations du gestionnaire du risque de marché afin de prendre une décision.

La décision face au risque de marché renvoie à quatre types de stratégies que nous avons abordées dans le deuxième chapitre qu'on appelle les 4T:

- éviter le risque : et ce, en renonçant à certaines opérations.
- réduire le risque : la banque admet, dans ce cas, un certain niveau de risque mais s'interdit de franchir la limite déterminée en valeur at Risk (VaR), en pertes maximales (Stop Loss), etc.
- assurer le risque : la banque acceptera de transférer totalement ou partiellement le risque (exemple: couverture totale ou partielle par des produits dérivés).
- accepter le risque : la banque conserve le risque, dans l'espoir de réaliser des gains, de rester en position ouverte sur le marché. Cette décision est fondée sur des anticipations favorables sur l'évolution future du marché. Ceci revient donc à supporter directement le coût du risque. S'il se réalise, le risque s'impute aux charges de l'exercice.

Ensuite étape suivante du processus est la surveillance pour une alerte précoce.

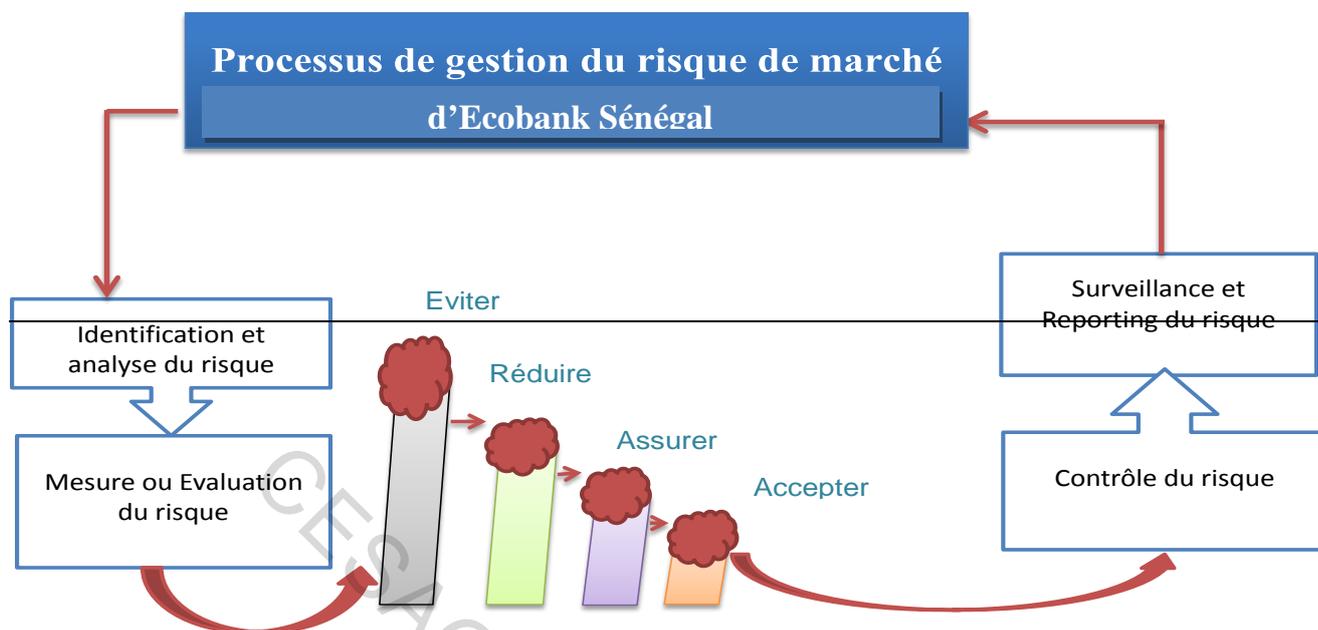
La surveillance des risques et des limites est une composante du processus de gestion du risque de marché. Les politiques et limites fixées sont surveillées sur une base constante pour s'assurer de leur respect. En cas de dépassement, les raisons sont établies, les conséquences de ces dépassements évaluées et le système de reporting les signale.

Et enfin le reporting qui est l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats des mesures et respect des limites en matière de gestion de risques sont appréciés dans un rapport quotidien appelé le DLM (Daily Limit Monitoring) qui fait ressortir clairement les limites des grands agrégats du bilan et des limites des devises transigées au niveau de la filiale sous forme synthétique et stylisée.

Toutes ces étapes du processus sont effectuées et contrôlées par le responsable chargé de la gestion du risque de marché.

Une description de ce processus est illustrée par la figure ci-dessous.

Figure N° 9 : Processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal



Source: Nous même à partir d'ECOBANK MARKET RISK STRATEGY (2014 :15)

### 5.2.1. Risque de taux d'intérêt

Les fluctuations de taux d'intérêt du marché, leur amplitude et leur impact sur la structure des activités d'intermédiation financière et sur le portefeuille de négociation, peuvent affecter de façon importante la rentabilité et, ultimement, la solvabilité de la banque. Par conséquent, pour la protection des investisseurs de la banque et utilisateurs de produits financiers et la solidité financière de la banque, le risque de taux d'intérêt est géré de la manière suivante.

#### 5.2.1.1. Identification du risque de taux d'intérêt

Cette première étape du processus permet au gestionnaire du risque de marché de recenser les principaux risques de taux d'intérêt, identifier leurs sources, évaluer leurs conséquences et analyser les différents scénarios de leur occurrence.

Les fluctuations de taux d'intérêt représentent un risque potentiellement important pour Ecobank Sénégal. Elles affectent la valeur des instruments financiers qui ont une composante de taux d'intérêt (obligations du trésor, bons de trésor, bons des institutions financières, les dépôts à terme, les prêts et emprunts etc...) et la situation financière de la banque dans son ensemble.

Il est à noter que le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille de la banque est schématiquement subdivisé en deux volets :

- le risque de taux d'intérêt du portefeuille de trading comprenant des obligations, bons du trésor, contrats de change à terme, etc;
- le risque de taux du portefeuille bancaire composé de produits bancaires de base tels que les prêts et dépôts bancaires de la clientèle.

Comme évoqué dans la partie théorique, le risque de taux survient dans les cas suivants :

- lorsqu'il y'a un décalage entre les dates de révisions des taux et les dates de paiement des coupons le Gap de taux (Repricing Risk) ; par exemple lorsqu'une obligation n'est pas parfaitement adossée au passif ou lorsqu'il y a un écart entre l'échéance moyenne des dépôts et celle des prêts, ou désappariement d'échéances ;
- lorsque le prix d'un actif repose sur une courbe (ensemble de taux d'intérêt) tandis que le prix du passif finançant cet actif repose sur une autre courbe appelé « risque de base », par exemple quand un portefeuille d'obligations d'État est financé par des dépôts sur le marché monétaire ;
- lorsque la pente ou la courbure de la courbe des taux d'intérêt change, par exemple lorsque les taux à long terme montent ou baissent alors que les taux à court terme restent stables, ce risque est appelé risque de courbe des taux.

Une fois les sources du risque de taux d'intérêt identifiés, le gestionnaire du risque de marché procède à l'évaluation du risque.

#### **5.2.1.2. Mesure du risque de taux d'intérêt**

Pour mesurer le risque de taux d'intérêt, Ecobank Sénégal utilise la méthode de sensibilité pour le portefeuille de trading et la méthode de GAP de taux pour le portefeuille bancaire.

L'évolution de la valeur des instruments sensibles au taux d'intérêt du portefeuille de trading sont calculés tous les jours, en utilisant les taux de marché observés indépendamment des taux de clôture. Les résultats sont communiqués dans un reporting de profits et de pertes.

Le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille de trading est exprimé en fonction de la sensibilité à l'impact d'une hausse de 1 bp (point de base, ou 0,01 %) des taux d'intérêt (le facteur de marché). En d'autres termes, la sensibilité au facteur du portefeuille est la variation de la valeur actualisée (VA) du portefeuille pour une hausse de 1bp des taux d'intérêt.

Exemple : Supposons une obligation de 2 million USD à un an avec un coupon annuel de 8 % versé à l'échéance.

Étape 1 : Calculons la VA du flux de trésorerie futur à 8 %  $A = 1080000/1,08 = 1\ 000\ 000$  USD

Étape 2 : Calculons la VA du flux de trésorerie futur à 8,01 %  $A = 1\,080\,000/1,08 = 999\,907,42$  USD

Étape 3: La Sensibilité au Facteur =  $B - A = 999\,907,42$  USD-  $1\,000\,000$  USD = (92,58 USD)

Par conséquent, ce « portefeuille » constitué d'une seule obligation a une sensibilité négative de 92,58 USD.

La principale stratégie pour la gestion du risque de taux est d'égaliser la sensibilité au taux d'intérêt des deux côtés du bilan. Plus précisément, des groupes d'actifs sont financés par des dettes qui ont les mêmes caractéristiques en terme de taux d'intérêt (fixe ou flottant), devise et maturité. Cela crée un mécanisme naturel de compensation qui « immunise » le bilan.

Afin de mesurer et d'analyser le risque de taux d'intérêt dans le Portefeuille Bancaire, il convient d'élaborer un Gap de taux pour le portefeuille bancaire.

Cette méthode de Gap de taux, permet au gestionnaire de comparer les valeurs des créances et des dettes sensibles aux variations des taux d'intérêt qui arrivent à l'échéance ou lors de la révision des taux dans des périodes déterminées dans le futur.

Les postes de l'actif, du passif et du hors bilan sont ventilés par segments d'échéances prédéterminées ou par périodes en fonction des dates de maturité (si le taux est fixe) ou selon le temps restant jusqu'à la prochaine révision de taux (si le taux est variable). Les éléments qui n'ont pas de maturité (comptes courants, immobilisations, capital, etc.) sont affectés aux mêmes périodes d'échéances que le Gap de liquidité.

Pour évaluer l'exposition du risque de taux d'intérêt bilanciel on fait la différence entre les passifs sensibles aux taux d'intérêt à chaque période et les actifs sensibles aux taux d'intérêt correspondants, afin d'obtenir le Gap de taux. Les périodes devant être utilisées sont : Plus en détail (Annexe N°9).

**Tableau N° 2 : Gap de taux d'Ecobank Sénégal**

Element	Periode	à vue	2-7 jours	8-14 jours	15-30 jours	31-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-360 jours	1-3 ans	>3 ans	Total
	Actif											
Passif												
Hors-bilan												

Source : nous même à partir du manuel de procédure du risque de marché.

Lorsque les actifs viennent à échéance, ou que leur taux est révisé, plus tôt que les passifs, le profil est dit « Gap positif » ou « d'actif sensible ». Ce profil bénéficie d'une hausse des taux d'intérêt.

Un Gap est « négatif » ou un « passif est sensible », lorsque les taux des actifs sont révisés, ou que les actifs arrivent à maturité plus tôt que les passifs. Ce profil bénéficie d'une baisse des taux d'intérêt.

La méthode de Gap de taux est utilisée pour quantifier l'impact potentiel des variations des taux d'intérêt de la banque sur deux points de vue : la perspective des bénéfices et la perspective de la valeur économique.

Dans la perspective des bénéfices, l'analyse est axée sur l'impact de la variation des taux d'intérêt sur la comptabilité de l'exercice ou sur les bénéfices déclarés sur une période future déterminée, généralement sur 12 mois glissants. Cette approche mesure les variations du résultat financier net c'est-à-dire la différence entre le total des charges et des produits d'intérêts. La mesure du risque de marché utilisée pour quantifier le risque de taux d'intérêt dans la perspective des bénéfices est la méthode du bénéfice à risque (BAR).

Quant à la perspective de la valeur économique, l'impact de la variation des taux d'intérêt sur la valeur économique de la banque est quantifié en effectuant une analyse de la valeur actualisée (VA) de Gap net de taux d'intérêt pour chaque période, en supposant une durée « moyenne ». La VA calculée sur la base du niveau actuel des taux d'intérêt est connue comme valeur économique des capitaux propres (VECP) parfois appelé « valeur en cas de clôture » (value at close). La mesure du risque de marché utilisée pour quantifier le risque dans la perspective de la valeur économique est la sensibilité de la valeur économique (SVE) c'est-à-dire la variation de la VECP pour une hausse de 1 bp des taux d'intérêt.

### **5.2.1.3. Contrôle du risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt dans le portefeuille de trading est contrôlé par les limites de risque de marché suivantes :

- la limite de sensibilité au facteur (LSF) qui est une limite sur la variation maximale admissible de la valeur du portefeuille pour une variation défavorable de 1 bp des taux d'intérêt ;
- les limites de volume peuvent parfois être appliquées en raison de l'insuffisance des systèmes ;
- les limites cumulées des contrats (LCC) s'appliquant au total agrégé de tous les contrats achats et ventes, sont conçues pour contrôler le trading excessif ;
- les limites de position totale afin de limiter le montant total des instruments sensibles aux taux d'intérêt (indépendamment des limites de sensibilité) ;

- la limite de la valeur à risque (VaR) qui peut être définie pour le risque de taux d'intérêt seul, mais peut être définie pour l'unité de prise de risque dans son ensemble
- les déclencheurs d'action par la direction (DAD) et limites stop loss sont définis par produit ou par activité ou pour l'unité de prise de risque dans son ensemble ;
- les limites stop loss ne pourront pas être supérieures à deux fois la taille des DAD ;
- les stress test sont utilisés en appliquant un choc (par exemple, 5 écarts types) et en faisant une analyse des différents scénarios ;
- les stress test sont réalisés sur les demandes de dépassement de limites avant approbation. En général, les pertes potentielles ne doivent pas dépasser 2 à 6 mois des revenus de trading. Si les pertes potentielles en cas de crise sont jugées inacceptables, des réductions de limites seront approuvées ;
- les stress test sont effectués sur l'exposition réelle sur une base permanente au moins une fois par mois, plus fréquemment en cas de forte volatilité des marchés où les limites des expositions sont réduites dans le cas où les pertes potentielles sont jugées inacceptables. Les deux analyses, choc sur les prix et analyse de scénarios, sont utilisées et les résultats communiqués aux managers, au directeur du risque de marché du groupe et au comité de gestion des risques.

Quant au risque de taux d'intérêt du portefeuille bancaire, il est encadré par les limites de risque de marché suivantes :

- limite de bénéfice à risque (BAR) : elle s'applique à une variation future du résultat financier net causée par une hausse de 1 bp des taux d'intérêt sur une période de 12 mois glissante ;
- limite de sensibilité de la valeur économique ;
- s'il n'existe pas de systèmes adéquats, des limites de volume peuvent s'appliquer à la taille des Gaps de taux d'intérêt dans le bucket time du gap de Taux d'intérêt, par exemple:
  - horizon cumulatif à 1 mois: < 5% des actifs rémunérés ;
  - horizon cumulatif à 3 mois: < 10% des actifs rémunérés ;
  - horizon cumulatif à 6 mois: < 10% des actifs rémunérés.
- stress test: généralement, le même degré de changement que celui appliqué au portefeuille de trading est appliqué au portefeuille bancaire et des règles similaires s'appliquent à la relation entre la taille des pertes potentielles en cas de crise, les recettes prévues et la taille des limites.

Pour illustrer de façon pratique comment le risque de taux d'intérêt est mesuré et contrôlé, nous allons présenter dans l'annexe N°10 le repricing risk.

### **5.2.1.3. Surveillance et déclarations du risque de taux d'intérêt**

La préoccupation première du gestionnaire du risque de marché et, d'une manière générale, de la banque est de s'assurer que les risques de taux d'intérêt sont correctement suivis et gérés.

Pour cela :

- les risques de taux d'intérêt dans les portefeuilles de trading et bancaire sont surveillés quotidiennement. L'exposition est comparée aux limites de risque de marché approuvées et les éventuels dépassements sont traités immédiatement conformément aux exigences de la politique de risque de marché.
- le risque de taux d'intérêt du portefeuille de trading et bancaire fait l'objet d'un reporting sur le risque de ces portefeuilles. Le reporting est fait par des personnes qui sont indépendantes de l'unité de prise de risque.

### **5.2.2. Risque de change**

Plus de 3 000 milliards de Dollars, le montant quotidien échangé sur le marché de change, le risque de change a pris de l'importance avec le poids croissant des opérations en devises liées au processus d'internationalisation des banques d'une part et avec la plus grande volatilité des taux de change d'autre part. Pour réduire au minimum l'impact du risque de taux de change sur la valeur du capital-risque de la banque, Ecobank Sénégal gère ses expositions au risque de change de la manière suivante :

#### **5.2.2.1. Identification du risque de change**

Les sources potentielles du risque de change dans les opérations d'Ecobank Sénégal sont nombreuses. Le risque de change est généré non seulement lorsque la trésorerie achète et vend des devises à des clients, mais également par d'autres activités bancaires, telles que les envois de fonds et les transferts de devises pour les clients, les opérations de change manuel au guichet et les intérêts comptabilisés sur les prêts et dépôts en devises.

Les positions nettes d'ouvertures en monnaies étrangères se déterminent sur la base des soldes des enregistrements dans les livres de la banque autrement dit, sur les stocks de chaque devise. Chaque jour ouvré, de préférence avant de commencer les activités de marché, l'état extra-comptable du Trader doit être rapproché avec les positions nettes d'ouvertures figurant dans les livres et registres de la banque en incorporant les positions générées par les activités externes à la trésorerie.

La position nette d'ouverture en devise (par exemple l'euro) est la différence entre les actifs et passifs (y compris les actifs et passifs hors bilan) libellés en euro.

La position nette d'ouverture en euro se calcule de manière suivante:

Position nette d'ouverture = (actifs + actifs potentiels libellés en euro) – (passifs + passifs potentiels libellés en euro).

Si la position nette est négative, elle désigne une position «courte » sur la devise.

Si elle est positive cela représente une position « longue» sur la devise.

A noter que dans le cas où la position nette est longue, la banque est exposée au risque de voir le taux baissé.

Alors elle prend des mesures de couverture qui :

- protège la banque contre un mouvement défavorable de la devise ;
- élimine l'incertitude face au taux de change ;
- contourne la complexité d'anticiper l'évolution des taux.

#### **5.2.2.2. Mesure du risque de change**

Le risque de change est mesuré par la position de change qui est le solde net des avoirs dans une devise déterminée.

Les positions nettes d'ouverture du change du portefeuille de trading sont évaluées à la valeur de marché quotidiennement à la clôture du marché en utilisant les taux de change du marché obtenus indépendamment des traders. Les résultats sont communiqués dans un reporting de profits et pertes quotidiens.

Le risque de change est exprimé en termes de sensibilité à une hausse de 1 % du taux de change du dollar américain contre une devise. Les limites de sensibilité au facteur sont établies par devise et peuvent également être définies pour le dollar américain afin de limiter l'exposition contre toutes les devises.

Les positions nettes d'ouverture du change sont généralement surveillées et rapportées en dollar américain. La sensibilité au facteur est simplement de 1 % de la position de change nette ouverte dans une monnaie, exprimée en dollar américain.

#### **5.2.2.3. Contrôle du risque de change**

Le risque de change est encadré par des limites de risque de marché qui sont systématiquement appliquées pour les portefeuilles de trading (évalués à la valeur de marché).

- la limite de sensibilité au facteur (LSF) s'applique à la variation de la valeur de la position nette d'ouverture du change dans une devise. Elle est exprimée en termes de hausse de 1 % du taux de change du dollar Américain contre cette devise ;
- les limites cumulées des contrats (LCC) s'appliquent au total agrégé de tous les contrats de change, achats et ventes, y compris les opérations en valeur du jour. Les LCC sont conçues pour empêcher le trading excessif ;
- les limites de position totale sont fixées afin de limiter la taille totale de la position nette d'ouverture du change et prévalent sur la somme arithmétique des limites de sensibilité au facteur définies pour les devises individuelles ;
- des limites de valeur à risque (VAR) peuvent être définies pour un portefeuille de devises étrangères (exposition à un certain nombre de devises), mais sont généralement fixées pour l'Unité de Prise de Risque dans son ensemble ;
- les DAD et les limites stop loss sont définies en fonction des équipes de trading ou pour l'unité de prise de risque dans son ensemble. En général, les limites stop loss ne pourront pas être supérieures à deux fois la taille des DAD ;
- les stress tests sont réalisés en appliquant un choc (par exemple, 5 écarts types) et par analyse de scénarios (que se passe-t-il si ?). L'analyse de scénarios est particulièrement utile dans le cas des monnaies indexées lorsque la rupture de l'indexation peut entraîner une dévaluation de 30 % ou plus ;
- les stress tests sont effectués sur les demandes de dépassement de limite avec approbation au préalable, et les pertes potentielles en situation de stress sont comparées aux projections de revenus (analyse risques/bénéfices). En général, les pertes potentielles situation de stress ne doivent pas dépasser 2 à 6 mois les revenus de trading. Si ces pertes sont jugées inacceptables, des réductions de limites seront approuvées ;
- les stress tests sur l'exposition réelle sont réalisés sur une base permanente au moins une fois par mois, plus fréquemment dans les marchés volatils, et les résultats sont communiqués au management, au directeur du risque de marché du groupe et au comité de gestion des risques.

Egalement l'annexe N°11 nous montre la façon dont le risque de change est mesuré et contrôlé.

#### **5.2.2.4. Surveillance et reporting du risque de change**

Le risque de change est surveillé quotidiennement. La valeur nette des positions de change à l'ouverture est comparée aux limites de risque de marché approuvées, et les éventuels dépassements sont traités.

### **5.2.3. Le risque de liquidité**

La gestion du risque de liquidité est une des difficultés dans la conduite d'une banque sachant qu'elle ne maîtrise pas totalement les comportements de retrait de sa clientèle.

Par ailleurs, Ecobank Sénégal porte une attention toute particulière à son exposition au risque de liquidité. Dans cet objectif nous allons décrire comment le risque de liquidité est géré à Ecobank Sénégal.

#### **5.2.3.1. Identification du risque de liquidité**

Le risque de liquidité découle d'un décalage entre les échéances des actifs et passifs du bilan de la banque. En général, les actifs de la banque ont des échéances plus longues que ses passifs. Si la banque est dans l'incapacité de renouveler ses passifs ou de trouver d'autres sources de financement, elle doit recourir temporairement à son coussin d'actifs liquides (par ex. bons du Trésor) pour combler le déficit. Si le coussin de liquidités est insuffisant, la banque est confrontée à un problème grave et pourrait demander l'aide de la banque centrale.

Occasionnellement, en particulier dans les marchés volatils, une détérioration de la liquidité de marché « des actifs liquides » diminue l'utilité du coussin de liquidités et augmente le risque de liquidité à la banque. Ce risque doit être pris en compte dans les plans de continuité d'activité à moins que la banque centrale assume le rôle de prêteur de dernier recours.

Le risque de liquidité n'est pas un phénomène isolé ; il est intimement lié à presque tous les aspects des opérations de la banque. Par exemple, si la banque augmente son risque de crédit du fait d'une concentration de ses actifs peut augmenter le risque de liquidité. Une défaillance sur un prêt important peut nuire à la position de liquidité de la banque.

De nombreux facteurs peuvent entraîner une augmentation du risque de liquidité de la banque. Les facteurs qui sont sous le contrôle de la direction et qui portent principalement sur la structure du bilan sont :

- une croissance rapide des actifs sans croissance simultanée des dépôts stables ;
- une dépendance excessive des ressources à court terme qui financent les emplois à long terme ;
- un portefeuille d'actifs liquides qui ne suffit pas à fournir un coussin de liquidité suffisant ;

- un manque de diversification des sources de financement et une dépendance excessive à un petit nombre de gros déposants.

Les autres facteurs qui sont sous le contrôle de la direction et qui peuvent contribuer au risque de liquidité sont :

- la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit ;
- la baisse des bénéfices réels ou prévus ;
- la détérioration de la perception de la banque par le marché et les baisses de la notation des agences de notation.

Certains facteurs relatifs à l'environnement externe peuvent causer des perturbations importantes de la liquidité du marché et avoir un impact négatif sur la banque. Bien que ces facteurs ne soient pas sous le contrôle de la direction, l'anticipation, la préparation et la qualité de la réponse à de tels événements fait manifestement partie intégrante du processus de gestion de la liquidité:

- les variations du niveau général des taux d'intérêt qui peuvent provoquer des variations dans la composition de l'actif et du passif ;
- une crise de liquidité sur les marchés financiers causée par les forces du marché ou suite à des actions ou des politiques gouvernementales ;
- la perte de confiance dans le système bancaire, peut-être une raison de l'effondrement, imminent ;
- de fausses rumeurs qui causent des retraits des dépôts en panique.

### **5.2.3.2. Mesure du risque de liquidité**

On mesure le risque de liquidité, à travers le tableau de liquidity Gap (ou Gap de liquidité).

Il classe les emplois et les ressources en fonction de leurs échéances et permet de faire ressortir les impasses de liquidité sur une période. Il détermine également les impasses cumulées maximum.

Le processus de mesure du risque de liquidité considère deux (2) environnements différents:

- un environnement d'exploitation normal (« Business As Usual ») ;
- un environnement d'urgence (crise).

Pour les bilans contenant des portefeuilles linéaires, le format du Gap de liquidité est identique à celui du risque de translation de la courbe des taux.

Le risque de liquidité en situation normale est déterminé à partir du Gap de liquidité en utilisant le « Business As Usual » et des hypothèses comportementales des postes de l'actif et du passif.

Le risque de liquidité dans une situation de crise est mesuré en élaborant des scénarii hypothétiques de crise et en analysant le comportement des postes de l'actif et du passif dans ces scénarii. Des hypothèses de stress beaucoup plus strictes que les conditions « Business As Usual » sont développées en conséquence et un reporting de Gap de liquidité est produit.

Le risque de liquidité est normalement mesuré pour 2 scénarios de crise différents qui sont :

- un événement de marché général, c'est-à-dire lorsque tout le système financier subit une crise de liquidité sévère ;
- un « Événement spécifique » sur la réputation d'Ecobank, c'est-à-dire que la crise affecte uniquement Ecobank.

Ainsi l'Annexe N°12 illustre un modèle de Gap de liquidité qui permet de mesurer et contrôler le risque de liquidité.

### **5.2.3.3. Contrôle du risque de liquidité**

Le processus de contrôle du risque de liquidité a plusieurs facettes.

- le trésorier du groupe, assisté par le directeur de la GAP du groupe, a la responsabilité principale de la gestion de la liquidité de la Banque ;
- la participation active de l'équipe de direction par l'intermédiaire du CGAP est essentielle pour s'assurer que la structure du bilan et le profil de liquidité sont corrects ;
- des reportings précis sur les risques, réalisés en temps opportun, présentant et utilisant des analyses et des projections de croissance sont fournis par les divers départements et permettent à la direction de mettre l'accent sur les principaux domaines de risque.

Les éléments clés du processus du management des risques de liquidité de la banque sont les suivants :

- un comité actif passif (CGAP) afin de superviser la gestion de la liquidité et la gestion du bilan ;
- veiller à ce qu'Ecobank, au niveau des filiales comme du groupe, soit autosuffisante en termes de liquidité pendant au moins un mois dans un scénario de crise ;
- établir des limites de liquidité, telles que des limites de décaissement cumulé maximum (DCM), pour les Gaps cumulés dans les rapports de Gap de Liquidité ;
- établir des ratios sur le bilan afin d'atteindre ou de maintenir la structure et la diversification du bilan souhaitées ;
- des limites de concentration qui contrôlent le montant du financement qui peut être obtenu d'une source ou d'un secteur du marché.

Le CGAP joue un rôle de gouvernance clé en s'assurant que le bilan, le financement et la liquidité sont gérés avec prudence et que la banque n'est pas soumise à des risques excessifs.

Le CGAP, en tant que comité officiel constitué de dirigeants, a un calendrier régulier de réunions (au moins une fois par mois) avec un ordre du jour officiel pour chaque réunion. Des comptes rendus formels pour chaque réunion sont préparés pour enregistrer les questions examinées et les décisions prises.

L'exigence qu'Ecobank, au niveau du groupe ou des sociétés affiliées, reste autosuffisante en termes de liquidité pendant au moins un mois dans un scénario de crise est un indicateur clé du contrôle du risque de liquidité. Le respect de cet indicateur détermine la taille maximale des limites de DCM qui sont acceptables. Si l'autosuffisance n'est pas prouvée, les limites de DCM sont abaissées et les ratios de bilan modifiés afin de s'assurer que l'autosuffisance est atteinte, par exemple, en augmentant le portefeuille d'actifs liquides et/ou en prolongeant les échéances des passifs.

Dans le reporting de Gap de liquidité, les décaissements correspondent aux passifs arrivant à échéance nets des encaissements des actifs arrivant à échéance. Le flux de trésorerie net (le Gap) dans chaque time bucket est cumulé à partir de l'échéance la plus proche (au jour le jour) et comparé aux limites de décaissement cumulé maximum (DCM) approuvées qui sont les limites sur les Gaps cumulés maximaux autorisés.

Dans le cas des postes du bilan qui n'ont pas d'échéance contractuelle, des échéances hypothétiques sont recommandées par le trésorier du groupe ou le directeur de la GAP du groupe, revues par le directeur du risque de marché du groupe et approuvées par le CGAP pour utilisation dans le reporting du Gap de liquidité.

Les ratios de bilan sont un outil très utile pour contrôler la structure du bilan. Au niveau d'Ecobank Sénégal, ainsi qu'au niveau du groupe, le CGAP, le trésorier du groupe et le directeur du risque de marché du groupe coordonnent les paramètres des ratios du bilan à un niveau approprié pour les unités locales ou à des unités d'activités spécifiques.

L'annexe N°13 nous montre un modèle de suivi des ratios.

Les limites suivantes sont utilisées :

- Les limites de concentration sont utilisées pour contrôler le montant du financement provenant d'une source unique.

- la limite sur les grands bailleurs de fonds (GBF) contrôle le montant maximal qui peut être emprunté à un seul déposant ou à des déposants liés (par exemple, les filiales de la même société) ;
- les limites sur le passif de marché contrôlent le montant maximum de fonds qui peuvent être empruntés par le marché, par secteur géographique ou par type d'instrument. Les limites de financements croisés en devises (LFCD) sont un exemple de ce dernier cas et sont mis en œuvre pour contrôler la quantité d'actifs en monnaie locale qui peut être financée par des dettes en devise. La LFCD est calculée à partir de l'excédent du total des actifs libellés en monnaie locale par rapport au total des passifs libellés en monnaie locale.

### **5.2.3.3. Surveillance et reporting du risque de liquidité**

Les principaux reportings sur le risque de liquidité sont :

- le reporting de gap de liquidité ;
- l'analyse du plan de continuité d'activité ;
- les ratios du bilan;
- le reporting sur les limites de concentration.

Le risque de liquidité est surveillé en faisant l'analyse du reporting de Gap de liquidité et en comparant le Gap aux limites quotidiennes de DCM, une fois par semaine au moins. Les autres limites comme celles des GBF et du LFCD sont également surveillées avec la même fréquence que le DCM.

La gestion du risque de marché est devenue l'un des axes stratégiques majeurs d'Ecobank Sénégal. Par ce présent chapitre, nous venons de décrire le processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.

La gestion du risque de marché permet aux responsables d'avoir accès, en temps opportun, à l'information nécessaire à une prise de décision adaptée, en fonction de la tolérance au risque définie, pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les risques ne peuvent pas être tous évités, mais la transmission rapide de l'information permet de disposer du temps nécessaire à la prise de décisions appropriées et d'identifier puis de tirer parti des opportunités potentielles. Ainsi, l'objet du chapitre suivant est de faire l'analyse du processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE DE MARCHE**

Si l'on se réfère à la définition que donne le « COSO II » du dispositif de gestion des risques, il s'agit d'un « processus mis en œuvre par le conseil, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise ». Qu'en est-il alors d'un dispositif efficace de gestion des risques ?

Un système est efficace dès lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été créé.

L'efficacité du système de gestion des risques et du contrôle interne passe par une bonne coordination des dispositifs autour d'activités-clés.

Le présent chapitre nous permettra de présenter les résultats issus de l'entretien auprès des personnes ressources et de donner notre appréciation sur le processus de gestion du risque de marché ainsi que le système de contrôle mise en place afin de formuler notre recommandation.

Pour cela, nous allons procéder par l'analyse des ressources, des composantes du processus et la présentation des forces, faiblesses et recommandations.

### **6.1. Analyse des ressources**

Le management de risques est l'affaire de tous dans une organisation.

Dans cette étape, nous allons nous baser sur l'implication des différents acteurs dans la gestion des risques.

Ce pendant, dans la mesure où la politique de gestion de risque de marché d'Ecobank Sénégal inclut les acteurs intervenants dans le processus, nous pouvons analyser cette étape qui est d'ailleurs primordiale.

**Tableau N° 3 : Les acteurs du processus de gestion du risque de marché à Ecobank Sénégal : comparaison avec le référentiel COSO II**

<b>Cadre de référence COSO II Et autres référentiels des risques</b>	<b>Les acteurs dans la politique de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal</b>
<b>Conseil d'Administration</b>	X
<b>Commissaires aux comptes</b>	X
<b>Direction Générale</b>	X
<b>Direction Audit interne</b>	X
<b>Direction de la conformité</b>	X
<b>Direction du contrôle interne</b>	X
<b>Direction du contrôle financier</b>	X
<b>Direction des risques</b>	X
<b>Direction juridique</b>	X
<b>Les autres opérationnels</b>	X

Source : Nous même inspiré du COSO II

A la lecture de ce tableau, conformément au référentiel de gestion des risques, toutes les parties prenantes à la gestion des risques sont impliquées dans le processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal.

Ainsi la composition de l'ALCO et leur implication dans la gestion du risque de marché.

Les membres de l'ALCO sont issus des différentes directions de la banque, donnent l'opportunité d'élargir les sujets abordés au cours des réunions et permet d'avoir une vue d'ensemble cohérente sur la gestion du risque de marché.

Notre analyse nous a permis également de constater que la gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal et des filiales de la zone UEMOA est assurée par le Cluster Market Risk Manager UEMOA, il gère les risques de marché pour Ecobank Sénégal mais aussi pour les autres filiales de l'UEMOA. Il est sous la responsabilité hiérarchique du Directeur de Risques de la filiale et sous la responsabilité fonctionnelle du Directeur du risque de marché du groupe.

Par contre ce qui nous paraît intéressant et d'ailleurs efficace pour une bonne coordination c'est l'implication des acteurs au niveau groupe dans le processus de gestion du risque de marché. Notamment le Directeur du risque de marché du groupe, de l'ALCO groupe.

Cette coordination fait en sorte que la filiale ne dispose pas d'une totale indépendance de gestion du risque de marché, toute fois les procédures sont édictées par le groupe.

## 6.2. Analyse des composantes du processus

Des nombreux auteurs ont eu à aborder la question sur l'efficacité du management des risques. Parmi eux, nous avons retenu l'IFACI.

Cependant, nous allons nous baser sur les référentiels comme COSO II, ISO, Bâle et de la réglementation de l'UMOA pour notre analyse.

### 6.2.1. Environnement interne

Nous procéderons par une comparaison de la pratique d'Ecobank Sénégal avec les recommandations des référentiels.

**Tableau N° 4 : Environnement interne : comparaison avec les référentiels**

Référence	Sources	Thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ UMOA (article 15 et 24 du circulaire 003-2011/CB/C)</li> <li>✓ COSO II</li> </ul>	<p>Les établissements de crédit doivent mettre en place un dispositif complet de gestion des risques, supervisé par des organes délibérant et exécutif, en vue d'identifier, d'évaluer, de suivre, contrôler et réduire tous les risques significatifs et d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres au regard de leur profil de risque.</p> <p>Ils doivent également mettre en place des mécanismes de suivi, d'évaluation et de couverture de leurs positions et de leurs opérations de marché.</p>	Conforme
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ UMOA (article 24 du circulaire 003-2011/CB/C)</li> <li>✓ Bâle II</li> </ul>	<p>Les banques doivent disposer de politiques et de procédures clairement définies visant à déterminer les positions à inclure dans, et celles à exclure de, leur portefeuille de négociation aux fins du calcul des exigences de fonds propres. Le respect de ces politiques et procédures doit être dûment documenté et faire l'objet d'un audit interne périodique.</p> <p>Elles devraient également avoir l'assurance que les transferts de positions entre le portefeuille bancaire et le</p>	Conforme

		portefeuille de négociation soient cantonnés à un ensemble de circonstances très limitées.	
--	--	--	--

Source : Nous même inspiré du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, du COSO II et UMOA.

A la suite de notre analyse, nous constatons qu'Ecobank Sénégal dispose d'un manuel de procédure de gestion du risque de marché défini en fonction de concept de stratégie en la matière. Il existe par ailleurs la contribution d'un membre du conseil d'administration indépendant au contrôle de l'entreprise et de définition de l'éthique et de la culture d'entreprise.

### 6.2.2. Fixation des objectifs

Ecobank Sénégal dispose des objectifs stratégiques, de conformité, de reporting et opérationnels formulés pour la gestion du risque de marché. Ces objectifs sont aisément compréhensibles et mesurables.

Ces objectifs permettent au Market Risk Manager d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.

### 6.2.3. Identification des événements

Dans cette partie, il convient d'identifier et d'apprécier tous les risques de marché. Les risques devraient être évalués au regard de la politique et de la marge de tolérance en vigueur afin de déterminer les réponses adéquates à apporter en se fondant sur des calculs des coûts suffisants. Au cours de l'analyse des différentes étapes du processus de gestion de risque de marché, nous pouvons dire que la banque, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, se soumet à une procédure adéquate d'identification du risque de marché qui leur est inhérent. Cette identification voit la participation de tous les opérationnels concernés par l'activité.

**Tableau N° 5 : Identification des risques : comparaison avec les référentiels**

Références	Sources	Thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bâle</li> <li>✓ COSO II</li> </ul>	La direction générale d'une banque doit s'assurer que les facteurs internes et externes	Conforme

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ISO</li> <li>✓ UMOA</li> </ul>	qui peuvent affecter négativement la réalisation des objectifs de la banque sont identifiés et évalués.	
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bâle</li> <li>✓ UMOA</li> </ul>	Les établissements assujettis doivent disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard des facteurs internes et externes ;	conforme

Source : Nous même inspiré du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, du COSO II et UMOA.

Ecobank Sénégal tient un inventaire des événements éventuels susceptibles de compromettre la réalisation de ses objectifs. Il faut noter que le Marker Risk Manager, recense non seulement les événements négatifs (risques) éventuels, mais aussi les conséquences positives (opportunités).

Mais également, elle dispose d'une cartographie de risque de marché synthétisé qui lui permet de prendre en compte tous les domaines clés. Elle s'impose comme un tableau de bord par excellence de la gestion des risques élaboré mensuellement par l'Audit Interne.

Synthétique elle est visuelle et très explicite. Cette cartographie permet à Ecobank Sénégal, de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

C'est pourquoi une entreprise ne devrait pas renoncer à élaborer un modèle spécifique pour recenser les risques et les opportunités.

**Tableau N° 6 : Approche d'identification des risques : comparaison avec les référentiels**

Référence	Sources	thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal pour le risque de marché
<b>1</b>	✓ COSO II	L'approche top down	Appliqué
<b>2</b>	✓ ISO	L'approche botton-up	Appliqué
<b>3</b>		L'approche combinée	Appliqué
<b>4</b>		l'approche de benchmarking	

Source : Nous même

Certains risques du marché sont identifiés non seulement par le Trésorier mais aussi par le Market Risk Manager, le Contrôle Interne, l'Audit Interne et la Conformité pour cela nous pouvons dire qu'Ecobank Sénégal utilise les trois approches pour identifier les risques de marché.

#### 6.2.4. Evaluation des risques

La démarche d'Ecobank Sénégal en matière de gestion du risque de marché prévoit non seulement des risques résiduels selon les mêmes principes que les risques inhérents (probabilité, impact et échelle de cotation), en tenant compte de l'évaluation faite du dispositif de contrôle interne.

Mais aussi, elle calcule l'exposition aux risques de marché grâce aux outils développés en interne et recommandés par le comité de Bâle. Ces outils couvrant l'ensemble des positions comme le stress test, le Gap de liquidité etc. En outre, des mesures de risque classiques et des mesures mathématiques et statistiques, telles que la Valeur à Risque (« Value at Risk »), sont utilisées pour évaluer les risques de marché ainsi que les fonds propres nécessaires (capital économique et réglementaire).

**Tableau N° 7 : Méthodes d'évaluation des risques : comparaison avec les référentiels**

Référence		Thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal pour le risque de marché
1	✓ ISO ✓ COSO II	La méthode quantitative	Conforme exemple la VAR
2	✓ Bâle	La méthode qualitative	Conforme exemple le stress test
3		La méthode semi-quantitative ou méthode combinée	Conforme Les stress sont de nature à la fois qualitative et quantitative

Sources : Nous même

Nous remarquons que toutes les trois méthodes recommandées sont utilisées par Ecobank Sénégal.

Néanmoins, des limites sont fixées pour tous les types du risque de marché à savoir : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque de liquidité mais le système ne permet pas de les matérialisés.

**Tableau N° 8 : Méthodes de mesures du risque de marché**

Référence	Sources	Mesure du risque de	Pratique d'Ecobank Sénégal pour le
-----------	---------	---------------------	------------------------------------

		<b>marché</b>	<b>risque de marché</b>
<b>1</b>	Bâle	VAR	Utilisé
<b>2</b>		Sensibilité et la duration	Utilisé
<b>3</b>		Stress tests	Utilisé
<b>4</b>		Back testing	Utilisé pour les fonds propres réglementaires pour le risque de marché
<b>5</b>		Impasses des taux	Utilisé
<b>6</b>		Impasses de liquidité	Utilisé
<b>7</b>	Autres auteurs	MEDAF	Non utilisé
<b>8</b>		Ratio Sharpe	Non utilisé concerne le risque sur action

Source : Nous même

En se référant à notre revue de littérature pour les mesures du risque de marché, nous constatons qu'Ecobank Sénégal utilise toutes les méthodes en dehors de deux dernières utilisées pour le risque sur les opérations boursières activité que ESN n'a pas encore développé.

Bien qu'ESN, utilise toutes ces méthodes, il ressort de notre analyse quelques difficultés:

D'abord, pour le liquidity stress test, il manque des statistiques de méthode VAR sur le portefeuille de la banque.

En plus, les données antérieures ne sont pas disponibles pour faire les hypothèses de critères de détermination du stress test.

Ensuite La mesure des risques est basée sur des volumes et marges. Dans l'évaluation des risques, les éléments qui n'ont pas une échéance contractuelle sont traités en définissant une échéance probable. Par exemple, les comptes ordinaires débiteurs sont traités comme si leur échéance était à moins d'un mois. Le traitement des comptes ordinaires souffre de la même difficulté. De même ce sont, les échéances finales des emplois et de ressources qui sont prise en compte. Par contre, il y'a bien souvent des remboursements intermédiaires avant l'échéance finale de l'élément en question.

### 6.2.5. Traitement des risques

En ce qui a trait au traitement des risques, nous allons comparer les stratégies de traitement des risques appliquées par ESN avec celles recommandées par le COSO II et ISO.

**Tableau N° 9 : Stratégies de traitement des risques : comparaison avec les référentiels**

<b>Référence</b>	<b>Sources</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Pratique d'Ecobank Sénégal pour le risque de marché</b>
------------------	----------------	---------------	--

1	COSO II ISO	L'acceptation	conforme
2		L'évitement	conforme
3		Le transfert ou le partage	conforme
4		La réduction ou limitation	conforme

Source : Nous même

Au regard des bonnes pratiques selon le COSO II, le traitement du risque de marché à Ecobank Sénégal tient compte de la stratégie 4T (éviter, réduire, assurer et accepter).

Les limites fixées par Ecobank Sénégal permettent au gestionnaire du risque de marché d'avoir une visibilité claire sur les risques à accepter ou rejeter.

La banque a également mis en place un plan de gestion de crise dont l'objectif est de s'assurer que la filiale soit autosuffisante en termes de liquidité pendant une période prédéfinie.

#### 6.2.6. Activités de contrôle

Nous allons comparer dans le tableau suivant, la pratique d'ESN par rapport aux recommandations de Bâle.

**Tableau N° 10 : Activités de contrôle : comparaison avec les référentiels**

Référence	Sources	Thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal pour le risque de marché
1	Bâle	Contrôle des activités doit être une part intégrale des opérations quotidiennes d'une banque. Mettre en place une structure de contrôles internes efficaces.	Conforme
2	Bâle	S'assurer que les risques sont continuellement évalués. Les contrôles internes peuvent avoir d'être révisés pour détecter tout nouveau risque ou ancien risque incontrôlé.	Conforme
3	Bâle	Disposer d'un système de contrôle interne efficace qui est	Conforme

	COSO II	cohérent avec la nature, la complexité et les risques de leur activités de bilan et de hors bilans et qui réagit aux changements de l'environnement et de l'état de la banque.	
4	Bâle	Il doit exister un audit interne du système de contrôle interne complet et efficace.	Conforme
5	Bâle	La direction générale doit continuellement surveiller l'efficacité globale des contrôles internes en aidant à réaliser les objectifs de l'organisation.	Conforme

Source : Nous même inspiré du comité de Bâle sur le contrôle bancaire et du COSO II.

A Ecobank Sénégal, les unités en charge des transactions consignent dans un registre les mouvements et les positions du bilan des instruments négociés sur le marché et les pertes et profits des positions liées au portefeuille bancaire et celles liées au portefeuille de négociation.

Le contrôleur interne et le Market Risk Manager assurent un suivi des négociations quotidiennes afin de s'assurer que les risques pris restent dans les limites individuelles et globales de tolérance fixées par le Conseil.

En outre, les membres de l'ALCO, le trésorier et le Market Risk Manager effectuent le suivi des facteurs du risque de marché qui affectent la valeur des positions du portefeuille bancaire et du portefeuille de négociation, et sur une base quotidienne, les tendances des revenus dans le portefeuille bancaire. Ils suivent également les indicateurs de liquidité de manière à ce que la filiale honore ses obligations financières à tout moment.

Pour cela, tout dépassement des ratios et de limites doit préalablement être approuvé par le directeur de la trésorerie, le directeur régional de la trésorerie, du directeur groupe de la trésorerie ainsi que du directeur Groupe du risque de marché.

### 6.2.7. Information et communication

Les informations provenant de sources internes et externes sont primordiales pour la gestion des risques. Elles doivent être communiquées de manière appropriée et en temps voulu, afin que les personnes qui s'occupent de cette tâche et des mesures qui s'y rapportent puissent assumer leur responsabilité.

**Tableau N° 11 : Informations et communications : comparaison avec les référentiels**

Référence	Sources	Thèmes	Pratique d'Ecobank Sénégal pour le risque de marché
1	Bâle COSO II	La direction générale doit s'assurer qu'il existe des informations adéquates et complètes. Les informations doivent être fiables, disponibles à temps, accessibles et fournies suivant une présentation cohérente.	Conforme
2	Bâle COSO II	La direction générale doit établir un canal de communication efficace pour s'assurer que tout le personnel est entièrement conscient des politiques et des procédures affectant leur tâches et leurs responsabilités et que les autres informations pertinentes atteignent le personnel approprié.	Conforme
3	Bâle COSO II	La direction générale doit s'assurer qu'il existe des systèmes appropriée d'information qui couvrent toutes les activités de la banque. Ce système inclut des données	Conforme
4	Bâle	la surveillance des risques clés doit être une part des opérations quotidiennes de la banque et doit inclure des évaluations spécifiques si nécessaire.	Conforme
5	Bâle	Les faiblesses de contrôle interne identifiées doivent être rapportées à temps au niveau de responsabilité approprié et corrigées rapidement. Les faiblesses de contrôle interne	Conforme

	significatives doivent être reportées à la direction générale et à l'organe délibérant.	
--	---	--

Source : nous même inspiré du comité de Bâle sur le contrôle bancaire et du COSO II.

En comparant les bonnes pratique selon Bâle et COSO II, les informations sur le risque de marché d'Ecobank Sénégal sont publiés à tous les niveaux de haut en bas et de bas en haut, mais aussi entre les divisions, départements et fonctions de la banque afin de permettre une prise de conscience pour détecter les risques, les évaluer et finalement prendre des mesures ciblées.

ALM fait ressortir à chaque réunion d'ALCO :

- les menaces qui peuvent affecter la liquidité de la banque et fait aussi de reporting à la trésorerie du groupe,
- une vision globale et précise du risque de marché auxquels la banque est exposée.

La fréquence journalière du DLM (Daily Limit Monitoring) est assez intéressante, ce qui est pertinent compte tenu de la régularité du reporting.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que le volet information et communication d'Ecobank Sénégal est efficace, toutes les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans des états de synthèse adoptés et dans un délai permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.

### 6.2.8. Pilotage

L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le dispositif de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, ce qui permet l'amélioration continue du dispositif.

Pour chacun des principaux risques de marché auxquels est exposé Ecobank Sénégal ; l'organe délibérant fixe des limites globales, dont le caractère adéquat est révisé périodiquement.

Les défaillances du dispositif de management du risque de marché sont remontées selon la voie hiérarchique, les problèmes graves étant portés à l'attention du directeur du risque de marché groupe.

## 6.3 Forces, faiblesses et recommandations

Sur la base de notre analyse, nous pouvons dire que la politique de gestion du risque de

marché d'Ecobank Sénégal décrit clairement les objectifs visés pour la gestion desdits risques. Aussi, faut-il le souligner, la politique du groupe en matière de gestion de risque de marché est en parfaite conformité avec les normes édictées par le Comité de Bâle II relatives au contrôle bancaire.

Il est également à noter que la banque respecte les recommandations édictées par l'UEMOA en matière de gestion de risque.

### **6.3.1 Forces et faiblesses**

Pour faire le bilan de notre analyse, Nous allons présenter les forces et les faiblesses sous forme de tableaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 12 : Forces et faiblesses

ELEMENTS		FORCES	FAIBLESSES
<b>Ressources</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'implication des acteurs au niveau groupe dans le processus de gestion du risque de marché ;</li> <li>➤ Composition et implication de l'ALCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La concentration des fonctions Market Risk</li> <li>➤ Autonomie de gestion des risques ;</li> </ul>
<b>Processus</b>	<b>Environnement interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existence d'une politique de gestion du risque de marché</li> </ul>	
	<b>Fixation des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ des objectifs stratégiques, de conformité, de reporting et opérationnels sont formulés pour la gestion du risque de marché</li> </ul>	
	<b>Identification des événements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tous les risques de marché sont identifiés ;</li> <li>➤ Risques de marché identifiés et cartographiés ;</li> <li>➤ utilisation des trois approches recommandées par ISO et COSO pour identifier les risques.</li> </ul>	
	<b>Evaluation des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilisation des méthodes recommandées par Bâle à savoir la VAR, Le stress test.</li> <li>➤ Risque évalués selon les principes des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manque de statistique de méthode VAR sur le portefeuille de la banque.</li> <li>➤ Indisponibilité des données antérieures ;</li> </ul>

		inhérents (probabilité, impact et échelle de cotation) ;	➤ Dans l'évaluation des risques, les éléments qui n'ont pas une échéance contractuelle sont traités En définissant une échéance probable.
<b>Processus</b>	<b>Traitement des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tient en compte de stratégie de 4T pour le traitement des risques ;</li> <li>➤ mis en place un plan de gestion de crise.</li> </ul>	
	<b>Activités de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformité avec les recommandations de Bâle et COSO II</li> </ul>	
	<b>Information et communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformité avec les recommandations de Bâle et COSO II.</li> <li>➤ les informations sur le risque de marché d'ESN sont publiées à tous les niveaux</li> </ul>	
	<b>Pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ surveillance et d'une revue régulière du processus.</li> </ul>	

Source : nous même

➤ **Autres forces et faiblesse liées à la gestion du risque de marché**

Sur la base des informations collectées au cours des entretiens, de l'analyse du manuel de procédure et l'observation physique nous pouvons citer d'autres forces et les faiblesses détectées.

✓ **Les forces**

Les forces relevées dans le dispositif de gestion du risque de marché sont :

- **L'institution des ratios**

Ecobank Sénégal s'est fixé des normes internes (NEA, LEP, Ratio de liquidité des prêts sur les dépôts...) plus contraignantes que celles des autorités monétaires. Ces normes internes combinées à celles des autorités monétaires renforcent la gestion de son risque de liquidité. Le respect de ces ratios internes est assuré par le Market risk manager de manière quotidienne.

Tout dépassement d'un de ses ratios doit faire l'objet d'une approbation préalable du directeur de la trésorerie, du directeur régional de la trésorerie, du directeur groupe de la trésorerie et enfin du directeur groupe du risque de marché.

- **La synergie entre filiales**

La gestion centralisée de la trésorerie permet une allocation optimale des ressources au sein du réseau Ecobank dans le respect des normes internes fixées par le risque de marché.

- **Les produits dérivés**

L'utilisation des produits dérivés dont la maîtrise permet de pouvoir se couvrir totalement contre tout risque de change.

- **L'existence d'une salle de marché**

Ecobank Sénégal dispose d'une salle de marché dont l'accès est limité afin d'empêcher l'entrée de personnes non autorisées.

- **L'utilisation d'un enregistreur de conversation téléphonique dans la salle de marché**

Pour toutes les conversations téléphoniques concernant les activités de la trésorerie un enregistreur audio est utilisé dans la salle des marchés qui permet en tout temps pendant les heures de bandes de sauvegarde, à intervalles réguliers.

- **Existence de seuils d'intervention pour le risque de marché**

Il existe des indicateurs sur l'exposition maximum à tous les risques (intérêt, change et liquidité) qu'accepte Ecobank Sénégal. Cela renforce la visibilité du gestionnaire sur les risques à accepter ou à rejeter.

✓ **Les Faiblesses**

Les principales faiblesses sont dues au système informatique du fait de l'automatisation insuffisante des outils de gestion du risque de marché.

### **6.3.2 Recommandations**

Après avoir fait ressortir les forces et les faiblesses du processus de gestion du risque de marché à ESN, nous formulons deux catégories de recommandation : d'ordre général et recommandations spécifiques.

#### **6.3.2.1 Recommandations générales**

- Ecobank Sénégal fait face aux risques de marché quotidiennement. Pour cela nous proposons à Ecobank Sénégal d'automatiser les outils de gestion du risque de marché pour lui permettre de consolider des informations disséminées à tous les niveaux de l'institution et simplifier les tâches pour l'élaboration des rapports.

#### **6.3.2.1 Recommandations spécifiques**

- Bien que la Direction de la conformité, la Direction juridique et les commissaires aux comptes interviennent dans le processus de gestion du risque, en se basant sur les autres auteurs en dehors du COSO II, nous recommandons d'insérer leurs rôles et responsabilités dans le manuel de procédure de gestion du risque de marché.
- Selon les principes d'un dispositif de management des risques efficace démontré par COSO II, tous les collaborateurs concernés, quel que soit leur niveau, doivent avoir une compréhension commune des objectifs de l'organisation qui se rapporte à leur périmètre d'activité. Nous suggérons à Ecobank Sénégal de continuer les mêmes principes mais aussi de les améliorer avec le temps.
- Conserver les données pour pouvoir dans le futur déterminer les hypothèses de critères de stress test.

- Ecobank ayant une vision de banque mondiale a mis en place la fonction Market Risk, néanmoins, nous sollicitons de renforcer l'équipe Marker Risk en recrutant une personne supplémentaire (assistant) pour, l'aider dans les tâches quotidiennes.

#### 6.4. Suivi des recommandations

Le suivi de recommandation se fera à travers le tableau ci-dessous.

**Tableau N° 13 : Suivi des recommandations**

Recommandation formulées	Recommandations suivies	Recommandations partiellement suivies	Recommandation non suivies	Observation
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Source : nous même

A travers ce chapitre, nous avons analysé le processus de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal. Cette analyse nous a permis de voir et de comprendre l'efficacité du management de risque.

Nous avons ressorti les forces et les faiblesses liées au processus de gestion du risque de marché mais aussi nous notons qu'Ecobank Sénégal respecte les recommandations de Bâle et de l'UEMOA.

A cet, effet nous pouvons conclure que la pratique de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal est très enrichissante.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Ecobank Sénégal, démarquée de ses concurrents par la disponibilité et le professionnalisme de son personnel et par la qualité de son organisation, a mis en place le dispositif de gestion du risque de marché par un document approuvé par les plus hautes autorités de la banque.

Au terme de cette partie, nous pouvons affirmer que la gestion du risque de marché est l'une des priorités absolues de l'équipe managériale d'Ecobank Sénégal.

Cette partie a été pour nous l'occasion de présenter ECOBANK SENEGAL et de prendre connaissance du processus de gestion du risque de marché.

La description des différentes étapes du processus de gestion du risque de marché et leur analyse nous ont permis d'aboutir à des résultats. Les recommandations formulées pourraient contribuer à l'amélioration du processus de gestion du risque de marché.

**CONCLUSION GENERALE**

Le secteur bancaire se trouve actuellement en plein essor et confronter à une multiplicité de risques de marché. Les établissements de crédits, pour poursuivre leur développement et maintenir leur pérennité, ont mis en leur sein un ensemble de moyens et dispositifs en vue de faire face aux différents risques de marché qui jalonnent le secteur.

Ecobank Sénégal, dans le cadre de ses activités de marché et à l'instar des autres banques, confrontée à la diversité de risques parmi lesquels figurent le risque de marché devenu une préoccupation majeure pour les dirigeants et les différents acteurs intervenants dans la gestion de ce risque.

Le but de notre étude est d'analyser le processus de gestion de risque de marché.

Notre stage à Ecobank Sénégal, nous a permis de cerner le fonctionnement de la gestion du risque de marché.

Dans notre cas d'étude, nous avons donné les concepts et outils de gestion du risque de marché et fait une analyse du processus de gestion du risque de marché mis en place par Ecobank Sénégal.

A ce niveau, malgré les faiblesses soulevées nous notons l'existence d'un dispositif interne et d'autres méthodes de gestion du risque de marché.

Malgré un environnement de marché financier externe susceptible de rester difficile dans le futur, le processus de la banque en matière de gestion du risque de marché a jusqu'à présent été largement efficace pour la protéger des turbulences du marché. Toutefois, des défis subsistent et la vigilance doit être maintenue pour assurer l'efficacité continue et la minimisation des effets indésirables.

Cependant, il est essentiel de souligner bien que le processus de gestion du risque de marché de la banque a jusqu'ici bien servi, les incertitudes sur les marchés financiers internationaux continueront à introduire des défis dans la gestion du risque de marché. L'automatisation des outils doit se poursuivre.

La vigilance reste une haute priorité et la banque continuera à s'efforcer de minimiser l'impact du risque de marché sur sa situation financière.



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe N° 1: Les trois piliers de Bâle II**

### ➤ **Pilier 1 : Exigence minimale de fonds propres**

L'objectif du 1er pilier est d'assurer que la mesure du besoin en fonds propres d'un établissement de crédit est l'image fidèle du niveau de risque qu'il porte.

Le nouveau ratio modifie les principes de calcul du risque de crédit en intégrant les techniques de réduction des risques ; il reste identique en ce qui concerne les risques de marché ; enfin, il crée une nouvelle exigence de charge en fonds propres pour les risques opérationnels.

En fonction de la méthode envisagée, le Comité de Bâle définit les exigences de mise en œuvre de la méthode. Ces exigences constituent les critères d'agrément du système d'évaluation des risques de la banque par le régulateur. La méthodologie tient compte des éléments suivants :

- pertinence de la méthode de notation du risque ;
- qualité de l'analyse au moyen de critères qualitatifs et quantitatifs ;
- finesse de la stratification du portefeuille selon des classes de risques.

Au niveau organisationnel, les banques doivent mettre en place un dispositif leur permettant :

- d'obtenir et d'approuver une notation par une structure indépendante ;
- de réexaminer cette note au moins une fois par an ;
- d'avoir une procédure de contrôle et de reporting.

### ➤ **Pilier 2 : Surveillance Prudentielle**

Le régulateur pourra, en fonction du profil de risque, imposer des exigences individuelles supérieures à celles imposées par le ratio. Ces nouvelles exigences seront motivées au regard des risques suivants : risque de taux d'intérêt, risque de concentration, risque de liquidité et l'analyse des situations de crise (stress testing).

La fonction d'audit interne et le processus de contrôle interne sont au cœur du dispositif afin de garantir l'intégrité et la pertinence de l'ensemble du processus de gestion des risques.

Le rôle des régulateurs nationaux est renforcé et inclut désormais :

- la possibilité d'intervenir à tout moment s'ils le jugent nécessaire, et avant même
- que les fonds propres ne tombent en dessous des minima requis ;
- la possibilité d'imposer une approche parmi celles proposées dans le pilier 1 pour

- évaluer les risques ;
- la revue et l'audit du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

Les régulateurs examineront de façon qualitative les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation des fonds propres aux risques en vérifiant trois principes :

- existence d'une procédure documentée permettant d'évaluer l'adéquation des fonds propres et d'une stratégie pour maintenir le niveau de fonds propres ;
- pertinence et fiabilité des mécanismes internes d'évaluation ;
- intervention rapide en cas de non-respect des exigences minimales. (OGIEN, 2008:407).

### ➤ **Pilier 3 : Discipline de marché**

Le comité de Bâle et la commission européenne ont cherché à favoriser la discipline de marché en élaborant un ensemble d'exigences de publication d'information permettant aux acteurs du marché d'évaluer, dans la transparence, les principales données relative au profil de risque d'une banque et à son niveau de capitalisation. Parmi ces données figurent des informations relatives au contrôle interne mis en œuvre par les banques, tant pour le risque de crédit que pour le risque de marché et le risque opérationnel. La communication financière est donc l'instrument privilégié de la discipline de marché.

Un autre élément est la nécessité pour le dispositif de publication d'information d s'aligner sur les normes comptables internationales. Etant donné leur diversité, un effort d'harmonisation international est engagé par l'International Accounting Standards Board (IASB), ou Bureau international des normes comptables, et les recommandations du Comité visent à s'articuler avec cette démarche. (MISHKIN, 2010: 376).

## **Annexe N° 2: Les conditions d'exercice de la profession**

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

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

**Annexe N° 3: La réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers.**

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

#### **Annexe N° 4 Circulaire relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA**

Je cite : « Egalement le circulaire N°003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA précise dans ses articles ci-dessous du titre III intitulé évaluation et prévention des risques.

##### **✓ Processus intégré de gestion de risque**

Article 15 : Les établissements de crédit doivent mettre en place un dispositif complet de gestion des risques, supervisé par des organes délibérant et exécutif, en vue d'identifier, d'évaluer, de suivre, contrôler et réduire tous les risques significatifs et d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres au regard de leur profil de risque.

Article 16 : les établissements de crédit doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ce recensement prend en compte l'ensemble des risques définis. En fonction de la nature, de la complexité et du volume de leurs activités, l'organe délibérant peut mettre en place des comités spécialisés chargés du suivi de certaines catégories de risques.

Article 17 : Les établissements assujettis doivent disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard des facteurs internes (la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme du personnel, la qualité des systèmes...) et externes (conditions économiques, évolutions réglementaires.....). Cette cartographie doit prendre en compte l'ensemble des risques identifiés. Elle doit être établie par entité et ou /ou ligne de métier, évaluer l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité et prévoir les actions nécessaires en vue de maîtriser les risques.

##### **✓ Evaluation des risques**

Article 18 : les risques identifiés font l'objet, par des moyens appropriés et adoptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte potentielle ou avérée, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer.

Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquelles est exposé l'établissement ; l'organe délibérant fixe de limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par l'organe exécutif, qui s'assure en permanence de leur respect.

- **Risques de crédit ou contrepartie**

Les établissements de crédit doivent disposer d'une procédure de gestion du risque de crédit qui tient compte du profil de risque de l'établissement et de politiques et procédures prudentes permettant l'identification, la mesure, le suivi et le contrôle dudit risque.

L'appréciation du risque de contrepartie repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire, sa capacité de remboursement et le cas échéant, sur les garanties reçues, mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants.

Article 20 : les procédures de décision d'octroi de prêts ou d'engagement, lorsqu'elles s'appuient sur des délégations de pouvoirs, doivent être clairement formalisées. A cet égard, les établissements de crédit devront privilégier autant que possible les instances de décision collégiales.

Article 21 : l'organe exécutive rend compte au moins trimestriellement à l'organe délibérant des concours consentis. Ce compte rendu précisera pour chaque concours, l'instance l'ayant accordé, les limites de ses pouvoirs et les motifs des dépassements éventuels. Les restructurations d'anciens concours sont considérées comme des octrois. Toutefois, elles devront être distinguées des nouveaux concours.

Article 22 : le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement y compris le portefeuille d'investissement. Cette révision doit permettre de procéder aux reclassements et ajustement nécessaires en termes d'appréciation du niveau de risque encouru, conformément aux dispositions internes et réglementaires (changement de cotation déclassements en créances en souffrances, provisionnement). Elle doit également servir à identifier les risques de concentration au sein du portefeuille.

Article 23: les établissements de crédit doivent procéder régulièrement à des simulations de crise, en vue de mesurer la vulnérabilité de leurs portefeuilles en cas d'évolution défavorable de la conjoncture, de manière générale et sectorielle, ou de détérioration de la qualité des signatures.

Article 24 : les établissements de crédit doivent mettre en place des mécanismes de suivi, d'évaluation et de couverture de leurs positions et de leurs opérations de marché. Ils doivent à cet égard, veiller à se conformer strictement aux dispositions réglementaires relatives aux relations financières extérieures de l'Union et mesurer en permanence leurs expositions au

risque de change par devise et de manière globale, en se référant à des limites de pertes préétablies par l'organe délibérant.

Dans le but de séparer le portefeuille de négociation du portefeuille bancaire, une procédure claire devra indiquer les intentions fixées pour la détention des titres, conformément aux règles de comptabilisation en vigueur.

Les établissements de crédit doivent par ailleurs, en fonction de la complexité de leurs activités, identifier les différents facteurs de risque de taux d'intérêt et évaluer de façon régulière, les risques auxquels ils s'exposent en cas de forte variation des paramètres de marché.

- **Risque de liquidité**

Article 25 : les établissements de crédit doivent disposer de politiques et de procédures pour mesurer et gérer le risque de liquidité, sur une base permanente. Ils doivent à cet effet suivre leurs positions de liquidité au jour le jour et d'établir les plans d'urgence pour faire face à toute crise de liquidité, sur la base de différents scénarios actuelle et future au risque de règlement. » fin de citation

**Annexe N° 5 : Guides d'entretien**

Entité : ECOBANK SENEGAL		1/6
Département : Direction de gestion des risques		
Fonction : Market Risk Manager		
<b>QUESTIONS</b>		<b>REPOSES</b>
Pourriez-vous nous parler de la description succincte de votre activité ?		
Disposez-vous d'un manuel de procédure pour le risque de marché ? fait-il l'objet de mise à jour ? Est 'il appliqué partiellement ou entièrement ?		
Pourriez-vous me lister les principaux risques de marché dont Ecobank Sénégal fait face ?		
Pourriez-vous nous faire une description de manière succincte du processus de management des risques de marché ?		
La gestion du risque de marché est-elle communiquée, comprise et appliquée à l'ensemble des processus organisationnels?		
Quels sont les différents acteurs intervenant dans la gestion du risque de marché ?		
Quels sont les rôles de ces acteurs ?		
Est-ce que ce processus mis en place pour la gestion du risque de marché est efficace ?		
Est-ce que vous faites souvent des recommandations à la direction chargée du management des risques en vue d'améliorer le processus de gestion des risques ?		
Pour atteindre ses objectifs, est-ce que vous vous assurez de la mise en place et du bon fonctionnement de processus rigoureux de management des risques ?		
Quels ont les outils que vous utilisez pour la gestion du risque de marché ?		
Une limite peut être accordée sans une demande formulée ?		

Entité : ECOBANK SENEGAL		2/6
Département : Direction de la trésorerie		
Fonction : Responsable régional des produits de trésorerie, Afrique Francophonie		
<b>QUESTIONS</b>		<b>REPONSES</b>
Pourriez-vous me parler de l'organisation de votre département ?		
Quelles sont vos rôles et responsabilité ?		
Description succincte de votre activité		
L'ALCO se tient à partir de quelle date et combien de fois par mois ?		
Votre salle des marchés dispose-t-elle d'un accès limité afin d'empêcher l'entrée de personnes non autorisées ?		
Quelles sont les différentes étapes du processus de dépassement ?		
Existe-il une procédure formalisée pour le processus d'approbation des dépassements ?		
Est-ce que le blotter prend en charge l'agrégation et l'analyse des données sur les risques.		
Est-ce que je pourrai avoir une copie de l'organisation de votre département?		
Quels outils vous utilisez ?		
Quel est l'outil qui permet à un treorier de connaitre le taux du marché ?		
Pourrez-vous nous parlez du plan de continuité d'activité ?		

Entité : ECOBANK SENEGAL		3/6
Département : Audit Interne		
Fonction : Auditeur Interne		
QUESTIONS		REPONSES
Pourriez-vous me parler de votre rôle et responsabilité en matière de gestion du risque de marché ?		
Selon la norme 2120, l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Est-ce qu'en votre qualité d'auditeur interne, vous évaluer effectivement ce processus ?		
Quel rôle jouez-vous dans le processus de gestion du risque de marché?		
Quelles recommandations pouvez-vous faire à ce sujet ?		

Entité : ECOBANK SENEGAL		4/6
Département : Direction du contrôle interne		
Fonction : contrôleur interne		
QUESTIONS		REPONSES
Pourriez-vous me parler de votre rôle et responsabilité en matière de gestion du risque de marché ?		
Comment faites-vous pour contrôler l'accès à la salle de marché ?		
Comment faites-vous pour vous assurer que toutes les transactions de la trésorerie correspondent à des transactions bancaires raisonnables et qu'elles sont faites au taux de marché.		
Comment faites-vous pour connaître le taux de marché ?		
Est-ce que ce processus mis en place pour la gestion du risque de marché est efficace?		

Entité : ECOBANK SENEGAL		5/6
Département : Direction du contrôle financier		
Fonction : contrôleur financier		
<b>QUESTIONS</b>		<b>REPONSES</b>
Pourriez-vous nous parler de votre intervention en matière de gestion du risque de marché ?		
Quelles sont vos rôles et responsabilités en matière de gestion du risque de marché ?		

Entité : ECOBANK SENEGAL		6/6
Département : Direction des Operations et technologie		
Fonction : R		
<b>QUESTIONS</b>		<b>REPONSES</b>
Pourriez-vous nous parler de votre intervention en matière de gestion du risque de marché ?		
Quelles sont vos rôles et responsabilités en matière de gestion du risque de marché ?		

## Annexe N° 6: Questionnaires du Contrôle Interne

Entité : ESN Processus : Gestion du risque de marché Rubrique ou étape : Cadre organisationnel de la gestion des risques		Question du contrôle interne			Exercice : 2013-2014
Questions		Oui	Non	N/A	Folio : 1/1 Commentaires
La banque a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion du risque de marché ?		✓			
Les responsabilités en matière de gestion du risque de marché sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?		✓			
Le responsable de la gestion du risque de marché dispose-t-il des qualifications suffisantes, de l'appui et de la confiance des dirigeants pour exercer ses missions auprès des responsables opérationnels et fonctionnels ?		✓			
Une politique et des procédures de gestion des principaux risques de marché ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la banque ?		✓			
Des limites de risques acceptables (tolérance au risque) par la banque ont-elles été, le cas échéant, définies par la direction générale, et partagées ?		✓			

Entité : ESN Processus : Gestion du risque de marché Rubrique ou étape : Cadre organisationnel de la gestion des risques		Question du contrôle interne			Exercice : 2013-2014 Folio : 1/2
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
La banque dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...)?	✓				
La banque a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?	✓				
La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur ses facteurs de risques ?</li> <li>• Sur les dispositifs de gestion du risque de marché ?</li> <li>• Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>				

<b>Entité : ESN</b> <b>Processus : Gestion du risque de marché</b> <b>Rubrique ou étape : Identification des risques</b>		<b>Questions du contrôle interne</b>			<b>Exercice : 2013-2014</b>
					<b>Folio : 1/1</b>
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
Existe-t-il un processus d'identification du risque de marché?	✓				
Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ?	✓				
Le management identifie-t-il les évènements potentiels susceptibles d'avoir un impact (négatif, positif ou les deux) sur la réalisation des objectifs ?	✓				
Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter les objectifs fixés?	✓				

<b>Entité : ESN</b>		<b>Question du contrôle interne</b>			<b>Exercice : 2013-2014</b>
<b>Processus : Gestion du risque de marché</b>					<b>Folio : 1/1</b>
<b>Rubrique ou étape : Analyse des risques</b>		<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>				
Pour les principaux risques identifiés, la banque réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise	✓				
Les expériences passées de la banque (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?	✓				
Plusieurs fonctions de la banque, sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles?	✓				
L'analyse du risque de marché est-elle partagée par la direction générale et le management de la banque avec les personnes	✓				
L'analyse du risque de marché tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la banque?	✓				

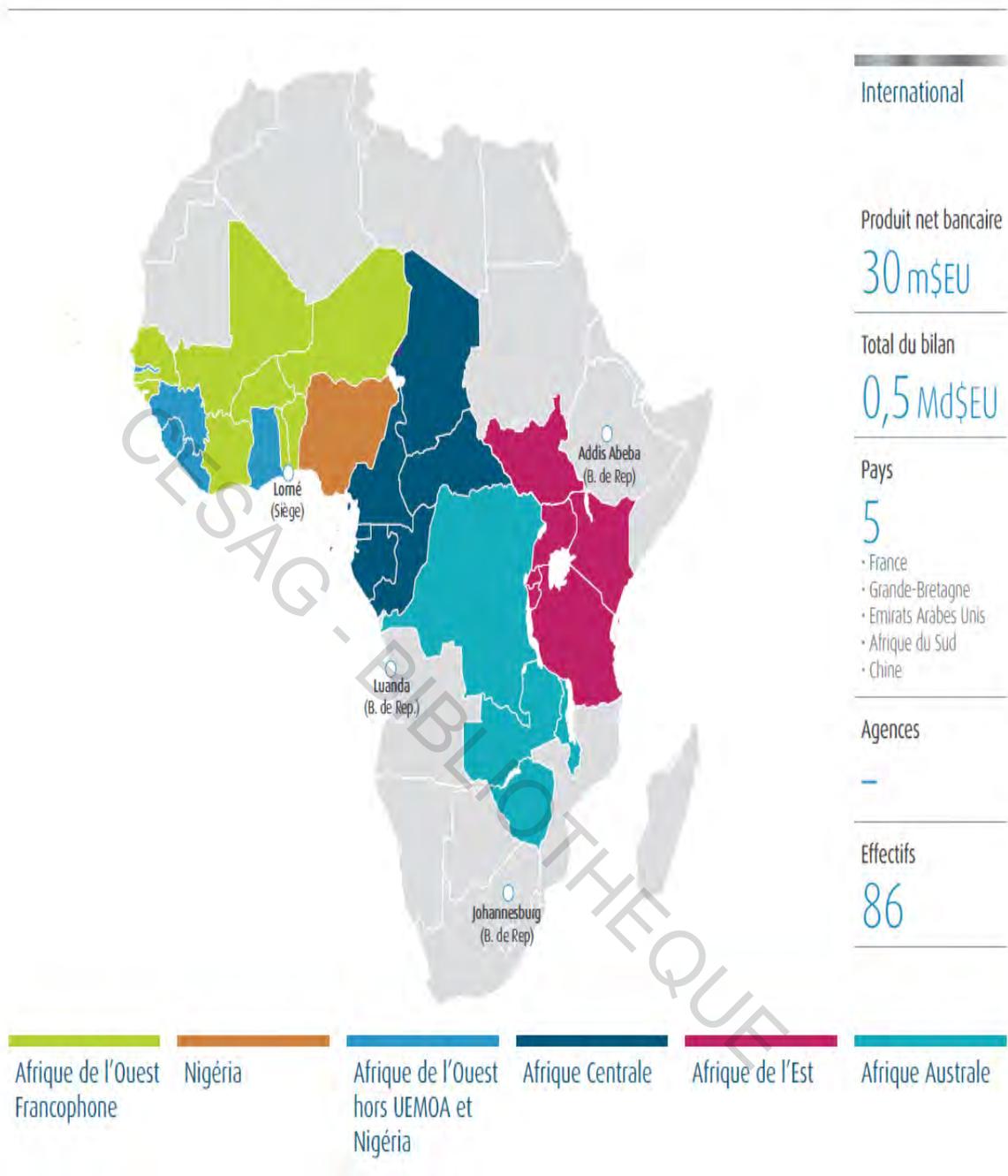
<b>Entité : ESN</b>		<b>Question du contrôle interne</b>			<b>Exercice : 2013-2014</b>
<b>Processus : Gestion du risque de marché</b>					<b>Folio : 1/1</b>
<b>Rubrique ou étape : Traitement des principaux risques de marché</b>					
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
Les risques dépassant les limites acceptables définies par la banque, s'il en est, sont-ils traités en priorité?	✓				
Un niveau de risque résiduel est-il défini ?					
Les risques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?	✓				
La responsabilité de ces actions est-elle définie?	✓				
La banque a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?					
Quelles sont les alternatives de traitement du risque de marché?	✓			Réduction, Partage et Acceptation	
Ce traitement est-il fait dans le but de ramener le risque résiduel en deçà du niveau de tolérance acceptable?	✓				

Entité : ESN Processus : Gestion du risque de marché Rubrique ou étape : Surveillance et revue de la gestion du risque de marché		Question du contrôle interne			Exercice : 2012-2013
					Folio : 1/1
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
La direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la banque (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?	✓				
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion du risque de marché ?	✓				
Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion du risque de marché à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la banque?	✓				
Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la banque, et de les corriger ?	✓				
Le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion du risque de marché? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion du risque de marché ?	✓				

<b>Entité : ESN</b>		<b>Question du contrôle interne</b>			<b>Exercice : 2013-2014</b>
<b>Processus : Gestion du risque de marché</b>					<b>Folio : 1/1</b>
<b>Rubrique ou étape : Information et communication</b>					
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
Les informations pertinentes sont-elles identifiées et saisies ?	✓				
Sont-elles communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités ?	✓				
Le système d'information utilise-t-il des données générées en interne et des informations provenant de source externe ?	✓				
La circulation de l'information est-elle multidirectionnelle, ascendante et descendante?	✓				
Les informations sont-elles fournies dans les détails, sous un format approprié et en temps voulu afin de permettre leur exploitation immédiate ?	✓				

<b>Entité : ESN</b>		<b>Question du contrôle interne</b>			<b>Exercice : 2013-2014</b>
<b>Processus : Gestion du risque de marché</b>					<b>Folio : 1/1</b>
<b>Rubrique ou étape : Pilotage</b>					
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
Le management s'assure-t-il de l'existence et du bon fonctionnement des éléments du dispositif de management des risques au fil du temps ?	✓				
Cette évaluation repose-t-elle sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des opérations courantes de pilotage</li> <li>• des évaluations spécifiques</li> <li>• la combinaison des deux</li> </ul>	✓				
les incidents identifiés sont-ils signalés aux personnes désignées afin de prendre les mesures ?	✓				

## Annexe N° 7: Présence du Groupe Ecobank



Source : Livret d'accueil 2014 Ressources Humaines ESN

Annexe N° 8: Organigramme d'Ecobank Sénégal



Source : Livret d'accueil 2014 Ressources Humaines ESN

## Annexe N° 9: Gap de taux

Periode / Element	à vue	2-7 jours	8-14 jours	15-30 jours	31-60 jours	61-90 jours	91-180 jours	181-360 jours	1-3 ans	>3 ans	Total
Actif											
Passif											
Actf - Passif net											
Hors-bilan actifs											
Hors-bilan actifs											
Hors-bilan passif											
Net hors bilan											
Ecart net											
Ecart cumulé											
Sensibilité											

Source : Nous même à partir du manuel de procédure de gestion du risque de marché d'Ecobank Sénégal

Annexe N° 10: Interest Rate Risk

	Intervalle de temps pour sensibilité aux taux										Non Rate-Sensitive	Total
	<1 Month	1-2 Months	2-3 Months	3-6 Months	6-12 Months	1-3 Years	3-5 Years	5-10 Years	>10 Years			
Actifs												
Reserves + Cash												
Government Securities												
Interbank Placements												
Inter-affiliate Placements												
Other Investments												
Total Overdrafts												
Total Loans												
Other On Balance Sheet Assets												
Off-Balance Sheet Assets												
<b>Total Assets</b>												
Liabilities												
Capital & Reserves												
Long Term Debt Borrowing												
Borrowings												
Total Current Accounts												
Total Savings Accounts												
Total Time Deposits												
Other On-Balance Sheet Liabilities												
Off-Balance Sheet Liabilities												
<b>Total Liabilities</b>												
Gap Measures												
<b>Net Interest Rate Gap (Total Assets-Total Liabilities)</b>												
Earnings at Risk												
Cumulative Net Interest Rate Risk(Cumulative Gap)												
Cumulative Gap / Earning Assets												
Limit			+/-5%	+/-10%	+/-15%							
Cumulative Interest Rate Risk												
Weighting Factor												
Adjusted Interest Rate Gap												
Interest Rate Risk Ratio												
Limit												

limites de Bâle

Source: Nous meme inspiré d'ESN Market Risk Reporting Template 2014

## Annexe N° 11 : Currency Gap

STRUCTURE DES EMPLOIS ET RESSOURCES PAR DEVISE					
Date :					
Postes du bilan	USD	EUR	CAD	ZAR	TOTAL
<b>ACTIF</b>					
Opérations de trésorerie et interbancaires					
Créances sur la clientèle					
Créances sur la clientèle financées sur ressources spéciales					
Titres de transaction					
Titres de placement					
Titres d'investissement					
Autres actifs					
<b>TOTAL</b>					
<b>PASSIF &amp; FONDS PROPRES</b>					
Opérations de trésorerie et interbancaires					
Dépôts de la clientèle					
Titres de créances négociables émis					
Emprunts obligataires					
Ressources spéciales					
Autres emprunts					
Autres passifs					
Fonds propres					
<b>TOTAL</b>					
Position de Change					
Position de Change Hors Bilan					
Position de Change Total					
Position de Change Total / Capital (%)					

Source: Nous meme inspiré d'ESN Market Risk Reporting Template 2014

## Annexe N° 12: Gap de liquidité

STRUCTURE DES EMPLOIS ET RESSOURCES PAR MATURITE															
	1 Mois	2 Mois	3 Mois	4 Mois	5 Mois	6 Mois	7 Mois	8 Mois	9 Mois	10 Mois	11 Mois	12 Mois	1 an < D < 2 an	D > 2 ans	TOTAL
<b>ACTIF</b>															
Opérations de trésorerie et interbancaires															
Créances sur la clientèle															
Créances sur la clientèle financées sur des ressources spéciales															
Titres de transaction															
Titres de placement															
Titres d'investissement															
Autres actifs															
<b>TOTAL</b>															
<b>PASSIF &amp; FONDS PROPRES</b>															
Opérations de trésorerie et interbancaires															
Dépôts de la clientèle															
Titres de créances négociables émis															
Emprunts obligataires															
Ressources spéciales															
Autres emprunts															
Autres passifs															
Fonds propres															
<b>TOTAL</b>															
Contre-garanties Bancaires Reçus															
Autres Engagements Reçus															
<b>Engagements Reçus Hors Bilan</b>															
<b>Engagements Donnés Hors Bilan</b>															
<b>Impasse de Liquidité</b>															
<b>Impasse Cumulée</b>															
<b>Impasse Cumulée en % du Capital</b>															

Source: Nous meme inspiré d'ESN Market Risk Reporting Template 2014

## Annexe N° 13 : Tableaux de suivis des ratios d'Ecobank Sénégal

RATIOS	LIMITES APPROUVEES	VALEURS
Ratio de gestion de la liquidité		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Source: Nous meme inspiré d'ESN Market Risk Reporting Template 2014



**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. AMRAE (2009), *Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques*, 78 pages.
2. AMRAE(2013), *référentiel métier du Risk Manager*, 7 pages.
3. BERRADA Mohsin (2012), *l'audit interne tout simplement*, Afrique challenge éditions, 139 pages.
4. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et Gestion Actif –Passif des banques*, éditions Dalloz-Sirey, 574 pages.
5. CHABERT Dominique (2014), *Manuel d'économie bancaire appliquée Au cœur des entreprises bancaires*, 2e édition, Paris, 217 pages.
6. CORDEL Frédéric (2013), *Gestion des risques et contrôle interne « de la conformité à l'analyse décisionnelle »*, Paris, 279 pages.
7. COSO II (2005, Le management des risques de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> tirage 2006, imprimerie à la source d'or, Paris, 339 pages.
8. COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5ème édition, édition Dunod, 304 pages.
9. COUSSERGUES Sylvie (2013), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 7ème édition, édition Dunod, 311 pages.
10. DESCAMPS Christian 2002, *économie et gestion de la banque*, EMS Editions , Paris, 257 pages.
11. DUBERNET Michel 1997, *Gestion Actif-Passif et tarifications des services bancaires*, Economica, Paris, 310 pages.
12. DUCLOS Thierry (2013), *dictionnaire de la banque 6e édition*, 280 pages.
13. DUCRET Jacqueline (2003), *Gestion du risque de change*, édition etheque , 61 pages.
14. FERMA (2003), *cadre de reference de la gestion des risques*, www.ferma.eu, 17 pages.
15. GREUNING Hennie et BRATANOVIC Sonja (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1<sup>ère</sup> édition, éditions ESKA, Paris, 386 pages.
16. GUIDERE Mathieu (2004), *Méthodologie de la recherche : guide du jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales : maîtrise, DEA, master, doctorat*, s édition Ellipses, Paris, 127 pages.
17. HENRI Calvet (2002) *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2ème, édition Economica, Paris, 448 pages.
18. IFACI (PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associé) (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 338 pages.

19. KARYOTIS Catherine (2013), *l'essentiel de la Banque*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Gualino, 136 pages.
20. LAMARQUE Eric (2012), *Management de la banque*, 3<sup>e</sup> éditions, édition Pearson, Paris, 245 pages.
21. LEMANT, Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 279 pages.
22. MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean Luc (2009), *contrôle interne des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisations, Paris, 261 pages.
23. MC NAMEE David (1999), *Business risk assessment*, the institute of Internal Auditors, Atmore Spring, 107 pages.
24. MISKHIN Frédéric (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 386 pages.
25. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2eme édition, Dunod, Paris, 532 pages.
26. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit*, édition d'organisation, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 479 pages.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit*, édition d'organisation, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 469 pages.
28. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, 8<sup>ème</sup> Edition, Paris, 437 pages.
29. SARDI Antoine (2002) *Audit et contrôle interne bancaire*, édition AFGES, 1100 pages.
30. SCHICK, Pierre (2010), *Audit interne et référentiels des risques*, Edition Dunod, Paris, 339 pages.
31. THEORET Raymond (1999), *traité de gestion bancaire*, Presses de l'université du Québec, 260 pages.
32. VERNIMEN Pierre (2009) : *Finance d'entreprise*, 7eme édition, Dalloz, 1184 pages.
33. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Septembre 1999), *Principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt*, 39 pages.

## Revues

34. BAPST, PIERRE Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue française d'Audit interne, n°161, 15 pages.
35. DE LA ROSA Sean, DCOM (UP), CIA, CISA, CCSA, Aller de l'avant avec la

- gestion du risque d'entreprise, *Revue Internal auditor*, Juin 2007, 1-4.
36. FAUTRAT Michel (2002), *de l'audit interne au management des risques*, Revue Française de l'audit interne, (148) : 6-8.
37. MAURER in La Revue du Financier n°159, Mai – Juin 2006 : 66.
38. PEQUIGNOT Vincent (2007), *la gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne*, Revue française de l'audit interne, N°183 pages 6 à 8.
39. QUEMARD Jean-Luc et GOLITIN Valérie (2005), *la gestion du risque de taux d'intérêt dans le système bancaire français*, *Revue de la stabilité Financière*, N°6, 89 pages.
40. RAOUCH Michel & NAULLEAU Gerard, 1998, *le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue Bancaire, 374 pages.
41. YAICH Abderraouf (2009), *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*, *la revue comptable et financière n° 85 - troisième trimestre*, 59-71.

### Sources internet

42. Comité de Bâle, la gestion du risque de liquidité  
<http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Comite-de-Bale/Bale-III/La-gestion-du-risque-de-liquidite>.
43. Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire Juin 2006, <http://www.bis.org>.
44. Définition du Ration de Sharpe  
[http://www.lesechos.fr/financemarches/vernimmen/definition\\_ratio-de-sharpe.html](http://www.lesechos.fr/financemarches/vernimmen/definition_ratio-de-sharpe.html)
45. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne cadre de référence, juillet 2010  
[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).
46. ISO (2009), Connaitre et maîtriser les risques, <http://www.ariskan.fr>
47. Présentation succincte de la norme ISO 31000  
[www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail.htm?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=43170).
48. Principes de la norme ISO 31000  
[http://www.numeraladvance.com/Role\\_des\\_Normes/Normes\\_Generales/ISO\\_31000/ISO\\_31000\\_management\\_du\\_risque.htm](http://www.numeraladvance.com/Role_des_Normes/Normes_Generales/ISO_31000/ISO_31000_management_du_risque.htm).
49. Questionnaire du contrôle Interne <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-questionnaire-de-contrôle-interne-qci-115678150.html>.
50. Keytrade (2012), Bank aperçu des caractéristiques et risques essentiels des instruments financiers, P18. [www.keytrade.bank.lu](http://www.keytrade.bank.lu).