



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master in Banking and Finance

MBF

Année Académique: 2014-2015

Option: Gestion bancaire et Maitrise des risques



Projet professionnel

**MODALITES DE MIGRATION DU SYSTEME BANCAIRE
DE L'UEMOA DE BALE I VERS BALE II ET III**

Présentée par :

HOUNKPONOU Stéphania Carine

MBF 14^e Promotion

Sous la supervision de :

M. DOSSO Adama

Analyste Financier à la BCEAO

Dakar, juillet 2015

Résumé

Modalités de migration du système bancaire de l'UEMOA de Bâle I vers Bâle II et III

Les Accords de Bâle constituent une réponse aux diverses crises et scandales qui secouent le secteur financier et bancaire. Il en existe de trois sortes que sont Bâle I, Bâle II et Bâle III. Le dernier Bâle III est le plus récent et améliore de ce fait les dispositions des deux premiers. L'ensemble des systèmes bancaires du monde se conforment déjà à ces nouvelles dispositions. Ce qui n'est pas le cas de notre zone UEMOA qui en est toujours aux dispositions de Bâle I.

Ces nouveaux Accords (Bâle II et III) ont été élaborés, pour renforcer la résilience du secteur bancaire et la rendre moins vulnérable aux crises et divers risques. L'importance du passage vers ces nouvelles dispositions n'est plus à démontrer pour le système bancaire de l'UEMOA. Nous nous sommes de ce fait intéressés aux modalités de migration de Bâle I à Bâle III pour le système bancaire de l'UEMOA.

Le présent document est le rapport des travaux que nous avons menés. Il présente entre autre le système bancaire de l'UEMOA, les avantages et inconvénients des normes actuellement appliquées par les banques, les exigences de l'Accord de Bâle III, et les modalités de migration du système bancaire à Bâle III.

Il en ressort que le processus de migration prendra du temps, impliquera de nombreux acteurs et nécessitera des ressources importantes. Aussi, un passage immédiat de Bâle I à Bâle III ne serait possible sans une migration par Bâle II pour la zone. Enfin la réussite du processus de migration dépendra en majeure partie de la volonté et de l'implication des divers acteurs, de même que de la disponibilité des ressources et moyens nécessaires.

Mots clés : Modalités de migration du système bancaire de l'UEMOA, Bâle III, Bâle II.

ABSTRACT

Migration patterns of the WAEMU banking system from Basel I to Basel II and III

Basel agreements are a response to the various crises and scandals that shook the financial and banking sector. There are three kinds such as Basel I, Basel II and Basel III. The final Basel III is the newest and hence improves the provisions of the first two. All the world's banking systems already comply with the new provisions. This is not yet the case of our WAEMU zone which is still with the provisions of Basel I.

These new agreements (Basel II and III) have been developed to strengthen the resilience of the banking sector and make it less vulnerable to crises and various risks. The importance of the transition to the new provisions is not to demonstrate for the banking system of the WAEMU. We are therefore interested in the Basel migration patterns I to Basel III for the banking system of the WAEMU.

This document is the report of the work we have done. It has among others the banking system of the UEMOA, the advantages and disadvantages of current standards applied by banks, the requirements of Basel III, and migration conditions of the banking system in Basel III.

It shows that the migration process will take time, involve many actors and will require significant resources. Also, an immediate transition from Basel I to Basel III would be possible without a migration by Basel II for the zone. Finally the success of the migration process will depend in significant part on the willingness and involvement of various stakeholders, as well as the availability of resources and means.

Keywords: Migration Terms of the banking system of the WAEMU, Basel III, Basel II.

Avant- propos

Le programme Master en Banque et Finance (MBF) est un programme professionnel bilingue (français/ anglais) d'études universitaires de haut niveau en banque et en finance. Créé en 2001, le programme Master Banque et Finance du CESAG est le fruit de la collaboration de trois banques centrales :

- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) ;
- la Banque De France (BDF).

Avec le soutien majeur de l'Agence Française de Développement (AFD), de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale, du Ministère Français des affaires étrangères et de la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).

Les partenaires académiques, techniques et financiers sont entre autres la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD, la New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, Bank of Ghana, Thomson Reuters, la BRVM, Ecobank etc.

Le Master en Banque et Finance est accessible par voie de concours ouvert à de jeunes talents de niveau minimal BAC+4 avec des backgrounds diversifiés.

Le Master en Banque et Finance prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers.

L'année 2012 marque l'entrée du programme dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par la rédaction d'un mémoire, mais par un projet professionnel. Le présent document s'inscrit dans ce cadre.

Dédicace

Je dédie ce travail à mon père Ignace HOUNKPONOU, et à ma mère Fausta HOUNKPATIN, puissent-ils y trouver ma gratitude pour le fruit de leurs efforts et sacrifices.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à toute l'administration du CESAG, et particulièrement la coordination du Programme MBF à travers :

- Professeur Alain KEMOGNE, coordonnateur du programme ;
- Docteur Aboudou OUATTARA, enseignant au CESAG associé au programme ;
- Madame Chantal OUEDRAOGO, assistante du programme ;
- Monsieur Mamadou LEYE, directeur financier du programme pour les conseils, la disponibilité et le soutien tout au long de la formation.

Nous remercions Monsieur Adama DOSSO, notre encadreur pour sa disponibilité, ses conseils, et sa contribution à la réalisation de ce travail.

Nous manifestons notre reconnaissance à tout le corps professoral du Programme Master Banque Finance pour les connaissances acquises et conseils reçus.

Nous ne saurons terminer sans adresser nos remerciements à tous nos camarades de la 14^{ème} promotion du MBF, à toute la famille des Alumnis-MBF, de même qu'à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et abréviations

APR:	Actifs Pondérés des Risques
BCEAO:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA:	Conseil d'Administration
CCEG:	Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement
CM:	Conseil des Ministres
CNC:	Conseils Nationaux du Crédit
CPM:	Comité de Politique Monétaire
CSF:	Conseil de Stabilité Financière
EFIS:	Etablissement Financier d'Importance Systémique
LCR:	Liquidity Coverage Ratio
NSFR:	Net Stable Funding Ratio
OHADA:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PNB :	Produit Net Bancaire
SFD:	Système Financier Décentralisé
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA:	Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1: Nombre d'établissement de crédit dans l'Union	9
Tableau 2: Evolution du nombre d'agrément accordés	10
Tableau 3: Chiffres clés sur l'activité du secteur bancaire de l'Union	11

❖ Figure

Figure 1: Décomposition du niveau du capital	18
Figure 2: Les principaux acteurs du processus de migration à Bâle III.....	39
Figure 3: Les piliers de Bâle II	40

Sommaire

Résumé.....	i
Avant- propos.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux et figures.....	vi
Sommaire	vii
INTRODUCTION	1
Chapitre 1 : DISPOSITIF PRUDENTIEL DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA).....	4
1.1. Présentation des différents acteurs du paysage bancaire de l'UEMOA.....	4
1.2. Les normes de gestion.....	11
1.3. Pratique de gestion des risques dans la zone UEMOA et importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle	13
Chapitre 2 : PRESENTATION DES NOUVEAUX ACCORDS DE BALE ET DES ASPECTS BENEFIQUES POUR L'UEMOA	17
2.1. Présentation de l'Accord de Bâle II	17
2.2. Présentation des modalités de l'accord de Bâle III	22
2.3. Aspects bénéfiques des dispositions de Bâle II et III pour l'UEMOA	29
Chapitre 3 : MODALITES DE MIGRATION DU SYSTEME BANCAIRE DE L'UEMOA A BALE II et III.....	33
3.1. Etat des lieux des actions entrepris par la BCEAO dans le cadre de la migration aux nouveaux Accords de Bâle.....	33
3.2. Analyse critique des travaux entrepris par la BCEAO.....	35
3.3. Suggestions pour la migration aux accords de Bâle II et III	37
CONCLUSION.....	45
ANNEXE	47
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
TABLE DES MATIERES.....	52

INTRODUCTION

En réponse aux nombreuses crises au cours de ces dernières décennies, de nombreuses mesures réglementaires ont été édictées. L'activité bancaire est de ce fait l'une des professions les plus réglementées, au regard des conséquences néfastes d'une mauvaise gestion bancaire pour l'activité économique d'un pays. En complément des lois et règlements bancaires, il existe des accords mondialement reconnus et acceptés comme référentiel pour l'ensemble des systèmes bancaires.

Ces accords sont élaborés par le comité de Bâle qui a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du G10. Ce comité a été mis sur pied pour trouver une solution aux faillites bancaires observées dans les pays développés et réduire leurs conséquences sur la stabilité financière. Le but de ce comité est de renforcer la stabilité financière en améliorant la supervision bancaire.

A ce jour, trois accords se sont succédé: Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010. Ces évolutions visent à prendre en compte les évolutions technologiques et la diversité des sources de risques auxquels sont confrontées les banques.

Ces accords ont été adoptés par de nombreux pays afin d'uniformiser les pratiques bancaires et de simplifier les échanges sur le plan international.

Le système bancaire de l'UMOA n'est pas resté en marge de ces avancées sur le plan international. A la suite de l'importante crise économique et bancaire des années 80, des mesures ont été prises pour un renforcement de la solidité du secteur bancaire. Au nombre de ces mesures nous avons l'adoption de l'accord de Bâle I à travers notamment les contraintes réglementaires en fonds propres (ratio de COOKE). Les banques dans l'UEMOA se sont donc conformées au respect d'un ratio minimal de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés qui doit être au minimum de 8%.

Le secteur bancaire de l'UMOA a changé profondément pour comprendre 118 banques en 2015 selon le rapport annuel de la Commission Bancaire arrêté au 31 Mars 2015. Le paysage bancaire est caractérisé par la présence de groupes bancaires dans les pays de l'UMOA.

Cette croissance du secteur bancaire s'accompagne d'un accroissement des relations avec l'extérieur. Les banques effectuent de nombreuses transactions avec l'étranger pour le compte de leurs clients, importations et exportations notamment en utilisant des instruments comme le crédit documentaire, la remise documentaire, les transactions de change, les chèques en devises.

Prenant en compte les évolutions intervenues, le passage aux standards internationaux récents s'impose et devrait se faire progressivement en prenant en compte les contraintes locales dont le faible niveau de développement du marché financier et du secteur bancaire. Afin de contribuer à ce passage des banques de l'UMOA vers Bâle II et III, nous nous proposons de travailler sur les modalités pratiques pour y parvenir.

Quelles seront les dispositions à prendre par le secteur bancaire pour un passage effectif vers Bâle II et III ?

Nous nous proposons d'apporter une réponse à cette interrogation à travers notre projet professionnel intitulé « **Modalités de migration du système bancaire de l'UEMOA de Bâle I vers Bâle II et III** ».

L'objectif principal de ce projet est de présenter les différentes étapes et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du passage de Bâle I vers Bâle II et III pour le secteur bancaire de l'UMOA.

Nous réaliserons cet objectif principal à travers les objectifs spécifiques ci-après:

- présentation du dispositif prudentiel de l'UEMOA,
- présentation des dispositions de Bâle II et III,
- la définition des modalités pratiques de passage vers Bâle II et III pour le secteur bancaire de l'UMOA.

Ce projet constituera pour nous, l'occasion d'approfondir et de consolider nos connaissances sur les accords de Bâle d'une part ; et d'autre part, il nous permettra d'apporter notre modeste contribution au processus de passage des banques de l'Union vers Bâle II et III qui demeure l'un des projets de la BCEAO.

Le projet pour le secteur bancaire pourrait participer aux travaux en cours au niveau de la BCEAO pour le passage à Bâle II et III.

L'étude des modalités de migration de Bâle I vers Bâle II et III reste un enjeu pour les banques de l'UEMOA. Les résultats de ce projet professionnel devraient permettre au CESAG de se doter d'un cadre d'analyse, qui permettrait aux autres étudiants de disposer d'une référence sur la gestion de cette problématique.

Du point de vue méthodologique, il s'est agi pour nous :

- de faire l'analyse documentaire des divers rapports disponibles sur le secteur bancaire de l'UMOA,
- et sur la base de ces informations de présenter le dispositif prudentiel actuellement en vigueur dans l'Union,
- de présenter les dispositions de Bâle II et III,
- enfin de proposer un plan d'action pour la migration.

Pour ce faire nous avons eu recours aux techniques d'investigations ci- après :

- la recherche bibliographique,
- la recherche d'informations sur internet ce qui nous a permis d'avoir accès à nombre de publications sur le sujet,
- le suivi de l'actualité à travers les autres médias.

Afin de mener à bien notre démarche, nous avons adopté le plan suivant : faire une analyse du dispositif prudentiel de l'UEMOA dans le chapitre 1, ensuite présenter les dispositions de Bâle II et III dans le chapitre 2, et enfin une étude des modalités de migration du système bancaire dans le chapitre 3.

Chapitre 1 : DISPOSITIF PRUDENTIEL DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA).

Dans ce premier chapitre, nous ferons un état du dispositif prudentiel de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à travers d'une part une présentation des différents acteurs du paysage bancaire, et d'autre part, une présentation des normes de couverture des risques au sein des banques Ce chapitre s'achèvera sur la pratique de gestion des risques dans l'Union d'une part, et d'autre part l'importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle.

1.1. Présentation des différents acteurs du paysage bancaire de l'UEMOA

Nous présenterons dans un premier temps les différents acteurs du secteur bancaire de l'UEMOA, et par la suite nous ferons une vue d'ensemble sur les banques présentes dans le paysage bancaire de l'Union.

1.1.1. Présentation des différents acteurs du secteur bancaire de l'UEMOA

Les acteurs du secteur bancaire de l'UEMOA peuvent être subdivisés en 4 catégories clés. Il s'agit :

- de la BCEAO,
- de la Commission Bancaire,
- des banques commerciales,
- des Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers.

Il convient de faire tout d'abord un bref aperçu de notre zone économique et monétaire qu'est l'UEMOA.

1.1.1.1. Bref aperçu de l'UEMOA

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine a été créée le 10 janvier 1994 par le traité signé à Dakar par les chefs d'états et de gouvernement des sept (7) pays de l'Afrique de l'Ouest ayant en commun l'usage du Franc CFA. Il s'agit du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo. Ils ont été rejoints le 02 mai 1997 par la Guinée-Bissau qui est devenue le 8ème pays de l'union. (www.uemoa.int)

L'UEMOA est l'instance qui donne sens à notre zone économique et monétaire. C'est elle qui est en effet chargé de la gestion des divers paramètres indispensables au bon fonctionnement de la zone.

Pour son fonctionnement, nous distinguerons des organes de direction et d'administration issus de la réforme de 2010.

Les organes de direction sont composés :

- de la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernements (CCEG) qui est l'organe suprême de décision de l'Union,
- du Conseil des Ministres (CM) qui a à charge la direction de l'Union.

Les organes d'administration quant à eux sont composés:

- de la BCEAO à travers le Gouverneur,
- du Comité de Politique Monétaire (CPM),
- du Conseil d'Administration (CA),
- du Comité d'audit.
- des Conseils Nationaux du Crédit (CNC). (www.uemoa.int).

1.1.1.2. La BCEAO

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest est l'institut d'émission commun aux huit (08) Etats membres de l'UEMOA. C'est un établissement public international dont le siège est basé à Dakar. Elle a été créée le 12 Mai 1962 et a pour principales missions outre la centralisation des réserves de devises de l'Union :

- l'émission monétaire, elle jouit en effet du privilège exclusif de l'émission dans l'ensemble des Etats de l'Union. Elle émet de ce fait des signes monétaires, billets et pièces de monnaie qui ont cours légal et pouvoir libératoire dans l'ensemble des Etats membres de l'Union ;
- la gestion de la politique monétaire, qui consiste à ajuster la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique, pour assurer une stabilité des prix, d'une part ; et promouvoir la croissance économique d'autre part ;

- l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire, la Banque Centrale définit la réglementation applicable aux banques et établissements financiers et exerce à leur égard des fonctions de surveillance ;
- l'assistance aux Etats membres, la Banque Centrale assiste, à leur demande, les Gouvernements des Etats membres de l'Union dans leurs relations avec les institutions financières et monétaires internationales et dans les négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion d'accords financiers internationaux. (www.bceao.int)

1.1.1.3. La Commission Bancaire

Elle a été créée par une convention signée par les Ministres des Finances des Etats membres de l'UEMOA, le 24 Avril 1990 à Ouagadougou. Elle a été créée dans le but de contribuer à assurer une surveillance uniforme et plus efficace de l'activité bancaire dans l'Union.

Elle procède ainsi à la volonté des autorités de l'Union de confier le contrôle de l'activité bancaire à une structure communautaire à laquelle ont été dévolus, par les Etats, les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses attributions.

Une nouvelle convention régissant la Commission Bancaire de l'UEMOA a été signée par les Ministres des Finances des Etats membres le 06 avril 2007 à Lomé, en application de la réforme de l'UMOA et de la BCEAO, adoptée par la Conférence des Chefs de l'Etat et de Gouvernement de l'Union le 20 janvier 2007.

Les pouvoirs conférés à la Commission Bancaire se rapportent notamment :

- à l'agrément et au retrait d'agrément des établissements de crédits,
- au contrôle des établissements de crédits et des systèmes financiers décentralisés,
- aux mesures administratives et sanctions disciplinaires à l'encontre des établissements assujettis ou des dirigeants responsables,
- à la nomination d'administrateur provisoire ou de liquidateur d'établissement de crédit. (www.bceao.int)

1.1.1.4. Les banques commerciales

Les banques commerciales représentent le véritable noyau autour duquel gravitent les autres acteurs du secteur bancaire. Ce sont elles qui animent et donnent vie à l'activité bancaire dans l'Union.

Avant toute implantation dans l'un des Etats membres de l'Union, les banques sont tenues d'obtenir un agrément prononcé par arrêté du Ministre chargé des Finances après avis conforme de la Commission Bancaire. L'agrément est constaté par l'inscription sur la liste des banques, qui est publié au Journal Officiel.

Conformément à l'article 20 de la Loi portant réglementation bancaire, les banques doivent être constituées sous formes de sociétés. Elles peuvent cependant revêtir exceptionnellement la forme d'autres personnes morales. Les banques ayant leur siège social dans l'un des pays de l'Union doivent être constituées sous formes de sociétés anonymes à capital fixe ou, par autorisation spéciale du Ministère des Finances donné après avis conforme de la Commission Bancaire, sous forme de sociétés coopératives ou mutualistes à capital variable.

Le capital social des banques ayant leur siège dans l'Union ne peut être inférieur au montant minimum fixé par le Conseil des Ministres de l'Union qui est de 5 Milliards de franc CFA. (Ce montant passera au plus tard le 1^{er} Juillet 2017 à 10 Milliards en raison de la réforme de l'UEMOA sur le capital minimum des établissements bancaires.)

1.1.1.5. Les Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers (APBEF)

Les associations professionnelles des banques sont des regroupements des professionnels de banque dans le but de défendre leurs intérêts et de contribuer à un développement de l'activité bancaire. Il existe une Fédération des Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers de l'UEMOA (FAPBEF-UEMOA) qui a été créée le 08 septembre 1995 à Cotonou où se trouve son siège statutaire. Elle se veut un cadre de concertation permanente et d'échanges entre les APBEF nationales, la BCEAO et la Commission de l'UEMOA sur les questions financières et économiques ayant des incidences sur les économies de la sous-région.

Conformément à l'article 2 de ses statuts, l'objectif de la Fédération est de défendre les intérêts de ses membres et de promouvoir les systèmes bancaires et financiers de la zone.

A cette fin, la Fédération :

- sert d'intermédiaire privilégié entre les établissements de crédits, les instances de l'UEMOA, la BCEAO et toutes les structures ou organisations sous régionales et internationales,
- crée toute structure technique devant réfléchir sur des questions relatives à la promotion et au développement des activités bancaires et financières de la zone,
- encourage et favorise la formation professionnelle dans tous les pays membres,
- procède à la collection et la diffusion de l'information bancaire et financière,
- facilite la discussion et l'échange des points de vue sur des questions d'intérêt commun et formule des observations et recommandations, au nom de ses membres, particulièrement sur les questions concernant la zone UEMOA. (www.fapbef-uemoa.org)

1.1.2. Vue d'ensemble du paysage bancaire de l'UEMOA

Le paysage bancaire est caractérisé d'une part, par la présence des établissements de crédits implantés dans l'Union et d'autre part l'activité desdits établissements.

1.1.2.1. Composition du secteur bancaire de l'UEMOA

A fin 2014, l'UEMOA comptait cent trente-deux (132) établissements de crédit en activité dont cent dix-huit (118) banques et quatorze (14) établissements financiers à caractère bancaire¹ qui se répartissent comme suit dans les huit pays de l'Union (Rapport Commission Bancaire, 2014).

¹ Les banques sont habilitées à exercer toutes les opérations de banque à savoir, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle de moyens de paiement. Les établissements financiers à caractère bancaire sont habilités à exercer toutes les opérations de banque pour lesquelles ils sont habilités : catégorie 1 (établissements financiers de prêts) ; catégorie 2 (établissements financiers).

Tableau 1: Nombre d'établissement de crédit dans l'Union

Pays	Nombre de banques	Nombre d'Ets Financiers
Bénin	15	-
Burkina-Faso	13	4
Côte d'Ivoire	25	2
Guinée Bissau	4	-
Mali	14	3
Niger	11	1
Sénégal	22	2
Togo	14	2
Total	118	14

Source : Rapport annuel 2013 de la Commission Bancaire

La Côte d'Ivoire et le Sénégal sont les deux pays de l'Union où sont installés le plus d'établissements de crédit. Le nombre d'établissements de crédits dans l'Union s'accroît en raison notamment d'octroi de nouveaux agréments et de nouvelles autorisations.

Cette évolution du réseau bancaire reflète l'attractivité de l'activité économique de la zone où plusieurs grands groupes étrangers exercent des activités à travers des filiales bancaires. La solidité du système bancaire et financier de la zone a été renforcée avec l'instauration de dispositifs permettant d'assurer une supervision bancaire efficace, sous l'autorité de la Commission Bancaire et de la Banque Centrale.

Tableau 2: Evolution du nombre d'agrément accordés

Evolution du nombre d'agrément accordés									
Pays	2012			2013			2014		
	Banques	Ets. Fin.	Total	Banques	Ets. Fin.	Total	Banques	Ets. Fin.	Total
Benin	12	-	12	13	-	13	15	-	15
Burkina	12	5	17	13	5	18	13	4	17
Côte d'Ivoire	24	1	25	25	1	26	25	2	27
Guinée-Bissau	4	-	4	4	-	4	4	-	4
Mali	13	2	15	14	2	16	14	3	17
Niger	10	1	11	11	1	12	11	1	12
Senegal	19	2	21	21	2	23	22	2	24
Togo	12	2	14	13	2	15	14	2	16
UMOA	106	13	119	114	13	127	118	14	132

Source : Rapports annuels (2012, 2013 et 2014) de la Commission Bancaire

1.1.2.2. Activité du secteur bancaire de l'Union

Il s'agira ici pour nous d'apprécier le volume d'activités réalisées par les banques présentes dans l'Union et d'apprécier le niveau des emplois, ressources et des résultats du secteur bancaire.

Pour cette appréciation du volume d'activité et de la rentabilité des banques dans l'Union, nous baserons nos analyses sur les rapports de la Commission Bancaire et de la BCEAO dont les plus actuels sont de 2014.

L'analyse se fera sur les trois années 2014, 2013 et 2012 et portera sur des chiffres clés présentés dans le tableau ci-après

Tableau 3: Chiffres clés sur l'activité du secteur bancaire de l'Union

Chiffres clés	2012	2013	2014
Total bilan	17 293	20 050	23 734
Crédits à la clientèle	9 474	11 174	12 905
Dépôts et emprunts	12 280	13 642	15 885
Fonds propres nets	1 437	1 609	1 805
Produit net bancaire	1 100	1 201	1 350
Résultat brut d'exploitation après amortissements	396	440	531
Taux net de dégradation du portefeuille	6,7%	6,7%	6,1%
Taux de provisionnement des créances en souffrances	64,1%	60,9%	59,0%
Marge globale	7,3%	7,9%	6,7%
Coefficient net d'exploitation	69,6%	68,8%	65,9%

Source : Rapports (2012, 2013, 2014) de la Commission Bancaire

Il ressort de l'analyse de ces chiffres clés que le secteur bancaire en termes d'activités a connu une croissance de 18,4% entre 2013 et 2014 pour son total bilan, le volume de crédits octroyés s'est accru de 15,5% de 2013 à 2014 et le niveau des emprunts est passé à 16,4 % en 2014.

Les fonds propres nets se sont davantage consolidés en raison de l'assainissement de la situation financière de certains établissements de crédit par les actions conjuguées de la Commission Bancaire et de la BCEAO.

Sur le plan de la rentabilité, le Produit Net Bancaire (PNB) a augmenté de 12,4% de 2013 à 2014. Le résultat brut d'exploitation a progressé de 20,7% en 2014. Reflétant ces tendances, le coefficient net d'exploitation s'est amélioré, passant de 68,68% en 2013 à 65,9% en 2014.

1.2. Les normes de gestion

Les normes de gestion à respecter par les banques sont au nombre de quatre (04) à compter du 1^{er} janvier 2000, par décision du Conseil des Ministres de l'UMOA en sa session du 17 juin 1999.

1.2.1. Couverture des risques

Cette norme vise à assurer la solvabilité de l'établissement, en d'autres termes sa capacité à pouvoir honorer ses engagements. Selon ce ratio, les fonds propres de l'établissement doivent être suffisants pour couvrir l'ensemble des risques de crédit qu'il encourt du fait de ses opérations. Il se calcule par le ratio :

Fonds propre / Risques et doit être au moins égal à 8%.

Il permet de s'assurer que la banque en cas de situation de crise grave pourra recourir à ses fonds propres pour honorer ses engagements. Il pose de ce fait la question du caractère sain des fonds propres qui ne doivent pas être fictifs et doivent être réellement utilisables. Les banques ne répondant pas à ce ratio de 8% minimum devront donc augmenter le niveau de leurs fonds propres ou revoir à la baisse leur niveau de prise de risques.

Le niveau de ce ratio reste cependant très limité par rapport aux volumes des activités (crédits essentiellement) octroyés par nos banques, et donc aux risques encourus.

1.2.2. Coefficient de couverture des emplois à moyens et long terme par des ressources stables

Ce coefficient demande à ce que les emplois à moyens et long terme soient couverts par des ressources stables et donc de longue durée. Il est destiné à préserver l'équilibre de la structure financière. Il est obtenu par le rapport :

Ressources stables / Emplois à moyens et long terme et doit être au moins égal à 50%. La norme minimale à respecter pour ce ratio est de 50%.

On dénote une évolution du niveau de ce ratio qui devait au moins être égal à 75%.

Le respect de cette norme protège la banque des risques de transformation qui apparaissent dès lors que les actifs sont financés par des ressources dont la maturité est différente. Il donne l'assurance que les dépôts collectés ne servent pas au financement des immobilisations, et plus généralement, que des ressources de court terme ne servent pas au financement d'emplois longs (effet de levier).

1.2.3. Division des risques

La réglementation relative à la division des risques correspond à un impératif absolu de la gestion bancaire. Elle vise à promouvoir la diversification des risques encourus par les banques. Deux normes ont été établies :

- le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs,
- le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres ne peut excéder huit (8) fois le montant de ces derniers.

Le respect de cette norme vise à mettre la banque à l'abri de tout risque de concentration sur une même contrepartie.

1.2.4. Liquidité

Le rapport de liquidité permet de suivre et de contrôler la faculté d'un établissement de crédit à rembourser notamment ses dépôts exigibles à très court terme.

Il s'obtient par *le rapport entre d'une part les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme, et d'autre part, le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Il doit être supérieur à 75%.*

La réglementation de la liquidité a pour objet de limiter le risque de transformation à court terme encourus par les établissements de crédit.

1.3. Pratique de gestion des risques dans la zone UEMOA et importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle

Pour conclure ce premier chapitre, nous nous intéresserons d'une part à la pratique de gestion des risques dans la zone et nous ferons ressortir d'autre part l'importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle.

1.3.1. Pratique de gestion des risques dans la zone UEMOA

Nous aborderons ce qui se fait dans la pratique en matière de gestion des risques au sein des banques de l'Union. Pour ce nous avons élaboré un questionnaire portant sur la pratique de gestion des risques au sein des banques commerciales. (Confère annexe n°1)

Ce questionnaire a été envoyé aux responsables des risques de quelques groupes bancaires de l'Union notamment le groupe ECOBANK, le groupe UBA, et le groupe BANK OF AFRICA. Nous utiliserons les réponses obtenues comme étant représentatives du système bancaire.

Il ressort des réponses recueillies les points essentiels ci-après :

- une volonté affichée d'amélioration en continu du système de gestion des risques dans l'Union sur la base des standards internationaux.
- la politique de gestion des risques dans la grande majorité des banques est basée sur l'appétence au risque de l'établissement (ou du groupe), sur les limites fixées au niveau bilanciel, sur les limites liées aux ratios réglementaires. Autrement dit les établissements de crédits prennent en compte les limites réglementaires fixées mais aussi, leur propre limitation interne en matière de prise de risque. La plupart des établissements de crédits disposent donc de ce fait de manuel de procédures et de politiques de gestion des risques. Ces manuels de procédures et de politiques de gestion des risques prennent en compte l'ensemble des risques majeurs auxquels sont confrontées les banques (risque de crédit ou de contrepartie, risque de marché, risque opérationnel risque de liquidité, risque de non-conformité...).
- la gestion de l'ensemble de ces risques se fait au jour le jour. Cependant pour les risques sensibles tels que ceux de marchés, des tableaux de bord sont élaborés afin de les identifier plus rapidement, de les mesurer et d'en faire l'évaluation. Plusieurs méthodes sont utilisées notamment la fixation de limite, les méthodes VAR, de calcul des sensibilités, de duration des portefeuilles etc.
- les normes de couverture des risques en vigueur dans l'Union sont reconnues comme étant importantes dans le dispositif de gestion global des risques. Aussi elles sont utiles pour faire la comparaison entre plusieurs structures et leur respect permet d'accéder aux facilités de liquidité du régulateur. La grande majorité des banques tient donc compte de ces normes dans leur politique de gestion des risques. Il existe cependant en plus de ces normes de gestion des risques d'autres dispositions de la BCEAO qui sont tout aussi utiles pour la gestion des risques. Il s'agit des bureaux de crédits et de la centrale des bilans, qui permettent aux banques de disposer d'amples informations sur leurs clients.
- l'ensemble des établissements de crédits ayant répondu au questionnaire déclarent qu'ils respectent l'ensemble des normes de gestion en vigueur dans l'UEMOA de même que le ratio de couverture des fonds propres de 8%.

- les dispositions de gestion des risques prévues par la BCEAO et la Commission Bancaire sont reconnues comme étant efficaces et réalisables cependant elles restent insuffisantes car manquant de précision sur le risque de marché. Elles nécessitent donc des améliorations.

1.3.2. Importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle

Afin de mieux analyser l'importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle pour la zone UEMOA, nous relèverons les principales limites et insuffisances du système de gestion des risques actuellement en vigueur. De ces limites nous ferons ressortir l'importance qui en découle d'adopter les nouveaux Accords de Bâle. Nous pouvons identifier:

- l'approche forfaitaire adoptée pour la pondération des risques de crédit entraîne une certaine absence de sensibilité aux autres risques. Autrement dit, il n'y a plus que le risque de crédit qui doit être pris en compte dans le ratio de couverture des fonds propres. D'autres risques tout aussi importants existent comme le risque opérationnel, le risque de marché et sont d'ailleurs pris en compte dans le ratio de couverture des fonds propres sous Bâle II. Aussi, toujours sous Bâle II, diverses méthodes sont proposées pour réaliser efficacement la pondération de chacun de ces risques.
- la gestion du risque de marché telle que décrite n'est pas suffisamment adaptée aux réalités de la zone et pas assez détaillée. La gestion du risque de marché est en quelque sorte laissée à la libre appréciation de chaque établissement de crédit. Bâle II préconise des méthodes de gestion de ce risque beaucoup plus pointues. Même si ces méthodes ont connus une certaine évolution sous Bâle III, ces évolutions ne cadrent pas encore avec un secteur financier peu développé comme l'UEMOA. De ce fait les mesures de gestion de Bâle II restent encore applicables.
- la gestion décrite du risque de liquidité et de règlement reste sommaire et donc laissée à l'appréciation de chaque établissement. Bâle III instaure de nouvelles normes mondiales de liquidité qui sont applicables par l'ensemble des établissements de crédits. Une convergence vers ces deux nouveaux ratios serait bénéfique pour les banques de l'UEMOA ; d'autant plus qu'elle sera une amélioration du ratio de liquidité déjà en vigueur dans l'Union.
- la description sommaire de la gestion à faire du risque opérationnel, aucune méthodes ni mesures ne sont préconisées. Bâle II apporte une solution à cette limite car y sont détaillées diverses mesures de gestion du risque opérationnel.

- le niveau relativement bas du ratio de couverture des fonds propres. Bâle III tente de relever ce niveau de couverture des fonds propres et exige également des fonds propres disponibles et de bonne qualité. Même si notre zone n'est pas sujet aux dérives du marché financier, il n'en demeure pas moins utile de relever le niveau des fonds propres détenus par les banques de l'Union afin d'être préparé à tout retournement défavorable de la conjoncture économique.
- l'absence de cadre formelle pour rendre disponible et accessible pour tous les informations sur l'activité, l'actionnariat, et la gestion au sein des établissements de crédits. Bâle II à travers son pilier relatif au dispositif prudentiel obligera l'ensemble des banques à se conformer à cette nécessité d'information et de communication sur le système bancaire.

En résumé, des limites majeures relevées découlent la nécessité de migration vers les nouveaux Accords de Bâle pour la zone UEMOA.

Chapitre 2 : PRESENTATION DES NOUVEAUX ACCORDS DE BALE ET DES ASPECTS BENEFIQUES POUR L'UEMOA

Les Accords de Bâle du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire sont des dispositions internationales élaborées qui visent l'harmonisation des mesures prudentielles applicables aux banques et institutions assimilées au niveau mondial. L'objectif principal de ces Accords est la prévention des crises financières qui ont de lourdes conséquences sur l'économie mondiale.

Ce chapitre portera sur les nouveaux Accords de Bâle (Bâle II et III). Nous l'aborderons en faisant dans un premier temps une présentation de l'Accord de Bâle II, ensuite celle de Bâle III, et enfin nous nous intéresserons aux aspects bénéfiques de ces Accords pour la zone UEMOA.

2.1. Présentation de l'Accord de Bâle II

Bâle II a été élaboré en 2004, et visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. (DHAFER, 2012 :14)

L'architecture du dispositif de Bâle II repose sur trois piliers complémentaires :

- l'exigence de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough),
- la procédure de surveillance prudentielle,
- la discipline de marché (transparence dans la communication des Etablissements). Nous ferons dans cette section une présentation de ces trois piliers.

2.1.1. Premier pilier : l'exigence de fonds propres

Ce premier pilier préconise un ratio de fonds propres couvrant les risques encourus qui doit être au moins égal à 8%. Ce ratio de couverture des fonds propres de 8 % existait déjà sous Bâle I (ratio de COOKE), il a été amélioré sous Bâle II. En effet, l'Accord de Bâle II affine celui de Bâle I et impose aux Etablissements financiers de détenir un niveau de fonds propres adéquat avec les risques encourus.

Cette exigence fait passer d'un ratio de COOKE où les fonds propres de la banque sont supérieurs à 8% des risques de crédits à un ratio McDonough où les fonds propres de la banque sont supérieurs à 8% des risques de crédits + risques opérationnels +risques de marchés. (DHAFER, 2012 :14)

Le nouveau ratio de 8% est décomposé en deux parties : un ratio dit « Tier 1 » qui est de 4% où le capital est supposé être sans risque (du vrai capital) ; et un autre ratio dit « Tier 2 » pour lequel les contraintes sont moins fortes avec un niveau de 4%.

Le Tier 1 est lui aussi décomposé en deux parties : le Core Tier 1 d'un niveau de 2% pour lequel sont pris en compte seulement les actions et les profits de la banque réinvestis, et l'autre partie du Tier 1 incluant des titres hybrides comme les obligations convertibles.

Nous illustrerons cette décomposition du niveau de capital avec le schéma ci-après :

Figure 1: Décomposition du niveau du capital



Différentes méthodes d'évaluation sont proposées pour la gestion de chaque type de risque.

2.1.1.1. Méthodes d'évaluation du risque de crédits

Trois approches sont proposées pour l'évaluation du risque de crédits :

- La méthode standard (SA) basée sur les notations externes.

Avec la méthode standard, l'évaluation de la fiabilité des contreparties est faite sur la base des notes données par les agences de notation. Ces agences de notation doivent être reconnues par les autorités de contrôle national. Deux éléments clés sont à identifier pour l'évaluation du risque de crédit. Il s'agit de la probabilité de défaut (PD) et du taux de perte en cas de défaut (LGD). Ces deux éléments sont imposés par le régulateur national pour la méthode standard.

- La méthode notation interne fondation (FIRB)

La banque procède elle-même à une évaluation interne de son risque de crédit en se basant sur ses procédures et sur ses propres données. La probabilité de défaut (PD) est déterminée par la banque elle-même, tandis que le taux de perte en cas de défaut reste imposé par le régulateur national.

- La méthode notation interne avancée (AIRB)

Le choix de cette méthode est soumis à autorisation préalable des autorités de régulation nationales. Avec la méthode interne avancée, la banque définit elle-même sa probabilité de défaut et son taux de perte en cas de défaut. (www.bis.org)

2.1.1.2. Méthodes d'évaluation du risque de marché

Deux méthodes sont proposées pour l'évaluation du risque de marché. Il s'agit :

- De la méthode standard
- De la méthode interne

2.1.1.3. Méthode d'évaluation du risque opérationnel

Trois méthodes sont reconnues pour l'évaluation du risque opérationnel. Il s'agit de :

- L'approche indicateur de base (Basic Indicator Approach)

C'est une méthode forfaitaire, le calcul du capital se fait à partir d'un indicateur d'exposition. Les fonds propres au titre du risque opérationnel sont donc reliés aux résultats de la banque mais pas au risque opérationnel réel ni à la qualité intrinsèque de la banque en matière de maîtrise de ce risque. C'est une mesure réservée aux petites banques locales qui ne peuvent pas faire mieux. Le Comité de Bâle propose de retenir pour le calcul le produit annuel brut (en anglais Gross Income ou GI). (RONCALLI, 2009 :231)

- L'approche standard

C'est un prolongement de l'approche précédente en la déclinant par type d'activité. Les activités des banques sont réparties en huit lignes de métiers (financement des entreprises, activités de marché, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail). (www.bis.org)

Dans cette approche les fonds propres de la banque pour le risque opérationnel sont égaux à la somme des fonds propres de chaque catégorie d'activité.

- Les approches de mesures avancées

L'utilisation de ces approches est soumise à autorisation préalable des autorités de contrôle. La banque doit remplir un certain nombre de critères qualitatifs concernant la politique de la banque en matière de risque (gestion quotidienne, allocation des fonds propres aux principales unités, reporting des pertes, systèmes intégrés etc.). À cela s'ajoute également des critères quantitatifs dont la détermination est laissée à la libre appréciation des banques à condition que ces méthodes aient été testé comme étant efficaces. (RONCALLI, 2009 : 234)

L'accord de 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.

Cet Accord constitue la réponse du Comité de Bâle à la crise financière internationale de 2007 et 2008. En effet, la mise en place de Bâle II n'a pas permis d'éviter la catastrophe (RONCALLI T., 2009). Cette révision des normes prudentielles internationales vise à :

- améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source,
- améliorer la gestion des risques et la gouvernance des institutions,
- renforcer la transparence et la communication des banques.

De façon spécifique, cette révision a pour objectifs :

- la réglementation au niveau des banques, dite microprudentielle, qui contribuera à renforcer la résilience des établissements bancaires en périodes de tensions ;
- les risques systémiques, macroprudentiels, susceptibles de s'accumuler dans le secteur bancaire, et leur amplification procyclique dans le temps (DHAFER S., 2012).

Ces deux approches (microprudentielle et macroprudentielle) à l'égard du contrôle bancaire sont complémentaires, une plus grande résilience des établissements réduisant le risque de chocs d'ampleur systémique.

2.1.2. Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle

L'objectif de ce pilier est double : d'une part inciter les banques à développer des techniques de gestion de leurs risques et de leur niveau de fonds propres et d'autre part, permettre aux autorités de régulation de majorer les exigences réglementaires en cas de nécessité. (DHAFER, 2012 : 16)

Quatre principes essentiels découlent de ce 2^{ème} pilier. Il s'agit de :

- les banques devraient disposer d'une procédure permettant d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres par rapport à leur profil de risque ainsi que d'une stratégie permettant de maintenir leur niveau de fonds propres. Autrement dit, les banques doivent être en mesure de démontrer que leurs objectifs internes de fonds propres sont justifiés et correspondent à leur profil de risque global ainsi qu'à leur cadre opérationnel. Des simulations de crises rigoureuses devront donc être effectuées pour déceler les éventuels événements ou changements qui pourraient avoir des répercussions défavorables sur l'établissement.
- les autorités de contrôle devraient examiner et évaluer les stratégies et procédures suivies par les banques pour évaluer en interne leur niveau de fonds propres ainsi que leur capacité à surveiller et à garantir le respect des ratios de fonds propres réglementaires. Si elles ne sont pas satisfaites, elles devront prendre les mesures prudentielles appropriées.
- les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles conduisent leur activité avec des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires minimaux et devraient pouvoir exiger qu'elles détiennent des fonds propres en plus de ces montants minimaux.
- les autorités de contrôle devraient s'efforcer d'intervenir tôt pour éviter que les fonds propres ne deviennent inférieurs aux niveaux minimum requis. Elles sont donc autorisées à requérir à la mise en œuvre dans de bref délai de mesures correctives si le niveau de fonds propres n'est pas maintenu ou rétabli. (www.bis.org)

2.1.3. Pilier 3 : Discipline de marché

L'objectif de ce troisième pilier est de compléter les exigences minimales de fonds propres (pilier 1) et le processus de surveillance prudentielle (pilier 2).

Le Comité cherche à promouvoir la discipline de marché en développant un ensemble d'exigences de communication financière permettant aux acteurs du marché d'apprécier des éléments d'information essentiels sur le champ d'application, les fonds propres, les expositions au risque, les procédures d'évaluation des risques, et, par conséquent, l'adéquation des fonds propres de l'établissement. (www.bis.org)

La discipline de marché doit permettre une communication et une transparence d'informations entre les établissements bancaires et avec le régulateur.

2.2. Présentation des modalités de l'accord de Bâle III

Les accords de Bâle III sont des suggestions de nouvelles réglementations internationales destinées au secteur bancaire. Ils comportent des modalités que les banques désireuses de réaliser cette migration sont tenues de mettre en œuvre. Ces modalités peuvent être présentées en deux points essentiels que sont:

- le renforcement du dispositif mondial de fonds propres ;
- l'instauration de normes mondiales de liquidité.

2.2.1. Le renforcement du dispositif mondial de fonds propres

S'appuyant sur les trois piliers de Bâle II, le Comité de Bâle s'emploie à accroître la résilience du secteur bancaire en renforçant le dispositif réglementaire de fonds propres. Les mesures de renforcement des fonds propres au niveau mondial exigent des banques :

- une amélioration de la qualité, de l'homogénéité et de la transparence des fonds propres,
- une étendue de la couverture des risques,
- un complément de l'exigence de fonds propre fondée sur le risque par un ratio de levier,
- la réduction de la procyclicité et la constitution de volants contra cycliques (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010).

2.2.1.1. Amélioration de la qualité, de l'homogénéité et de la transparence des fonds propres

Cette exigence repose sur le caractère essentiel de la détention des fonds propres de haute qualité par les banques au regard de leurs expositions aux risques. La crise financière de 2008 a mis en évidence le manque d'homogénéité des définitions de fonds propres entre juridictions,

ainsi que l'absence de communication des informations financières qui auraient permis aux marchés de bien évaluer et de comparer la qualité des fonds propres entre établissements.

Pour ce faire, les fonds propres de base ou Tier 1 (T1) doivent être constitués essentiellement d'actions ordinaires et de bénéfices non distribués. Les autres éléments de Tier 1 doivent être constitués d'instruments qui sont subordonnés, assortis de dividendes ou de coupons non cumulatifs, dont le versement est entièrement discrétionnaire et ne comporte ni date d'échéance ni incitation au remboursement. Bâle III instaure des niveaux plus élevés de fonds propres. Le ratio minimal constituant la composante dure, l'élément le plus solide des fonds propres (Actions ordinaires et assimilées), est relevé de son niveau de 2% à 4,5% des actifs pondérés.

Les actions ordinaires et assimilées de Tiers 1 sont composés de :

- actions ordinaires émises par la banque,
- primes liées au capital résultant de l'émission des actions ordinaires et assimilées,
- bénéfices non distribuables,
- encours accumulés d'autres revenus généraux et des autres réserves publiées,
- actions ordinaires émises par les filiales consolidées de la banque et détenus par des tiers (intérêts minoritaires) qui satisfont au critère d'inclusion dans les actions ordinaires et assimilées,
- ajustements réglementaires appliqués au calcul des actions ordinaires et assimilés (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010).

Les autres éléments de Tiers 1 quant à eux sont composés de :

- instruments émis par la banque qui satisfont aux critères d'inclusion dans les autres éléments de T1 (et qui ne font pas partie des actions ordinaires et assimilées) ;
- primes liées au capital résultant de l'émission des instruments compris dans les autres éléments de T1 ;
- instruments émis par les filiales consolidées de la banque et détenues par des tiers, qui satisfont aux critères d'inclusion dans les autres éléments de T1, et qui ne font pas partie des actions ordinaires et assimilées ;
- ajustements réglementaires appliqués au calcul des autres éléments de T1 (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010).

En outre les instruments de fonds propres complémentaires Tier 2 visant à absorber les pertes en cas de liquidation sont harmonisés et les instruments de fonds propres Tier 3, qui n'étaient disponibles que pour couvrir les risques de marché, sont supprimés. Les fonds propres complémentaires (Tier 2 ou T2) sont constitués de la somme des éléments suivants :

- instruments émis par la banque qui satisfont aux critères d'inclusion dans T2 (et qui n'entrent pas dans la composition de T1) ;
- primes liées au capital résultant de l'émission des instruments inclus dans T2 ;
- instruments émis par les filiales consolidées de la banque et détenus par des tiers, qui satisfont aux critères d'inclusion dans T2 et qui n'entrent pas dans la composition de T1;
- certaines provisions pour pertes sur prêts ;
- ajustements réglementaires appliqués au calcul de T2 (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010).

En résumé, les fonds propres selon Bâle III sont classés du plus liquide au moins liquide. On retrouve tout d'abord le Common Equity Tier 1 (CET 1), qui constitue les fonds propres de meilleure qualité. Ils doivent être disponibles à tout moment pour éponger les pertes. Le Tier 1 en plus des fonds propres CET 1, comprend les autres éléments de fonds propres notamment les instruments hybrides. Ils sont utilisés pour empêcher l'insolvabilité et assurer la continuité de l'activité. Le Tier 2 quant à lui est constitué de capital destiné à rembourser les créances en cas de faillites.

Au total, le ratio de couverture des fonds propres passera à 7% pour le Tier 1 et est composé de 4,5% pour le CET 1 et de 2,5% pour le volant de conservation. Le total T1+T2 passe à 10% avec le coussin de conservation.

Enfin pour améliorer la discipline de marché, la transparence des fonds propres sera renforcée ; tous les éléments de fonds propres devront faire l'objet d'une déclaration accompagnée d'un rapprochement détaillé avec les comptes publiés.

2.2.1.2. Etendue de la couverture des risques

La nécessité de renforcer la couverture des risques en fonds propres a été l'une des principales leçons de la crise. En effet l'incapacité à prendre correctement en compte les risques importants

sur les positions de bilan et de hors bilan ainsi que les expositions liées aux opérations sur produits dérivés a été un important élément déstabilisateur pendant la crise.

Pour pallier ces faiblesses, le Comité instaure les nouvelles exigences suivantes :

- à l'avenir, les banques devront déterminer leurs besoins en fonds propres au regard du risque de contrepartie en utilisant des intrants estimés en période de tensions. Cela permettra de répondre aux préoccupations quant à la faiblesse excessive du niveau des fonds propres en période de moindre volatilité des marchés et de remédier à la procyclicité. L'approche qui est similaire à celle mise en place pour les risques de marché, favorisera aussi une gestion plus intégrée des risques de contrepartie et de marché.
- les banques seront soumises à une exigence supplémentaire de fonds propres destiné à absorber les éventuelles pertes en valeurs de marché découlant d'une détérioration de la note de crédit d'une contrepartie.
- le Comité renforce les normes relatives à la gestion des sûretés et au dépôt de garantie initiale. Les banques qui ont des expositions sur dérivés importantes et illiquides vis-à-vis d'une contrepartie devront appliquer des périodes d'ajustement de marge plus longue pour le calcul des exigences de fonds propres réglementaires correspondantes.

Enfin, le Comité a évalué diverses mesures visant à diminuer le risque de recours aux notations externes prévu dans le dispositif de Bâle II. L'obligation est donc désormais faite aux banques de procéder à leur propre évaluation interne des expositions à des produits titrisés faisant l'objet de notations externes. Cela conduit à une élimination de certains effets de seuil, associés aux pratiques d'élimination du risque de crédit ; et à l'intégration de certains éléments du code de conduite de l'OICV (Code of Conduct Fundamentals for Credit Rating Agencies) dans les critères d'admissibilité définis par le comité pour l'utilisation des notations externes dans le dispositif de fonds propres.

2.2.1.3. Ratio de levier

L'accumulation dans le système bancaire d'un effet de levier excessif au bilan et au hors bilan a été l'une des caractéristiques intrinsèques de la crise. L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité de financement d'une banque. Il augmente la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement.

Le comité instaure donc une nouvelle exigence sous la forme d'un ratio de levier indépendant du risque pour compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque. Ce ratio de levier est défini par le rapport des Fonds propres sur le total du bilan (total actif ou passif). L'utilisation de ce ratio de levier complémentaire permettra de freiner le recours excessif à l'effet de levier dans le système bancaire. Il aura pour objectifs :

- de limiter l'effet de levier dans le secteur bancaire, permettant ainsi d'atténuer le risque que son inversion ait un effet déstabilisateur dommageable au système financier et à l'économie ;
- de mettre en place des garde-fous supplémentaires contre le risque de modèle et l'erreur de mesure, en complétant la mesure fondée sur le risque par une mesure simple, transparente et indépendante du risque.

2.2.1.4. Réduction de la procyclicité et constitution de volants contracycliques

Améliorer la solidité des établissements renforce le système bancaire. Cette approche microprudentielle peut s'avérer insuffisante pour assurer la stabilité financière. Il importe également de prendre des mesures plus vastes pour réduire la procyclicité et accroître la résilience de l'ensemble du système bancaire. Outre le ratio de levier, le comité de Bâle met en place une série de mesures visant à traiter la procyclicité et à renforcer la résilience du secteur bancaire en période favorable. Ainsi, au-delà des exigences minimales de capital, un coussin contracyclique additionnel pourra être imposé à la discrétion du régulateur national s'il estime que certaines évolutions macroéconomiques augmentent le risque de choc d'ampleur systémique. Le volant contracyclique vise à faire en sorte que les exigences en fonds propres du secteur bancaire tiennent compte de l'environnement macrofinancier dans lequel les banques évoluent. Ces mesures visent essentiellement à :

- réduire toute cyclicité excessive de l'exigence minimale de fonds propres,
- favoriser un provisionnement plus prospectif,
- conserver les fonds propres de façon à constituer, au niveau des établissements et du secteur bancaire, des volants pouvant être mobilisés en cas de difficultés,
- réaliser l'objectif macroprudentiel plus large consistant à protéger le secteur bancaire lors de périodes de croissance excessive du crédit.

2.2.1.5. La couverture contre le risque systémique

L'interdépendance excessive des établissements bancaires d'importance systémique est à la base des chocs dans le système financier et de l'économie. On entend par établissements bancaires d'importance systémique toute banque d'envergure nationale ou internationale dont la défaillance ou les difficultés majeures qu'elle éprouve peuvent ébranler un système financier national ou le système financier.

Ces établissements devraient disposer de capacités d'absorption des pertes supérieures aux normes minimales. Le Comité de Bâle et le Conseil de Stabilité Financière (CSF) travaillent à mettre au point une approche intégrée à l'égard de ces établissements. Aussi, le comité dans le cadre de ces propositions élabore actuellement une méthode faisant appel à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, pour évaluer l'importance systémique des établissements financiers au niveau mondial.

De même plusieurs exigences en fonds propres instaurées par le comité pour atténuer les risques découlant des expositions entre établissements financiers d'envergure internationale contribueront également à faire face au risque systémique et aux problèmes d'interdépendance. Ces exigences sont les suivantes :

- incitations au recours à des contreparties centrales pour leurs opérations sur instruments dérivés de gré à gré,
- relèvement des exigences de fonds propres pour les expositions liées au portefeuille de négociation, aux opérations sur dérivés, aux opérations complexes de titrisation et aux expositions de hors bilan (véhicule d'investissement structuré par exemple),
- relèvement des exigences de fonds propres pour les expositions envers d'autres intervenants du secteur financier,
- instauration d'exigences de liquidité pénalisant le recours excessif au financement interbancaire à court terme pour couvrir des actifs à plus longue échéance.

2.2.2. L'instauration de normes mondiales de liquidité

Les exigences strictes en matière de fonds propres sont certes indispensables à la stabilité du secteur financier, mais elles ne suffisent pas. Une liquidité adéquate, renforcée par des normes prudentielles robustes est tout aussi importante. Il n'existait jusque-là pas d'harmonisation

internationale dans le domaine. Le comité de Bâle met donc en place des normes de liquidité mondiales harmonisées. La crise a fait apparaître l'importance de la liquidité pour les marchés financiers, et pour le système bancaire. Le comité a donc publié en 2008, les Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, qui constituent le fondement de son dispositif de liquidité. Il y formule des recommandations détaillées sur la gestion et la surveillance du risque de liquidité de financement, qui devraient contribuer à promouvoir une meilleure gestion des risques dans ce domaine essentiel, mais seulement s'ils font l'objet d'une pleine application par les banques et les autorités de contrôle. Pour compléter ces principes, le Comité a renforcé encore son dispositif de liquidité en élaborant deux normes minimales qui sont applicables à la liquidité de financement. Ces normes visent deux objectifs distincts mais complémentaires. Le premier objectif est de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce qu'elle dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une grave crise qui durerait 1 mois. Pour atteindre cet objectif le comité a donc mis au point le ratio de liquidité à court terme (LCR, Liquidity Coverage Ratio).

Le second objectif est de promouvoir la résilience à plus long terme en instaurant des incitations supplémentaires, afin que les banques financent leurs activités au moyen de sources structurellement plus stables. Pour ce faire le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR, Net Stable Funding Ratio) assorti d'un horizon de 1 an a été instauré pour fournir une structure d'échéance viable à l'actif et au passif.

2.2.2.1. Ratio de liquidité à court terme

Le ratio de liquidité à court terme vise à favoriser la résilience des banques face à d'éventuelles difficultés de liquidité sur une période de trente (30) jours. Il permettra de faire en sorte que les banques d'envergure mondiale aient un volume suffisant d'actifs liquides de haute qualité et non grevés pour contrebalancer les sorties nettes de liquidité auxquelles elles pourraient avoir à faire face dans un scénario de crise grave de courte durée. Le scénario retenu s'appuie sur les circonstances de la crise financière mondiale qui a éclaté en 2007. Il s'agit d'un scénario de tensions importante, mais pas d'un cas extrême, reposant sur les hypothèses suivantes :

- déclasserement important de la note de crédit de l'établissement,
- retrait partiel des dépôts,
- perte des financements de gros en blanc,
- augmentation importante des décotes sur les financements contre sûretés,

- majoration des appels de marge dans le cadre des contrats sur dérivés et activation, pour des montants importants, des engagements conditionnels de hors-bilan, contractuels et non- contractuels.

L'encours des actifs liquides de haute qualité devrait être constitué d'instruments non grevés, liquides sur les marchés en période de crise, et dans l'idéal acceptés par la banque centrale en garanties de ses concours.

2.2.2.2. Ratio de liquidité à long terme

Le ratio de liquidité à long terme requiert la détention d'un montant minimum de financement stable en rapport avec le profil de liquidité des actifs et avec les éventuels besoins de liquidité découlant des engagements de hors bilan sur une période d'un an.

Il a pour but d'éviter un recours excessif aux financements de gros à court terme lorsque la liquidité de marché est abondante, et d'encourager une meilleure évaluation du risque de liquidité sur l'ensemble des éléments de bilan et de hors bilan.

Les quelques assouplissements apportés au calcul des ratios de liquidité que les banques devront respecter en 2015 pour le ratio LCR (ratio de couverture de liquidité) et en 2018 pour le ratio à un an (NSFR) laissent à ces dernières le temps de s'adapter à leurs futures exigences de liquidité. L'application progressive des nouveaux ratios de liquidité va éviter aux banques de se heurter à un mur de refinancement ou de devoir changer leurs modèles d'activités.

Ainsi sont présentées les modalités de migration aux accords de Bâle III pour le système bancaire mondial. Nous nous intéresserons à présent à l'état d'avancement de la mise en œuvre progressive de Bâle III et à ses impacts.

2.3. Aspects bénéfiques des dispositions de Bâle II et III pour l'UEMOA

Les accords de Bâle II et III ont été adoptés par de nombreux pays à travers le monde y compris certains pays africains notamment l'Afrique du sud, le Nigéria, le Ghana. Nous nous intéresserons aux aspects bénéfiques que présentent ces accords pour la zone UEMOA.

2.3.1. Aspects bénéfiques de l'accord de Bâle II pour la zone UEMOA.

L'accord de Bâle II intègre la prise en compte des risques de marchés et opérationnels au seul risque de crédit prévu dans Bâle I. Il apporte de ce fait aux banques de l'Union une vision plus élargie des sources de risques liées à l'activité. Même si le risque de marché n'est pas une réalité quotidienne des banques de l'UEMOA, le risque opérationnel quant à lui est bien présent et peut être la cause de scandales et de pertes entachant l'activité bancaire.

Bâle II introduit également diverses méthodes d'évaluation et de calculs des risques énumérés. Les banques seront donc libres de choisir la méthode qui leur semble la mieux adaptée à leurs organisations.

De même Bâle II à travers ses deuxième et troisième piliers permettra aux banques de l'Union de disposer de se doter de fonds propres suffisants en adéquation avec leur niveau de risque. Une plus grande latitude est accordée au régulateur afin que ce dernier puisse surveiller les niveaux de fonds propres des banques et intervenir à tout moment qu'il jugera utile pour les réajustements et mesures correctives nécessaires.

L'accord de Bâle II instaure également à travers son troisième pilier, la notion de communication de l'information financière. Ce qui amènera les banques de la zone à mettre à la disposition outre des actionnaires mais aussi de leurs clients, les chiffres réels sur l'état et l'avancée de leur banque. Ce qui aura pour effet de stimuler davantage une concurrence plus loyale entre les banques ; et limitera quelque peu les faillites soudaines. Il existe cependant des aspects de ce troisième pilier qui ne seront pas applicables à notre zone, notamment l'information sur les actifs à risques et autres produits dérivés qui font partie prenantes des activités des grandes banques dans les pays développés.

L'accord de Bâle II à travers son deuxième pilier permettra aux banques de l'UEMOA de développer et de mettre en place à l'interne des procédures de gestion des risques plus approfondies et plus efficaces. Cet accord révolutionnera donc la gestion des risques qui sera désormais un axe clé de la solidité financière de notre zone.

2.3.2. Aspects bénéfiques de l'accord de Bâle III pour la zone UEMOA

L'accord de Bâle III pourrait sembler d'un prime abord plus adapté et plus bénéfiques pour les grandes banques des pays industrialisés. Ce sont en effet, les scandales et les crises financières

qu'ont connues de telles banques qui ont poussé à l'amélioration de l'accord de Bâle II en accord de Bâle III. Il demeure cependant dans cet accord de Bâle III des dispositions qui pourraient être appliquées par nos banques de l'UEMOA et qui leur seraient bénéfiques. Il s'agit notamment de :

- du point relatif au renforcement des dispositifs mondiaux de fonds propres. Les banques de l'UEMOA seront donc amenées à disposer de fonds propres de meilleures qualités et de meilleures natures que ce que préconisait Bâle II. Les composantes du ratio de capital seront donc revues et améliorées en tenant compte des réalités de notre zone qui n'est pas encore tellement familière avec les notions de titres hybrides ou autres actifs financiers comme composantes des fonds propres ;
- les notions de notations externes n'étant déjà pas partie prenante de l'activité bancaire au sein de l'Union, il s'agira donc pour nos banques de perfectionner davantage à l'interne leurs méthodes de gestion des risques afin qu'elles demeurent en adéquation de leurs niveaux de risques encourus.
- la limitation du recours à l'effet de levier à travers l'instauration du ratio de liquidité reste une mesure valable pour notre zone UEMOA. En effet le respect de ce nouveau ratio de levier par l'ensemble des banques limitera les impacts néfastes et déstabilisateurs de l'inversion de l'effet de levier. Ce ratio de levier constituera également un complément aux dispositions de limitations des risques encourus au niveau de fonds propres détenus.
- Le risque systémique est une réalité à ne pas négliger au sein de l'Union qui dispose de plus en plus de groupes d'envergures sous régionales et internationales. L'accord de Bâle III préconise donc diverses mesures à prendre par les régulateurs pour un suivi plus minutieux des activités de ces grands groupes bancaires. Ces mesures seront cependant adaptées aux réalités pratiques de notre zone.
- l'accord de Bâle III harmonise également les normes mondiales de liquidité pour une résilience plus soutenue du secteur bancaire et financier mondial à travers ses ratios de liquidités à court et long terme. Ce sont des dispositions qui peuvent être adaptés aux réalités pratiques de l'UEMOA notamment à travers les simulations de crises. Le régulateur imposerait donc à l'ensemble des banques de procéder périodiquement à des simulations de crises graves, afin de tester leur niveau de résistance et leur résilience sur une courte période et sur une longue période.

Ces accords demeurent cependant très lourds à mettre en place car ayant de nombreux impacts à divers niveaux notamment :

- Sur les fonds propres des banques

La réforme de Bâle III de par le renforcement des niveaux de fonds propres pondérés des risques qu'elle prévoit, aboutit à imposer au secteur bancaire une mobilisation massive de capitaux. Selon une étude publiée par Mc Kinsey & Company en avril 2010, 700 milliards d'euros soit l'équivalent de 459 169 milliards de Francs CFA devraient être mobilisés par l'ensemble des banques européennes pour respecter la seule norme établie par le ratio d'adéquation des fonds propres (Core Tier 1 et Tier 1). Les banques étant désormais tenues de détenir des fonds propres sains et de bonne qualité et suffisants pour couvrir leurs risques, devront procéder à des recapitalisations massives.

- Sur le financement de l'économie,

L'effet cumulé des nouvelles exigences de fonds propres et de liquidité pourrait conduire à une contraction de l'offre de crédits bancaires. En effet, les banques pourraient être amenées à réduire leur exposition aux risques pondérés les plus élevés. Ces risques élevés correspondent généralement aux crédits octroyés aux PME. Or compte tenu de l'importance de ces PME au cœur du développement des pays, cela constituerait un immense coup porté au financement de l'économie. De plus, les exigences de liquidité à court et long terme amèneraient les banques à préférer les dettes souveraines.

- Sur le coût des fonds propres des banques

La recapitalisation entraînera une augmentation des coûts de financement pour les banques car ces dernières devront offrir des rémunérations plus attrayantes et plus élevées aux investisseurs afin d'obtenir d'eux le financement nécessaire.

Chapitre 3 : MODALITES DE MIGRATION DU SYSTEME BANCAIRE DE L'UEMOA A BALE II et III

Ce dernier chapitre sera consacré aux modalités à mettre en œuvre pour un passage du système bancaire de l'UEMOA à Bâle II et III.

Nous l'aborderons dans un premier temps à travers une présentation des actions qui ont déjà été entrepris par la BCEAO pour cette migration, ensuite nous ferons une analyse critique des actions entrepris par la BCEAO et nous clôturerons le chapitre en formulant des suggestions.

3.1. Etat des lieux des actions entrepris par la BCEAO dans le cadre de la migration aux nouveaux Accords de Bâle

La migration de notre zone bancaire aux nouveaux Accords de Bâle (II et III) est l'un des projets phare de la BCEAO qui a d'ailleurs entrepris un certain nombre d'actions dans ce sens. Nous présenterons le niveau de réalisation du projet.

3.1.1. Présentation du niveau actuel de réalisation du projet de migration de la BCEAO

Le projet de migration du système bancaire de l'UEMOA vers les nouveaux Accords de Bâle est une initiative de la BCEAO, avec la collaboration des établissements de crédits, et du centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique de l'Ouest (AFRITAC de l'Ouest).

Le projet est encore à ces débuts et pour ce fait les actions réalisées peuvent être considérées comme préparatoires. Il s'agit en effet :

- de rencontres organisées avec les dirigeants des établissements de crédits. Ces rencontres ont pour but de les informer sur les changements futurs qui s'opèreront et de les impliquer dans le processus de migration.
- de séances de formation au profit des acteurs chargés de la mise en œuvre du projet. Le but de ces séances est de sensibiliser ces derniers et de les préparer aux réticences limites et autres blocages auxquels ils pourraient se retrouver confrontés dans l'accomplissement de leur mission.
- de réalisation de questionnaires d'impacts sur les fonds propres et les risques destinés aux établissements de crédits. L'objectif visé par ces questionnaires d'impact est de

connaître et de recenser les points de vue des établissements de crédits par rapport aux changements qu'entraîneront les nouveaux accords de Bâle.

Un comité a été mis sur pied et responsabilisé pour mener à bien le processus de migration. Il est composé des responsables de la Banque Centrale notamment :

Les objectifs assignés à ce comité sont :

Le processus de migration portera sur l'Accord de Bâle II mais aussi sur celui de Bâle III simultanément. Des informations que nous avons pu obtenir, l'adaptation des nouveaux Accords à la zone UEMOA se fera graduellement et se traduira par la mise en œuvre d'un nouveau dispositif prudentiel.

Aussi l'ensemble des dispositions des deux Accords sont reconnus comme bénéfique pour notre zone, cependant, ils seront intégrés en tenant compte des discrétions régionales.

Pour réussir efficacement la migration, l'implication de l'ensemble des acteurs est indispensable. Pour ce faire, la BCEAO a recours aux moyens ci-après pour obtenir l'adhésion de tous au processus :

- le dialogue permanent avec la profession,
- la formation,
- l'assistance technique.

Pour mener à bien le projet, la Banque Centrale mobilise les ressources humaines nécessaires. Il s'agit notamment de la mise en place d'une équipe dédiée à plein temps au projet et aussi le recours aux ressources humaines externes notamment l'assistance technique du FMI. A cela s'ajoute des ressources financières notamment les missions auprès des banques commerciales portant sur leur état de préparation.

La communication et l'information sur la progression des travaux de migration se fait au moyen de séminaires, de supports didactiques, de sensibilisation des assujettis.

Le projet de migration a été scindé en quatre phases majeures que sont :

- l'identification des textes impactés par la migration. Cette phase consistera en un examen approfondi des dispositions réglementaires touchant à l'activité des

établissements de crédits en vue de déceler celles qui sont susceptibles de remise en cause. En d'autres termes cela revient à identifier les textes qui devront être modifiés en raison de la migration aux nouveaux Accords.

- l'étude d'impact sur les fonds propres et les risques. Elle se fera essentiellement au moyen de formation à l'endroit des établissements de crédits, de même que par l'administration de questionnaires qualitatifs sur les fonds propres, les risques, la connaissance des normes prudentielles internationales, le dispositif de gestion des risques.
- l'élaboration des textes réglementaires. On y retrouvera des activités telles que l'élaboration du nouveau dispositif prudentiel, la soumission des nouvelles dispositions à la décision du conseil des ministres, la prise d'instruction de la BCEAO
- la mise en œuvre par les assujettis. Elle se fera au moyen de formation, de vulgarisation des nouvelles dispositions.

3.2. Analyse critique des travaux entrepris par la BCEAO

Les travaux de migration entrepris par la BCEAO sont en bonne voie d'évolution. Des informations que nous avons pu recueillir sur la base de questionnaire, nous nous proposons de faire une analyse critique des travaux réalisés. L'analyse critique portera sur deux aspects essentiels à savoir :

- Le niveau actuel de réalisation du projet,
- Les ressources indispensables au projet.

3.2.1. Analyse critique du niveau actuel de réalisation du projet

Des informations que nous avons pu recueillir sur l'état d'avancement du projet, on dénote une volonté manifeste de la BCEAO d'impliquer les principaux concernés (les établissements de crédits) dans le processus de migration.

Cependant nous pouvons relever certains points qui peuvent être améliorés. Il s'agit notamment:

- de la composition du comité en charge de la migration. On y retrouve d'après les informations recueillies essentiellement des responsables de la Banque Centrale. Une diversification des membres permettrait de tenir compte des points de vue de l'ensemble des acteurs du processus.

- de l'implémentation simultanée de Bâle II et Bâle III. Les informations que nous avons recueillies ne nous donnent pas de précision sur l'aspect pratique de la mise en œuvre des deux Accords. De même aucune précision n'est disponible sur l'état d'avancement des travaux d'élaboration du nouveau dispositif prudentiel.
- des phases retenues pour le processus de migration. Ces phases manquent de détails pratiques quant à leur mise en œuvre. Elles sont néanmoins réalistes et prennent en compte les activités qui doivent être véritablement mis en œuvre pour la migration. En effet la phase d'identification des normes à modifier est primordiale, car permet de savoir concrètement les améliorations qui s'imposent. De même l'étude d'impact permet de tenir compte de l'avis et des réalités des établissements de crédits qui sont les principaux concernés. Nous ne disposons pas des informations détaillées sur les actions prévues à chacune des phases, ni sur le niveau actuel d'avancement des phases.

3.2.2. Analyse critique des ressources indispensables au processus

La migration aux nouveaux Accords de Bâle nécessitera des ressources bien précises. Une analyse des travaux déjà menés par la BCEAO dénote de la mobilisation de ressources humaines entièrement dédiées au projet. Il s'agit en effet de l'équipe entièrement consacré au projet mais également de l'assistance technique du FMI. Cependant nous ne disposons pas de précisions sur les qualifications des membres de ses équipes.

Nous ne pouvons donc nous prononcer sur les autres ressources que la BCEAO prévoit ou juge nécessaires de mobiliser. Il ne nous est donc pas possible de connaître l'estimation du coût d'un tel projet pour notre zone.

Les ressources matérielles et technologiques ne seront pas négligeables non plus pour l'implémentation des normes de Bâle II et Bâle III.

Les banques seront emmenées à se doter de systèmes d'informations très perfectionnés face au développement croissant de la complexité des risques et des évolutions de leur environnement. Il leur faudra en effet être en mesure d'identifier l'ensemble des risques liés à leurs activités et être en mesure de mettre à profit les nouvelles technologies pour en faire une bonne gestion.

Aussi, la quasi absence d'agences de notations à l'échelle régionale pour la notation (adaptée à l'environnement local) des contreparties bancaires et des états souverains, reste un point important à résoudre.

3.3. Suggestions pour la migration aux accords de Bâle II et III

Nous présenterons dans cette partie nos suggestions pour la migration à Bâle II et III. Elles s'articuleront autour de deux axes essentiels. Il s'agira :

- Du plan d'action de la migration à Bâle II et III,
- Des ressources nécessaires à mobiliser pour la migration.

3.3.1. Plan d'action de la migration à Bâle II et III

Le processus de migration à Bâle II et III du système bancaire de l'UEMOA sera long et nécessitera de nombreuses étapes. Nous proposons de regrouper le processus en trois grandes phases. Nous aurons donc une phase de préparation, une phase d'élaboration et une phase de finalisation.

3.3.1.1. Phase de préparation

Elle englobera toutes les actions préparatoires indispensables au lancement du processus de migration. Nous la scinderons en trois étapes à savoir :

- l'étude de faisabilité,
- l'étape de lancement,
- l'étape de formalisation des activités.

Le passage du système bancaire à Bâle II et III nécessitera une profonde refonte du dispositif réglementaire en vigueur au sein de l'union. Il faudra en effet intégrer dans le dispositif réglementaire les nouvelles dispositions pour se conformer à l'accord de Bâle III. Cela nécessitera l'implication de nombreux acteurs qui joueront chacun à son niveau un rôle précis et déterminant.

3.3.1.1.1. L'étude de faisabilité

Cette étape englobe toutes les actions menées par la BCEAO pour s'informer sur les nouveaux accords de Bâle. On y intégrera les rencontres, séminaires organisés par la BCEAO, la commission bancaire pour échanger :

- sur les nouveaux accords de Bâle,
- sur l'intérêt de ses accords pour le système bancaire de l'UEMOA,

- l'importance de se conformer aux standards internationaux,
- les avantages, apports, inconvénients et limites de ces accords pour notre zone,
- les pistes de réflexion sur le processus à mettre en œuvre pour rendre applicable ces accords dans la zone.

3.3.1.1.2. L'étape de lancement

Cette étape enclenchera le démarrage effectif du processus de migration aux nouveaux accords de Bâle. Elle comportera les activités telles que :

- la mise sur pied d'un comité composé de personnes ayant les compétences techniques nécessaire. On y retrouvera des agents de la BCEAO, de la commission bancaire, des représentants des associations professionnelles de banque, mais aussi dans la mesure du possible le recours aux experts ayant déjà mené à bien un processus de migration à Bâle III. Comme expert il peut s'agir de cabinets conseils réputés et reconnus dans le domaine.
- la définition des objectifs, missions, délais et moyens assignés au comité,
- le démarrage des activités par le comité,
- la sensibilisation des divers acteurs du système bancaire sur le lancement du processus afin d'obtenir leur collaboration.

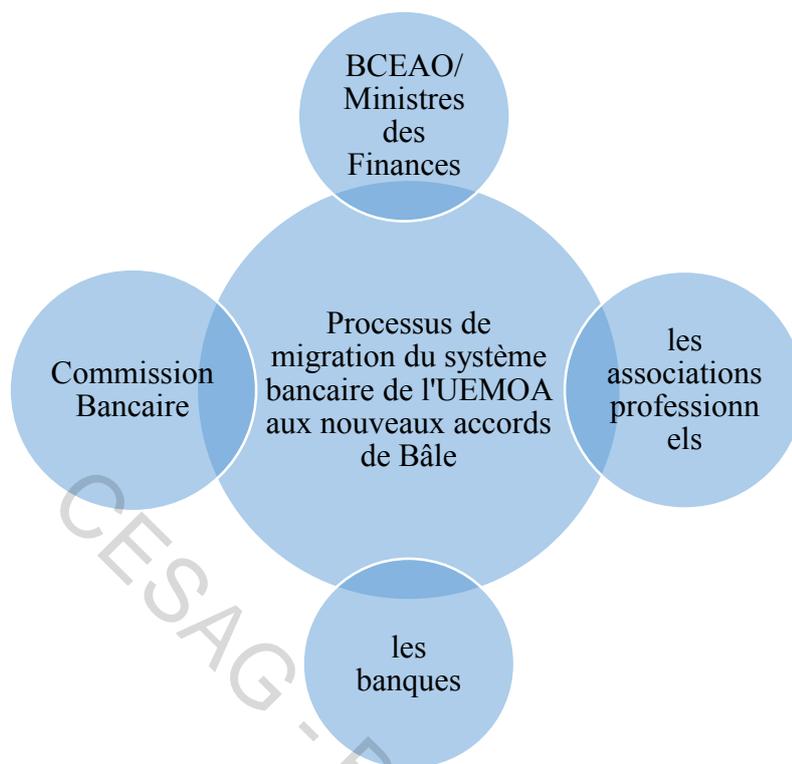
3.3.1.1.3. L'étape de formalisation des activités

Cette étape clôturera la phase de préparation. La principale activité de cette phase sera l'élaboration d'un chronogramme d'activités détaillé et réalisable. Il s'agira pour le comité d'identifier de manière précise:

- les différentes actions qui devront être réalisées successivement durant le processus de migration,
- les acteurs en charge de la réalisation de ces actions,
- le budget nécessaire,
- les délais impartis,

De nombreux acteurs sont concernés par ce processus de migration à Bâle III ; les principaux intervenants sont représentés sur le schéma ci- après :

Figure 2: Les principaux acteurs du processus de migration à Bâle III



3.3.1.2. Phase d'élaboration

C'est la phase de concrétisation et de mise en œuvre effective des actions précédemment identifiées. Elle sera scindée en trois sous étapes essentielles que sont :

- l'étape de formalisation du cadre légal et réglementaire,
- l'étape d'élaboration des normes qui seront désormais applicables conformément aux accords de Bâle,
- l'étape de diffusion des nouvelles dispositions

3.3.1.2.1. L'étape de formalisation du cadre légal et réglementaire

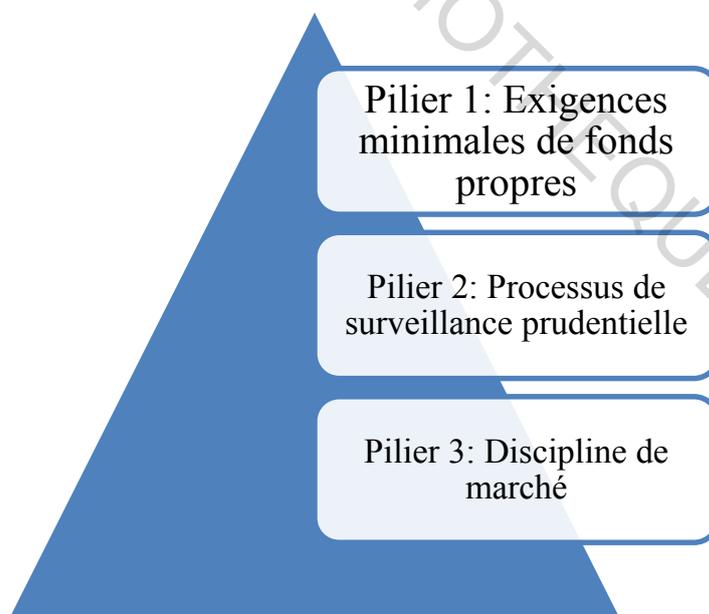
C'est une étape indispensable pour la transposition sur les plans communautaires et nationaux des dispositions des accords de Bâle III. En effet, la mise en application effective de ces accords, nécessite l'existence de certaines dispositions légales et réglementaires qui la favoriseront. Elles peuvent prendre la forme de directive communautaire, de décret, de règlement, ou encore de circulaire ou d'instruction traitant spécifiquement de la mise en œuvre des accords de Bâle. Ces dispositions communautaires nécessiteront des arrêtés ou autre

décisions ministérielles sur les plans nationaux afin de simplifier l'application et la rendre obligatoire pour les banques de l'ensemble des pays de l'union. Les principaux acteurs qui interviendront dans cette phase réglementaire sont les régulateurs notamment la BCEAO, mais aussi l'UEMOA. La formalisation d'un cadre légal communautaire constituera un terreau favorable pour la mise en œuvre des dispositions de Bâle dans l'union. Tout cela devra se faire sous la supervision du comité en charge du processus de migration à Bâle III et ce dans les délais impartis.

3.3.1.2.2. L'étape d'élaboration des nouvelles normes applicables

Une fois que le cadre légal et réglementaire existe pour la mise en œuvre des accords, il convient de transposer ces derniers en tenant compte des réalités de notre zone. Compte tenu des normes de gestion bancaire actuellement en vigueur au sein de l'union, il serait plus judicieux de transposer dans un premier temps les dispositions de Bâle II, qui seront renforcés par celles de Bâle III. Bâle III n'est en effet qu'une évolution de Bâle II et non une révolution. Pour ce faire, l'élaboration des nouvelles normes applicables au système bancaire de l'UEMOA se fera conformément aux piliers de Bâle II qui sont :

Figure 3: Les piliers de Bâle II



Les normes élaborées doivent être bien détaillée et prendre en compte les risques véritablement encourus par les banques dans notre zone. Le détail des normes prendra par exemple en compte :

- les éléments constitutifs des fonds propres,
- les méthodes retenues pour le calcul du ratio de couverture pour les divers risques (crédit, opérationnels, marchés si jugé nécessaire pour notre zone),
- les dispositions à prendre par les dirigeants et le conseil d'administration des banques (fixation du niveau de risque maximum toléré, mise en œuvre d'organe de contrôle interne, d'audit, vérification de la conformité des procédures de gestion de risques mis en œuvre avec les objectifs de l'établissement, respect du niveau de fonds propres nécessaire par rapport aux risques encourus...),
- la précision sur les obligations de la commission bancaire, et ses attributions dans le respect du niveau de fonds propres requis etc. ;
- les dispositions à prendre pour la communication des informations sur la banque, ses fonds propres, son niveau de risque, ses activités...

Cette phase est du ressort conjoint de la commission bancaire et de la BCEAO, chacune d'elle pouvant s'occuper d'un aspect précis de l'élaboration des normes. La migration à Bâle III ne pourra se faire que par l'implémentation dans un premier temps des piliers de Bâle II. Durant la phase d'élaboration, il convient donc de prévoir de manière détaillée l'évolution des dispositions dans le temps et prévoir les délais et les modalités pour basculer la zone entière de Bâle II à Bâle III.

3.3.1.3. L'étape de diffusion des nouvelles dispositions

La diffusion des nouvelles dispositions au sein de banque se fera au moyen des circulaires de la commission bancaire ou d'instructions de la BCEAO. C'est une étape déterminante pour l'adoption des nouvelles normes par les banques.

3.3.1.4. Phase de finalisation

Cette phase met fin au processus de migration aux nouveaux accords de Bâle. Elle sera scindée en trois étapes :

- Etape d'évaluation finale des travaux du comité,
- Etape de communication sur les nouvelles dispositions.

3.3.1.4.1. Etape d'évaluation finale des travaux du comité

Elle met fin aux travaux du comité en charge du processus de migration aux nouveaux accords de Bâle. Il y aura donc une restitution des travaux effectués aux régulateurs, et le niveau d'atteintes des objectifs préalablement fixés sera déterminé. La délégation des organes responsables du suivi de la mise en œuvre des nouvelles dispositions sera faite.

3.3.1.4.2. Etape de communication sur les nouvelles dispositions

Elle se fera à travers des séances de communications d'information et de formation des professionnels de la banque sur les nouvelles dispositions en vigueur.

3.3.2. Ressources nécessaires à la migration

Le processus de migration aux nouveaux accords de Bâle nécessitera la mobilisation d'importantes ressources. Elles sont de divers ordres, et nous les regrouperons en trois composantes principales que sont :

- les ressources humaines,
- les ressources matérielles et technologiques,
- les ressources financières.

3.3.2.1. Les ressources humaines

L'implémentation des nouveaux accords de Bâle (II et III), dans la zone UEMOA fera appel à des niveaux d'expertises spécifiques insuffisamment pourvu par le marché bancaire de la zone. Il faudra en effet recourir à :

- des ingénieurs statisticiens ayant une bonne connaissance de la réglementation locale, et des normes de Bâle II/ Bâle III pour la mise en place des modèles de notations internes par exemple. Des ingénieurs statisticiens, on pourrait en trouver et des qualifiés dans le domaine, mais il faudra encore les familiariser avec la réglementation locale et les accords de Bâle ;
- des ingénieurs informatiques ayant une bonne connaissance des bases de données et des métiers de la banque pour la conception des systèmes d'information et la collecte des données internes entre autres ;

- des auditeurs avec une expertise quantitative, informatique et des métiers bancaires pour la validation et la supervision des modèles de notation internes, de gestion des risques retenus, du système d'information, ou des procédures et modes opératoires. Ce genre de compétence sont trouver généralement auprès des cabinets conseils avec le coût financier que ça implique ;
- des juristes ayant une bonne connaissance de la banque et des marchés financiers pour faciliter la compréhension et l'interprétation des normes ;
- des experts des domaines impactant les fonds propres de la banque (des experts en risk management par exemple), pour la conception et la validation des scénarios de risques majeurs dans le cadre de méthodes avancées du risque opérationnel.

Par ailleurs l'ensemble des collaborateurs de la banque doit être sensibilisé sur les fondamentaux de la gestion des risques et les évolutions des normes règlementaires. Ainsi la politique de recrutement des banques et établissement financiers doit intégrer cette dimension en mettant l'accent sur :

- la formation des collaborateurs, y compris le Top management de la banque,
- la communication régulière des bonnes pratiques de gestion des risques,
- la mise ne place d'une culture risque au sein de la banque.

Il faudra également prendre en compte la sensibilisation et la communication des différents acteurs (Banque centrale, Ministères des finances, Etablissements de crédits et associations professionnelles bancaires) sur les normes de Bâle II, Bâle III.

3.3.2.2. Les ressources matérielles et technologiques

Les ressources matérielles et technologiques ne seront pas négligeables non plus pour l'implémentation des normes de Bâle II, Bâle III.

Les banques seront emmenées à se doter de systèmes d'informations très perfectionnés face au développement croissant que connaissent les nouvelles technologies. Il leur faudra en effet être en mesure d'identifier l'ensemble des risques liés à leurs activités et être en mesure de mettre à profit les nouvelles technologies pour en faire une bonne gestion.

Aussi la quasi absence d'agences de notations à l'échelle régionale pour la notation (adapté à l'environnement local) des contreparties bancaires et des états souverains, reste un point

important à solutionner.

3.3.2.3. Les ressources financières

La mise en place de ces réformes va soulever de nombreuses contraintes de budget, de temps et de ressources qui nécessiteront des banques des régulateurs des investissements important. A titre illustratif le coût de mise en place de Bâle III (coût de transformation et de mise en conformité sur l'ensemble du secteur français) a été estimé à 960 millions d'euros dont 540 millions d'euros pour les huit plus gros acteurs bancaires du marché français (BNP Paribas, Crédit Agricole, BCPE, Société Générale, Crédit Mutuel-CIC, Dexia, La Banque Postale, HSBC France).

A cela s'ajoute les coûts induits par les nombreuses formations qui devront être faites, les coûts des ressources humaines qui seront mobilisées, les coûts des ressources technologique set matérielles qui seront acquis.

Ces nombreux coûts ne resteront pas sans effet sur l'activité des banques et sur l'économie des pays de la zone en général.

CONCLUSION

Ce projet professionnel répond à nos impératifs académiques, de même qu'à notre volonté d'apporter notre contribution au processus de migration du secteur bancaire de l'UEMOA aux accords de Bâle.

Le constat est que le passage aux nouvelles dispositions de Bâle II et III, est devenu un impératif auquel tente de se conformer tous les pays. Et les banques dans notre zone en sont encore aux dispositions de Bâle I qui ne sont pas intégralement respectées par l'ensemble des banques de l'Union. Pendant ce temps, d'autres pays africains comme l'Afrique du Sud, le Kenya, ou encore le Ghana font déjà d'énormes efforts pour se conformer aux nouveaux standards internationaux. Le retard considérable de la zone UEMOA dans la migration vers les accords de Bâle II et Bâle III, constitue une question préoccupante pour la BCEAO et les autres régulateurs qui s'activent au mieux afin d'y remédier.

Une analyse mûrie de cette situation nous a permis d'y déceler une opportunité d'apporter notre contribution à cette migration tant souhaitée. Nous nous sommes donc proposé de réfléchir sur les modalités de migration du système bancaire de l'UEMOA de Bâle I à Bâle II et III.

Le présent document est le rapport des réflexions que nous avons menées sur ce processus de migration à Bâle II et III du système bancaire de l'UEMOA.

Il en ressort que le processus de migration à Bâle II et III du système bancaire de l'UEMOA nécessitera l'implication de nombreux acteurs tels que la BCEAO, la Commission Bancaire, les Ministères en charge des Finances de chaque pays, les associations professionnelles des banques, les banques elles-mêmes (dirigeants et personnel). Aussi ce processus sera-t-il long et nécessitera de nombreuses ressources financières, matérielles, et humaines. Un passage direct à Bâle III ne serait pas aisément réalisable dans la zone sans une mise en œuvre préalable des dispositions de Bâle II. De nombreux travaux seront effectués sur le plan réglementaire afin de favoriser ce processus de migration. De même la mise sur pied d'un comité responsable du projet de migration est indispensable pour le mener à bien.

La plus grande difficulté, qui pourrait constituer une entrave réelle à l'aboutissement du projet serait un manque de volonté, d'implication réelle de l'ensemble des acteurs concernés. A cela pourrait également s'ajouter l'absence des moyens et ressources nécessaires.

Ce sont donc des préoccupations qui devront être prises en charge au plus vite dans l'intérêt du projet.

Nous recherchions à travers ce projet les dispositions à prendre par le secteur bancaire pour un passage effectif à Bâle II et III, et nous avons apporté des éléments de réponse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

Questionnaire d'analyse de la pratique de gestion des risques dans les banques commerciales.

*Obligatoire

1. Sur quelle base est définie et établie la politique de gestion des risques au sein de votre banque? *

2. Quels sont les risques pris en compte dans votre politique de gestion des risques? *

Une seule réponse possible.

- Risque de crédit
 Risque opérationnel
 Risque de marché
 Risque de liquidité
 Risque de non conformité
 Autre : _____

3. Comment se fait la gestion de chacun des risques ci dessus choisis? *

4. Les normes de gestion existantes (couverture des risques, couverture des emplois à moyen et long terme, division des risques et liquidité) vous sont elles utiles pour la gestion des risques? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

5. Si oui en quoi? *

6. Si non pourquoi? *

7. Existent ils d'autres dispositions de la BCEAO ou de la Commission Bancaire traitant de la gestion des risques dans l'Union? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

8. Si oui lesquels? *

9. Votre banque est t'elle en conformité avec l'ensemble des normes de gestion en vigueur dans l'UEMOA? *

Une seule réponse possible.

- Oui toutes
 Quelques unes (Préciser celles qui sont respectées)
 Aucune
 Autre : _____

10. Les dispositions de gestion des risques prévues par la BCEAO et la Commission Bancaire sont elles suffisantes, efficaces et réalisables? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Autre : _____

11. Y aurait il des améliorations à faire? (exemple) +

Une seule réponse possible.

OUI

NON

Autre : _____

12. Votre banque est elle en conformité avec le ratio de couverture des fonds propres de 8%? *

Fourni par
 Google Forms

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ **Ouvrages**

1. Dimitris N. CHORAFAS, 2004, Economic capital allocation with Base II, Elsevier Science, 440 pages.
2. Thierry RONCALLI, 2009, La gestion des risques financiers, Economica, Paris, 557 pages.

❖ **Mémoires, rapport et périodiques**

3. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2006, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres
4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires
5. Cours de droit bancaire MBF 2014-2015
6. Cours de réglementation bancaire MBF 2014-2015
7. Dhafer Saïdane, Septembre 2012, L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques
8. Kouamé Koua Fernand, 2003, Le nouveau ratio international de solvabilité : évolution ou révolution du système de gestion du risque de crédit des banques de l'UMOA
9. KPMG, Mars 2011, Bâle III : les impacts à anticiper
10. Moody's analytics, White paper september 2011, Implementing Basel III: Challenges, options and opportunities

❖ **Site internet**

11. BCEAO, page consultée le 23.06.2015, Réglementations, <http://www.bceao.int/-Reglementations-.html>
12. BIS, page consultée le 05.06.2015, BCBS Publications, <http://www.bis.org/bcbs/publications.htm?a=1&tid=132&mp=any&pi=title&page=1>

13. ECB, page consultée le 16.06.2015, Publications,
<https://www.ecb.europa.eu/pub/html/index.en.html>
14. Financial Afrique, page consultée le 21.06.2015?
<http://www.financialafrik.com/2015/01/07/lafrique-face-aux-normes-de-bale-ii-et-baleiii/>
15. Les Afriques, page consultée le 19.06.2015 ?
<http://www.lesafriques.com/actualite/secteur-bancaire-de-l-uemoa-des-risques-toujours-eleves.html?Itemid=250>
16. Revue banque, page consultée le 13.06.2015, Risques réglementations,
<http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/afrique-bale-si-lointaine-si-proche>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	i
Avant- propos.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux et figures.....	vi
Sommaire.....	vii
INTRODUCTION	1
Chapitre 1 : DISPOSITIF PRUDENTIEL DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA).....	4
1.1. Présentation des différents acteurs du paysage bancaire de l'UEMOA.....	4
1.1.1. Présentation des différents acteurs du secteur bancaire de l'UEMOA	4
1.1.1.1. Bref aperçu de l'UEMOA.....	4
1.1.1.2. La BCEAO	5
1.1.1.3. La Commission Bancaire.....	6
1.1.1.4. Les banques commerciales.....	6
1.1.1.5. Les Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers (APBEF)	7
1.1.2. Vue d'ensemble du paysage bancaire de l'UEMOA	8
1.1.2.1. Composition du secteur bancaire de l'UEMOA.....	8
1.1.2.2. Activité du secteur bancaire de l'Union	10
1.2. Les normes de gestion.....	11
1.2.1. Couverture des risques.....	12
1.2.2. Coefficient de couverture des emplois à moyens et long terme par des ressources stables	12
1.2.3. Division des risques	13
1.2.4. Liquidité.....	13
1.3. Pratique de gestion des risques dans la zone UEMOA et importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle	13
1.3.1. Pratique de gestion des risques dans la zone UEMOA.....	13
1.3.2. Importance de la migration aux nouveaux Accords de Bâle.....	15
Chapitre 2 : PRESENTATION DES NOUVEAUX ACCORDS DE BALE ET DES ASPECTS	

BENEFIQUES POUR L'UEMOA	17
2.1. Présentation de l'Accord de Bâle II	17
2.1.1. Premier pilier : l'exigence de fonds propres	17
2.1.1.1. Méthodes d'évaluation du risque de crédits	18
2.1.1.2. Méthodes d'évaluation du risque de marché	19
2.1.1.3. Méthode d'évaluation du risque opérationnel	19
2.1.2. Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle.....	21
2.1.3. Pilier 3 : Discipline de marché.....	21
2.2. Présentation des modalités de l'accord de Bâle III	22
2.2.1. Le renforcement du dispositif mondial de fonds propres	22
2.2.1.1. Amélioration de la qualité, de l'homogénéité et de la transparence des fonds propres	22
2.2.1.2. Etendue de la couverture des risques.....	24
2.2.1.3. Ratio de levier.....	25
2.2.1.4. Réduction de la procyclicité et constitution de volants contracycliques	26
2.2.1.5. La couverture contre le risque systémique	27
2.2.2. L'instauration de normes mondiales de liquidité	27
2.2.2.1. Ratio de liquidité à court terme	28
2.2.2.2. Ratio de liquidité à long terme	29
2.3. Aspects bénéfiques des dispositions de Bâle II et III pour l'UEMOA	29
2.3.1. Aspects bénéfiques de l'accord de Bâle II pour la zone UEMOA.	30
2.3.2. Aspects bénéfiques de l'accord de Bâle III pour la zone UEMOA	30
Chapitre 3 : MODALITES DE MIGRATION DU SYSTEME BANCAIRE DE L'UEMOA A BALE II et III.....	33
3.1. Etat des lieux des actions entrepris par la BCEAO dans le cadre de la migration aux nouveaux Accords de Bâle.....	33
3.1.1. Présentation du niveau actuel de réalisation du projet de migration de la BCEAO	33
3.2. Analyse critique des travaux entrepris par la BCEAO.....	35
3.2.1. Analyse critique du niveau actuel de réalisation du projet	35
3.2.2. Analyse critique des ressources indispensables au processus.....	36
3.3. Suggestions pour la migration aux accords de Bâle II et III	37
3.3.1. Plan d'action de la migration à Bâle II et III	37
3.3.1.1. Phase de préparation	37

3.3.1.1.1. L'étude de faisabilité	37
3.3.1.1.2. L'étape de lancement	38
3.3.1.1.3. L'étape de formalisation des activités	38
3.3.1.2. Phase d'élaboration.....	39
3.3.1.2.1. L'étape de formalisation du cadre légal et réglementaire.....	39
3.3.1.2.2. L'étape d'élaboration des nouvelles normes applicables	40
3.3.1.3. L'étape de diffusion des nouvelles dispositions	41
3.3.1.4. Phase de finalisation	41
3.3.1.4.1. Etape d'évaluation finale des travaux du comité.....	42
3.3.1.4.2. Etape de communication sur les nouvelles dispositions.....	42
3.3.2. Ressources nécessaires à la migration	42
3.3.2.1. Les ressources humaines	42
3.3.2.2. Les ressources matérielles et technologiques	43
3.3.2.3. Les ressources financières	44
CONCLUSION.....	45
ANNEXE	47
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
TABLE DES MATIERES	52