



CESAG Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG Exécutive
(CESAG-E)**

**Master Business Administration
Option : Audit et Contrôle de
Gestion**

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Gestion du risque de liquidité dans les établissements
de crédit par la BCEAO : enjeux et perspectives « cas de
la BCEAO BURKINA »**

Présenté par :

Candide Téné Déborah COMPAORE

Encadreur :

M. FAYAMA Armand

**Superviseur des Etablissements
de Crédit**

Année académique : 2017-2018

DEDICACES

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents, Jérôme COMPAORE et Dorothee COMPAORE pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour nous offrir une bonne formation de haut niveau au sein d'une école de référence ;

Que Dieu les comble abondamment de grâces.

CSAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier dans un premier temps toute l'équipe pédagogique du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, les intervenants professionnels et les responsables de la formation MBA ACG, de nous avoir incités à travailler en mettant à notre disposition leurs expériences et leurs compétences.

Nous exprimons nos vifs remerciements à l'ensemble du personnel de la BCEAO, et particulièrement à :

- Monsieur Charles Luanga KI-ZERBO, Directeur National de BCEAO Burkina de nous avoir reçu pour ce stage d'application ;
- Madame Judith KABORE, Chef du Service des Etablissements de Crédit pour nous avoir accueillis dans son service et prodiguer des conseils pour le bon déroulement du stage ;
- Monsieur Armand FAYAMA, notre maître de stage, pour sa disponibilité et son encadrement ;
- L'ensemble du personnel du service des établissements de crédit pour les accompagnements et suivi dans la réalisation des missions qui m'étaient assignées ;

Nous disons un grand merci à Monsieur Tidiane OUEDRAOGO chargé de Financement des Economies pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Nos remerciements s'expriment également à l'endroit de notre oncle Thomas COMPAORE et à son épouse, pour leur soutien constant tout le long de notre année universitaire au Sénégal.

Nous disons un grand merci à notre très cher ami Kevin SAWODOGO qui nous a soutenu pendant notre séjour au Sénégal.

A tous ceux dont les noms n'ont pu être cités mais qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire, nous vous sommes infiniment reconnaissants.

Un grand merci, à tous !!!

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACG	: Audit et Contrôle de Gestion
AFNOR	: Association Française De Normalisation
ALM :	: Asset Liability Management
BC	: Banque Centrale
BCEAO	: Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BSF	: Bons des Sociétés de Financement
CD	: Certification de Dépôt
CESAG	: Centre Africain d’Études Supérieures en Gestion
CFA	: Communauté Française d’Afrique
D	: Demande de monnaie
EC	: Établissement de Crédit
HQLA	: High Quality Level Asset
IFACI	: L’Institut Français Des Auditeurs et Contrôleurs Internes
LCR	: Liquidity Coverage Ratio
MBA	: Master in Business Administration
NSFR	: Net Stable Funding Ratio
PM	: Politique Monétaire
Q	: Quantité de monnaie émise
RO	: Réserves Obligatoires
SAP	: Service de l’Administration et du patrimoine
SC :	: Service de la Caisse
SCCG	: Service de Comptabilité et du Contrôle de gestion
SFD	: Système Financier Décentralisé
SMFSFD	: Service de la Micro Finance et des Systèmes Financiers Décentralisés
SOB	: Service des Opérations Bancaires
STAR UEMOA	: Système Transfert Automatisé et de Règlement de l’Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
T	: Taux d’intérêt
TMAOH	: Taux Marginal Des Appels D'offres Hebdomadaires

TMM	: Taux du Marché Monétaire
TMPGM	: Taux Marginal de Prêts Sur Le Guichet Marginal
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures :

Figure 1 : Descriptif du processus de la mise en œuvre de la politique monétaire	10
Figure 2 : Mécanisme de transmission de la politique monétaire	11
Figure 3 : Système financier simplifié	16
Figure 4 : des trois types de liquidité du système financier	19
Figure 5 : Étapes de mise en œuvre un stress test	24
Figure 6 : Évolution du taux moyen mensuel de janvier à août 2018	25
Figure 7 : Évolution des taux de marché monétaire et refinancement sur le guichet de prêt marginal de janvier à août 2018	26
Figure 8 : Schéma de modèle d'analyse	28
Figure 9 : Diagramme représentatif du total montant retenu	51
Figure 10 : Evolution du marché monétaire	52

Liste des tableaux :

Tableau 1 : tableau récapitulatif de l'interview	30
Tableau 2 : Adéquation entre les missions et objectifs et les moyens et outils de préventions et/ou de gestion d'illiquidités.	48
Tableau 3 : Tableau de la représentation d'injection hebdomadaire des différents sites de la (BCEAO montant en millions de FCFA) au 27 septembre	50
Tableau 4 : Constitution des réserves obligatoires par banque.....	52

SOMMAIRE

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE I : POLITIQUE MONÉTAIRE.....	7
1. Définition et objectifs de la politique monétaire	7
2. Mise en œuvre de la politique monétaire	8
3. Le marché monétaire et implication de la monnaie en termes de contrôle monétaire.....	12
4. Politique de base monétaire et politique de taux d'intérêt.....	14
5. Injection et retrait de liquidité	14
CHAPITRE II : GESTION DE LA LIQUIDITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	16
1. Définition et rôles des établissements de crédit.....	16
2. Notion et risques de liquidité.....	17
3. Les causes de risque de liquidité	19
4. Outils de mesures et moyens de gestion de liquidité dans les Établissements de crédit	21
5. La hiérarchie des taux d'intérêt et la gestion de la liquidité bancaire	25
6. Banque centrale et gestion de la liquidité.....	26
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	28
1. Modèle d'analyse	28
2. Méthode de collecte des données	29
PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	31
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE : BCEAO	32
1. Généralité	32
2. Organisation générale et fonctionnement de la BCEAO.....	32
3. Missions de la BCEAO	40
CHAPITRE II : ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DE LIQUIDITÉ DANS ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT DU BURKINA FASO	41
1. Enjeux de la gestion du risque de la liquidité des EC du Burkina Faso	41
2. Normes Internationales de la gestion de liquidité	43
3. Perspectives d'une gestion adéquate des risques de liquidité.....	44
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	48
1. Présentation des résultats.....	48

2. Recommandations	54
CONCLUSION GÉNÉRALE	56
BIBLIOGRAPHIE	VIII
ANNEXES	X
TABLE DES MATIERES	XVII

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte de l'étude

Les établissements de crédits (EC) jouent un rôle important dans l'économie à travers l'intermédiation financière avec les agents économiques. L'intermédiation financière repose sur la collecte des fonds public¹, l'octroi du crédit et les emprunts². Cette intermédiation doit être gérée de façon efficace afin d'assurer la santé financière du système bancaire³ et l'économie dans son ensemble. Une mauvaise gestion du rôle d'intermédiation financière peut entraîner une crise au sein des établissements de crédits et par effet de contagion s'étendre dans le système bancaire dans sa globalité. Tel fut le cas des nombreuses crises récurrentes qu'a connu la scène financière à savoir la crise des surprimes aux États Unis, la crise de 2007-2008 en France qui ont tous marqué négativement l'économie et le système bancaire.

Pour gérer au mieux son rôle d'intermédiation financière, les établissements de crédit doivent mettre en place un dispositif interne performant, mais surtout se conformer à la nouvelle réglementation Bale III⁴ qui met en avant le risque de liquidité et le rôle central des stress tests⁵ pour faire face aux nombreux risques liés à leur activité dont la plus préoccupante est le risque de liquidité.

Dans un établissement de crédit en général et particulièrement dans une banque, l'activité d'intermédiation financière expose la banque à un risque de liquidité et celle-ci doit disposer de mécanismes de gestion performante de ces risques.

En effet, du processus de collecte de ressources auprès de la clientèle à la disposition de crédit, la banque doit veiller à ne pas effectuer une transformation excessive des ressources crédits d'une part et d'autre part veiller à un remboursement effectif des ressources prêtées. Ce contrôle lui permet de ne pas être en situation d'illiquidité.

Contrairement à une entreprise ordinaire, l'illiquidité dans une banque peut avoir des conséquences juridiques et conduire à une cessation de paiement.

Avec l'entrée en vigueur du nouveau dispositif prudentiel le 1^{er} janvier 2018, le système bancaire de l'UEMOA doit se doter de mécanismes plus résistants aux risques et aux chocs de liquidité.

¹ Pour la banque expressément.

² Entre établissement de crédit ou auprès de la banque centrale.

³ Le système bancaire est composé des banques et des établissements financiers à caractère bancaire.

⁴ Les accords de Bâle III sont des suggestions de nouvelles réglementations destinées au secteur bancaire. Ils ont instauré des règles plus sévères, afin d'éviter les risques systémiques, c'est-à-dire le fait qu'une faillite bancaire en déclenche d'autres en série par une sorte d'effet domino

⁵ Test permettant d'évaluer la robustesse et la fiabilité d'un dispositif de gestion de liquidité.

Aux vues de l'impact du risque de liquidité sur le bon fonctionnement des établissements de crédits et du système bancaire dans sa globalité, nous avons jugé judicieux d'articuler notre recherche sur la thématique de la **gestion du risque de liquidité dans les établissements de crédit : enjeux et perspectives** dans le cas de la représentation de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest au Burkina Faso.

Problématique

L'analyse des rapports annuels de la commission bancaire de la BCEAO de 2007 à 2016 fait ressortir les éléments suivants :

- ✓ Un niveau de refinancement aux guichets de la BCEAO plus important allant de 1.730 à 2.150 milliards de francs CFA de janvier à décembre 2016 ;
- ✓ Les taux moyens sur le marché interbancaire de l'UEMOA évoluent de 6,92% à 7,16% en septembre 2016 ;
- ✓ La Trésorerie nette annuelle des banques de l'union affichant un déficit de 3.103 milliards en 2016 contre un déficit de 1.389 milliards en 2015.

Ces trois (3) instruments de mesure combinés prouvent un véritable besoin de trésorerie du système bancaire de l'UEMOA. Aussi l'avènement des crises financières récurrentes à savoir la crise de la dette des pays émergents vers 1980, le krach boursier de 1987, les crises spéculatives sur les marchés de change et bien d'autres nous montrent l'impact du besoin de liquidité dans le système bancaire dans son ensemble. Pour mener au mieux notre étude, nous avons jugé judicieux de trouver une réponse adéquate au problème relatif à la « Gestion du risque de liquidité dans les établissements de crédits au Burkina Faso »

Questions de recherche

a) **Question principale :**

- ✚ Les dispositifs de gestion du risque de liquidité existants sont-ils efficaces pour les établissements de crédits du Burkina ?

b) **Questions spécifiques :**

- ✚ Le nouveau dispositif prudentiel relatif à la liquidité assure-t-il une meilleure conformité des banques vis-à-vis des normes de liquidité en vigueur ?
- ✚ La politique de refinancement actuellement appliquée à la BCEAO est-elle adaptée au système bancaire avec l'avènement des normes prudentielles au Burkina Faso ?
- ✚ Quelles solutions favoriseraient une gestion efficace du risque de liquidité des EC du Burkina Faso?

Objectifs de l'étude

a) Objectif principal :

- Apporter des propositions susceptibles de gérer au mieux les risques de liquidités des établissements de crédits au Burkina.

b) Objectifs spécifiques :

- Identifier les difficultés qu'éprouvent les établissements de crédits du Burkina dans la gestion du risque de liquidité.
- Relever les principaux changements introduits par les normes réglementaires internationales relatives à la gestion du risque de liquidité des établissements de crédits au Burkina Faso.
- Apporter des propositions pour une meilleure gestion du risque de liquidité dans les EC du Burkina par la BCEAO du Burkina.

Hypothèses

Nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les établissements de crédits du Burkina Faso ne disposent pas de dispositifs performants pour évaluer et gérer les risques de liquidité.

H2 : Le déficit de trésorerie des établissements de crédits du Burkina Faso sont liés à un important niveau de transformation des ressources.

H3 : Les établissements de crédit du Burkina Faso après intégration des nouvelles normes de liquidité ont des politiques internes de financement des économies burkinabé.

Intérêt de l'étude

Cette recherche sera pour nous, une occasion d'immersion professionnelle dans un environnement challengeant, qui nous permettra de confronter nos acquis théoriques aux réalités du terrain.

Elle présente surtout un intérêt académique pour le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), car nous estimons que cette étude pourra servir de modèle aux futurs stagiaires et étudiants qui s'intéresseront à un sujet semblable.

Pour finir, elle permettra de proposer un dispositif plus performant au regard des faiblesses des établissements de crédit et leur gestion des risques de liquidités.

Limite de l'étude

Notre apport sur la gestion des risques de liquidité ne vient pas donner une réponse toute faite aux récurrents besoins de trésorerie mais reste une proposition de solution raisonnable qui sera proposée aux services de la Banque Centrale.

D'autres limites non négligeables sont le coût de l'information, la sincérité des réponses aux questionnaires...

Méthodologie de recherche

Dans l'optique de mener à bien notre étude nous allons procéder par une démarche quantitative de collecte de données.

A cet effet, nous ferons recours à l'utilisation de données secondaires recueillies dans les documents et rapports officiels et ceux publiés par la BCEAO, et qui sont relatifs au risque de liquidité des établissements de crédits gérées par la Banque Centrale que nous prendrons bien soin de les analyser.

Nous procéderons également à l'élaboration d'un questionnaire que nous administrerons à un échantillon stratifié représentatif de cinq (5) banques, puis nous procéderons à l'observation des tendances du marché financier.

Nous pourrions en complément, effectuer des entretiens auprès de quelques établissements de crédits, si toute fois cela est nécessaire.

Annnonce du plan

Notre étude sera répartie en deux (02) grandes parties :

- La première partie, cadre théorique et méthodologique de notre étude sera composée de trois (03) chapitres. Les deux premiers chapitres seront consacrés à l'état des connaissances sur la gestion de risque de liquidité dans les établissements de crédit et le troisième chapitre à la méthodologie de recherche.
- Dans la deuxième partie considérée comme la partie pratique de notre étude nous évoquerons la gestion du risque de liquidité dans les établissements de crédit du Burkina Faso tous en nous appuyant sur le cas de la BCEAO Burkina Faso. Dans cette partie de notre étude nous avons également trois chapitres. Dans le premier chapitre, il sera question de présenter la structure d'accueil. Le deuxième chapitre sera consacré entièrement à la gestion de risque de liquidité dans les établissements de crédit du Burkina par la BCEAO Burkina et enfin dans le troisième chapitre nous formulerons des recommandations favorables à la bonne gestion de risque de liquidité dans les EC du Burkina Faso.

**PARTIE I : CADRE THÉORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : POLITIQUE MONÉTAIRE

Dans ce chapitre il sera question de la mise œuvre de la politique monétaire. Elle est le principal outil de gestion de la masse monétaire de la BCEAO. Nous évoquerons par la suite les différents types de politique monétaire et leurs principaux instruments.

1. Définition et objectifs de la politique monétaire

1.1. Définition

La politique monétaire se définit comme l'ensemble des moyens dont disposent les autorités monétaires pour agir sur l'activité économique par l'intermédiaire de la masse monétaire.

Pour Keynes (1936), la politique monétaire est un instrument de politique conjoncturelle. La politique monétaire keynésienne se fixe comme objectif final l'arbitrage entre inflation et chômage et retient comme objectif intermédiaire les taux d'intérêts.

Pour Milton Friedman (1963) et ces disciples par contre, la politique monétaire ne peut et ne doit avoir qu'un seul objectif : lutter contre l'inflation. Pour ce qui concerne les objectifs poursuivis par la politique monétaire, l'accent est en général mis sur la lutte contre l'inflation. Le courant monétariste, en particulier considère que la lutte contre l'inflation constitue l'objectif prioritaire de la politique monétaire.

La politique monétaire demeure, avec la politique budgétaire un volet fondamental de la politique économique globale. Généralement la gestion de la politique monétaire est confiée à la Banque centrale qui parmi ces nombreuses responsabilités, se fixe comme première mission de faire en sorte que l'économie dispose des liquidités nécessaires à son fonctionnement et à sa croissance. Elle a été pendant longtemps mise à contribution pour atteindre plusieurs objectifs tels que la croissance, le plein emploi, la maîtrise de l'inflation et l'équilibre extérieure.

1.2. Objectifs et rôle de la politique monétaire

Le but de la banque centrale est de maximiser le bien-être économique des ménages. Ainsi, on attribue généralement deux objectifs principaux à la politique monétaire : la stabilisation des prix et la stimulation de l'activité économique. Ces deux objectifs sont étroitement liés, et non incompatibles comme on pourrait le penser, la stabilité des prix étant un préalable à une activité économique soutenue.

Cependant, si on admet qu'il n'existe pas d'arbitrage à long terme entre stabilité des prix et activité économique car la monnaie est neutre à long terme (la « Courbe de Phillips » de long terme est verticale), l'unique objectif de long terme de la banque centrale doit être le maintien de la stabilité des prix. Dans cette hypothèse le niveau de croissance potentiel dépend de facteurs multiples (productivité, stock de capital...) sur lesquels, la politique monétaire n'a aucun impact. Il convient cependant de relever que sans préjudice de stabilité des prix, les statuts de certaines banques centrales leur permettent de poursuivre des objectifs tels qu'une croissance non inflationniste ou le plein emploi comme aux États-Unis. En revanche, pour notre espace UEMOA et conformément à **l'article 8 des statuts de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)**, l'objectif prioritaire de la politique monétaire de la BCEAO est d'assurer la stabilité des prix. Sans préjudice de cet objectif, la Banque Centrale apporte son soutien aux politiques économiques de l'UEMOA, en vue d'une croissance saine et durable.

2. Mise en œuvre de la politique monétaire

2.1. Outils et moyens de la politique monétaire

Pour la mise en œuvre de la politique monétaire, la BCEAO utilise deux principaux instruments :

❖ *Taux d'intérêt :*

Un **taux** est un **rapport quantitatif**, exprimé en pourcentage, entre deux valeurs ayant la même unité. Le **taux d'intérêt** est le pourcentage du revenu annuel versé par l'emprunteur par rapport à la somme prêtée. Pour l'emprunteur ou débiteur, le taux d'intérêt est le **prix qu'il faut payer pour emprunter de l'argent**. Pour le prêteur ou créancier, c'est la rémunération pour le **service** qu'il rend à l'emprunteur ainsi que pour le **risque** qu'il encourt de ne pas être remboursé.

Pour les économistes néoclassiques, le taux d'intérêt est la rémunération de l'abstinence à une consommation immédiate de la part de celui qui épargne pour prêter. Le taux d'intérêt est en quelque sorte le prix du temps, la récompense de l'attente pour épargner. Toujours dans la même lancée pour Keynes, le taux d'intérêt est la récompense de la renonciation à la liquidité. "Il mesure la répugnance des détenteurs de monnaie à aliéner leur droit d'en disposer à tout moment". Le taux d'intérêt permet aux agents économiques d'arbitrer entre actifs liquides ou actifs placés contre rémunération. Sans précision, le taux d'intérêt est implicitement un taux annuel.

❖ *Réserves obligatoires :*

Les réserves obligatoires sont des avoirs en monnaies détenus par les établissements de crédits et les banques de seconds rangs dans les comptes de la BCEAO. Le dispositif de réserves obligatoires est utilisé par la BCEAO comme un instrument visant à renforcer l'efficacité de la politique des taux d'intérêt. Toutes les banques et les établissements financiers de la zone UMOA distributeurs de crédit, autorisés à recevoir des dépôts du public et les établissements de financement de ventes à crédit, sont assujettis à la constitution de réserves obligatoires auprès de la BCEAO.

Ce dispositif des réserves obligatoires permet à la BCEAO de réduire ou de développer la capacité de distribution de crédit du système bancaire. Le montant de la réserve obligatoire à constituer est déterminé en appliquant le coefficient de la réserve obligatoire 3% à l'assiette de la réserve constituée des dépôts.

2.2. Les principaux types de politique monétaire

La BCEAO manie les outils et moyens de la politique monétaire selon l'orientation monétaire qu'elle souhaite impulser bien que cette orientation dépende de la conjoncture économique. Trois principales politiques monétaires peuvent être retenues :

❖ La politique monétaire expansionniste

Une politique monétaire est dite expansionniste lorsque l'action des autorités monétaires a pour objectif d'accroître la quantité de monnaie dans l'économie. Elle s'opère par la baisse de taux directeurs et du niveau des coefficients de réserves obligatoires (RO). Elle s'apparente à la politique monétaire accommodante pour qui lorsque la BCEAO désire stimuler la croissance de l'économie en augmentant la masse monétaire ou, à travers des opérations sur des marchés ouverts, désire créer une reprise de la consommation grâce à un faible taux d'intérêt ; ce fut le cas lors de la crise financière internationale récente.

❖ La politique monétaire restrictive

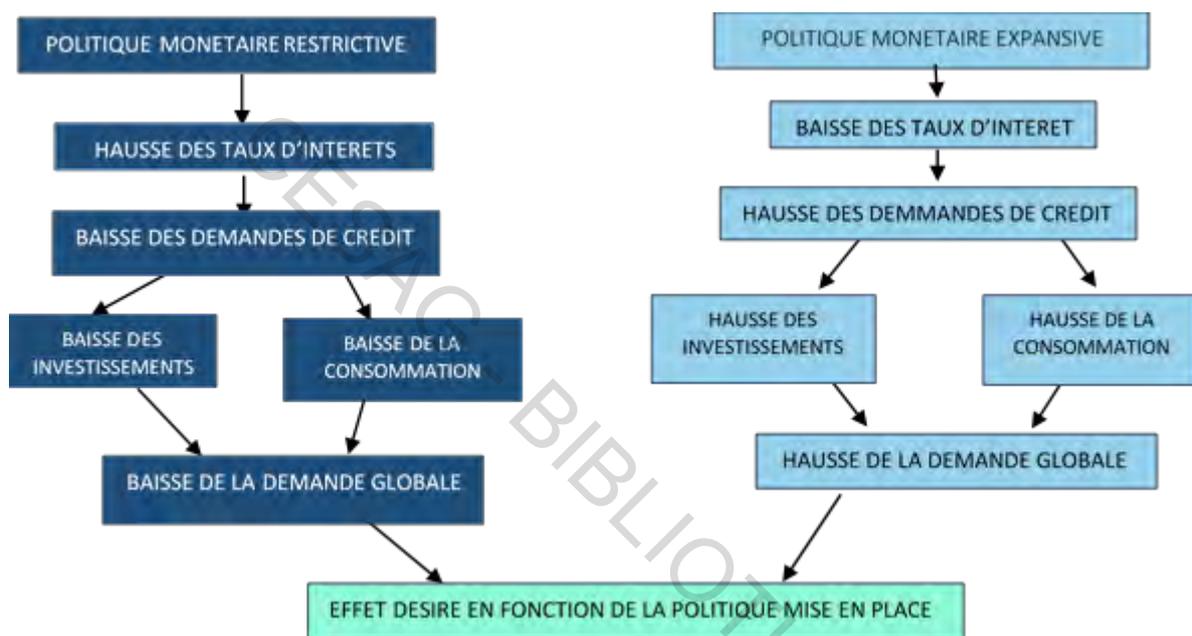
La PM est dite restrictive lorsque l'action des autorités monétaire vise à réduire la quantité de monnaie dans l'économie ; elle s'opère par la hausse du taux directeurs et du niveau des coefficients de réserves obligatoires (RO). Elle est aussi appelée resserrement monétaire.

❖ La politique monétaire neutre

La PM est dite neutre lorsque l'action des autorités monétaires ne vise ni à accroître ou à réduire la quantité de monnaie dans l'économie. Elle s'opère par le statu quo sur les taux directeurs et le maintien du niveau des coefficients de RO.

La connaissance des mécanismes par lesquels les modifications des taux d'intérêt directeurs se répercutent sur l'ensemble de l'économie est essentielle pour une banque centrale. Son effet global résulte de la combinaison de différents canaux et de leur importance respective dans les mécanismes de transmission.

Figure 1 : Descriptif du processus de la mise en œuvre de la politique monétaire



2.3. Canaux de transmission de la politique monétaire

Il s'agit d'une section tout à fait importante dans le cadre de la compréhension de la réalisation du dispositif monétaire. Plusieurs canaux sont mis en évidence dont les principaux sont :

- ❖ Le canal des taux d'intérêt :

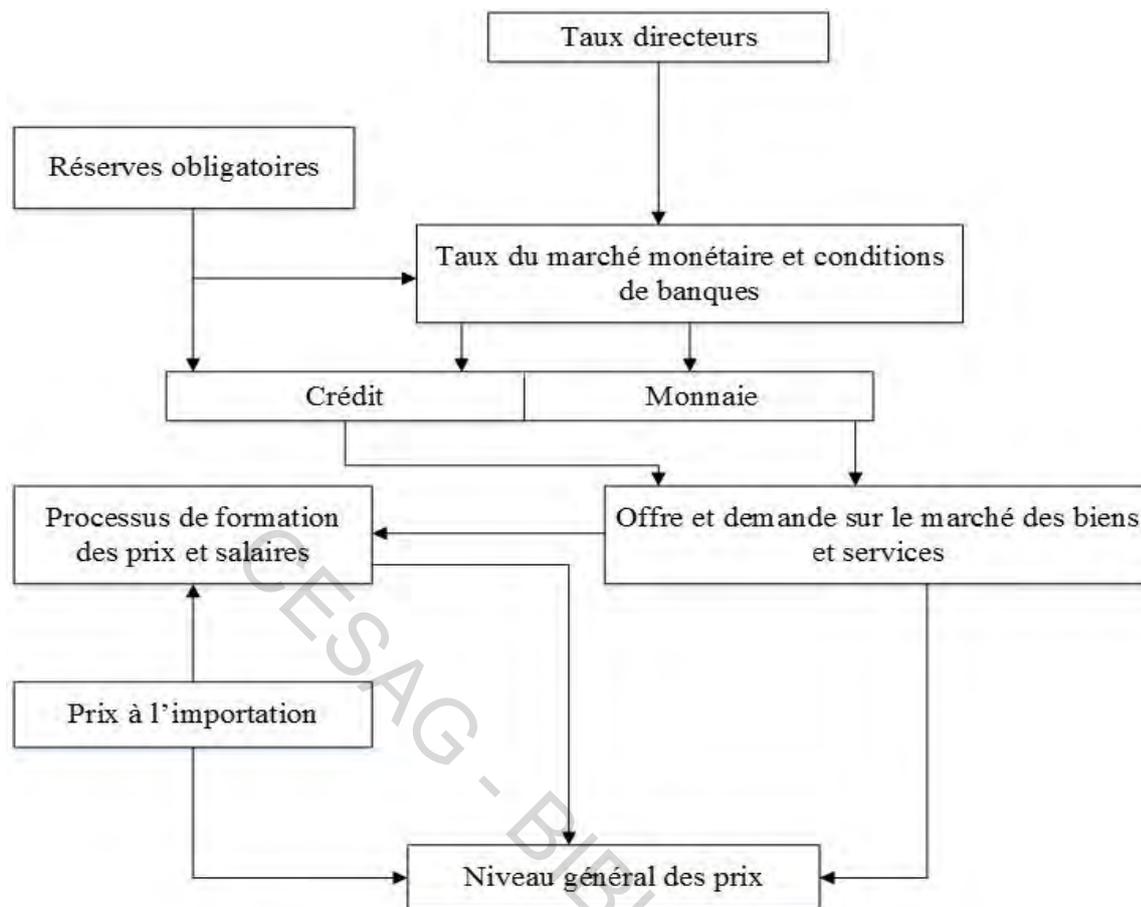
Ce canal constitue le principal mécanisme de transmission de la politique monétaire dans la théorie keynésienne ; il concerne l'ensemble des moyens par lesquels la variation des taux directeurs est susceptible d'affecter la sphère réelle à travers les décisions d'investissement et de consommation des entreprises et des ménages.

- ❖ Le canal du crédit :

Dans le cadre du canal du crédit, les banques jouent un rôle déterminant dans le processus de financement par l'intermédiaire de l'octroi de crédits. Désormais dans les pays membres de

l'UMOA le système bancaire n'est plus neutre dans la transmission de la politique monétaire. L'actif et le passif du bilan des banques doivent être considérés de façon symétrique. En cas de durcissement de la politique monétaire, les banques vont ajuster leurs conditions débitrices par une augmentation du taux des nouveaux crédits et/ou une diminution des crédits offerts. De plus, les crédits bancaires ne sont pas parfaitement substituables aux émissions de titres pour financer les projets d'investissements. Cette substituabilité imparfaite résulte des imperfections constatées sur le marché du crédit. En effet, les emprunteurs disposent d'une meilleure information que les prêteurs sur les caractéristiques de leurs projets d'investissement et sur leurs situations financières (asymétrie d'information). Les prêts bancaires sont considérés comme spécifiques puisqu'ils constituent la principale source de financement en cas d'asymétrie d'informations. Les agents économiques les plus fréquemment touchés sont les ménages et les petites et moyennes entreprises. Le canal strict du crédit met en avant l'offre de crédit des banques au lieu de la demande de monnaie des agents non financiers (canal monétaire). La transmission à la sphère réelle s'opère par les variations de l'offre de crédit. L'action monétaire aura des effets sur les décisions d'investissement.

Figure 2 : Mécanisme de transmission de la politique monétaire



Source : BCEAO

3. Le marché monétaire et implication de la monnaie en termes de contrôle monétaire

Le marché monétaire est un marché financier où s'échangent des titres de courte durée contre des liquidités. Il est réservé aux institutions financières et entreprises qui peuvent prêter ou emprunter des liquidités sur des durées très courtes. Les transactions sur ce marché se font de gré à gré.

Le marché monétaire est organisé en un marché interbancaire réservé aux banques et un marché de titres de créances réservé aux investisseurs :

- Le marché interbancaire est le marché où les banques prêtent et empruntent des liquidités à très court terme sans création de titres en contrepartie (emprunt à blanc). La durée la plus fréquente est au jour le jour. Les prêts et emprunts garantis par des titres sont connus sous le terme pension. La pension consiste en un transfert simultané, entre

deux parties, de titres contre une certaine somme d'argent, avec l'engagement des deux parties de procéder au transfert inverse à une date ultérieure.

- Le marché des titres de créances négociables (TCN) est un marché où les établissements de crédit empruntent par la création de Certificats de Dépôt (CD) ou Bons des Sociétés de Financement (BSF), et les entreprises par la création de Billet de Trésorerie. Ce sont des titres de durées courtes ou moyennes.

On distingue deux principaux acteurs du marché monétaire que sont le système bancaire⁶ et les autres intermédiaires financiers non bancaire⁷

3.1. Notion de monnaie et implication en termes de contrôle monétaire

3.1.1. Multiplicateur de crédit

Pour la banque Natixis (février 2007) Le multiplicateur monétaire (de crédit) est la théorie qui explique quel montant de crédit (de masse monétaire) peut être distribué par les banques à partir de la base monétaire créée par la Banque Centrale. Le ***multiplicateur de crédit*** désigne deux phénomènes complémentaires. D'une part, il établit la relation entre le montant global des **pièces et billets** en circulation (**monnaie fiduciaire**), et le montant global de la **masse monétaire**.

Et d'autre part, il mesure la capacité des **institutions financières** à créer de la monnaie supplémentaire, en octroyant des **crédits** d'un montant supérieur aux dépôts qu'elles détiennent. Le multiplicateur de crédit évalue ainsi la quantité de monnaie fiduciaire circulant, par rapport à la masse monétaire, donc mesure la liquidité de l'économie d'un pays. Les **banques centrales** agissent sur cette masse monétaire, en facilitant ou en restreignant les conditions d'accès au crédit.

3.1.2 Diviseur de crédit

Dans le modèle du diviseur de crédit, les banques prêtent d'abord, puis se refinancent ensuite. Ainsi elles créent la quantité de monnaie correspondante à la demande de crédit qui leur est adressée, et la base monétaire s'ajuste en conséquent. Ce modèle s'inscrit dans un schéma où la monnaie est endogène, c'est-à-dire que ce sont les agents économiques eux-mêmes qui

⁶ Le système bancaire est un ensemble hiérarchisé d'organismes assurant de façon indépendante la fonction d'intermédiation financière et qui se caractérisent par le pouvoir de création monétaire. Il se compose de la Banque Centrale et des banques de second rang encore appelées banque commerciale

⁷ Les institutions financières non bancaires poursuivent des activités financières autres que les opérations bancaires traditionnelles et comprennent les sociétés de crédit-bail et les fonds de placement privés

déterminent la quantité de monnaie en circulation et non la banque centrale comme le modèle du multiplicateur le suppose implicitement.

4. Politique de base monétaire et politique de taux d'intérêt

4.1. Politique de base monétaire

La politique de base monétaire est une politique basée sur la modification de la quantité de la monnaie émise « Q ». Elle s'effectue en injectant des quantités de monnaie centrale si elle considère que la liquidité bancaire est insuffisante, ou en retirant de la liquidité bancaire si elle la juge excédentaire. Ainsi le taux d'intérêt « T » fluctue en fonction de la demande de monnaie « D »

4.2. Politique de taux d'intérêt

La politique de taux d'intérêt consiste en une action sur le prix de la monnaie. La banque centrale intervient sur le marché de la monnaie en rajustant le taux d'intérêt. Ainsi la quantité de monnaie s'ajuste en conséquence en fonction de la demande des banques. La politique des taux d'intérêt, mise en œuvre dans la zone UEMOA dans le cadre des guichets de refinancement de l'Institut d'émission, vise le pilotage des taux de court terme sur le marché monétaire. Ce pilotage des taux qui est assuré à travers la réalisation d'opérations d'open market⁸ et le refinancement sur le guichet de prêt marginal permet à l'Institut d'émission l'atteinte de l'objectif de stabilité des prix. Le taux d'intérêt minimum de soumission aux opérations d'open market (appels d'offres) et le taux d'intérêt applicable sur le guichet de prêt marginal (taux de pension), dont les niveaux sont actuellement fixés, par le Comité de Politique Monétaire sont respectivement à 2,50% et 4,50%, constituent les deux principaux taux directeurs de la BCEAO.

5. Injection et retrait de liquidité

5.1. Injection de liquidité

Il s'agit d'un prêt de liquidités à court terme proposé par la banque centrale aux banques commerciales. Leur durée est fixée à une (01) semaine. En contrepartie de ce prêt, les banques

⁸Concerne une partie de opérations de refinancement de la BCEAO que sont les réserves obligatoires, les injections de liquidités, le retrait de liquidité

apportent à la banque centrale des garanties. Ce sont les actifs qu'elles possèdent comme des valeurs mobilières, des accords de classements...

Comment la BCEAO injecte-elle ces liquidités ? Les opérations principales d'injection de liquidités sont effectuées par voie d'appels d'offres ouverts à l'ensemble des intervenants éligibles. Les enchères s'effectuent, en général, à taux d'intérêt variable. La BCEAO peut également procéder à des adjudications à taux d'intérêt fixe. Le taux d'intérêt minimum de soumission aux adjudications d'injections de liquidités est fixé par le Comité de Politique Monétaire. Le montant maximum mis en adjudication peut être annoncé à l'avance. La Banque Centrale peut annoncer à l'avance un montant maximum de soumission par intervenant. La banque centrale procède aux opérations d'injection de liquidité sur le marché monétaire selon les besoins et en fonction de la politique monétaire.

Annexe : fiche d'injection hebdomadaire de liquidité

5.2. Retrait de liquidité

Les appels d'offres de reprise de liquidités sont effectués par émission de bons de la BCEAO ou cession d'autres titres de créance négociables. Les bons de la BCEAO sont des titres de créance émis par la Banque Centrale dans le cadre de la régulation monétaire. Ils sont négociables sur l'étendue du territoire des États membres de l'UMOA. La souscription primaire des bons est ouverte à tous les intervenants admissibles aux opérations de politique monétaire de la BCEAO, en qualité d'offreurs de ressources.

Les émissions de bons BCEAO sont réalisées par voie d'adjudication à taux variable. Un taux d'intérêt maximum de soumission peut être fixé par la Banque Centrale. Les bons de la BCEAO sont dématérialisés et tenus en compte-titres dans ses livres.

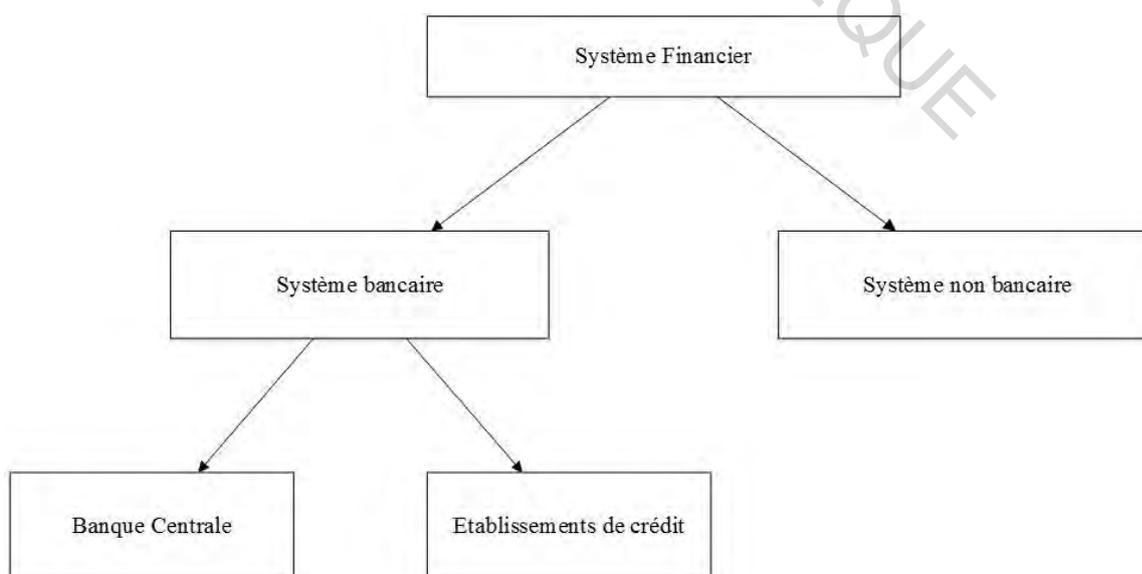
CHAPITRE II : GESTION DE LA LIQUIDITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Dans ce chapitre nous évoquerons quelques notions de liquidité, les causes et outil de gestion des problèmes d'illiquidité; mais aussi des moyens de gestion des besoins de liquidité.

1. Définition et rôles des établissements de crédit

Les établissements financiers sont définis selon l'article 4 de la loi bancaire de l'UMOA comme « Les personnes physiques ou morales, autres que les banques, qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations de placement, ou qui servent habituellement d'intermédiaires en tant que commissionnaires, courtiers ou autrement dans tout ou partie de ces opérations ». Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financiers à caractère bancaire. Toutefois il réside une différence fondamentale entre les banques et les établissements financiers qui est le fait que ces derniers ne peuvent pas recevoir de dépôt du public, ainsi leur ressource proviennent principalement de leurs fonds propres et d'emprunt effectués auprès des banques.

Figure 3 : Système financier simplifié



Source : BCEAO

2. Notion et risques de liquidité

Le risque de liquidité se rapporte au manque de liquidité disponible pour faire face aux créances. La notion de liquidité est parfois difficile à cerner ; dirait-on « il est plus facile d'identifier la liquidité que de la définir précisément » (Crockett, 2008). C'est en ce sens que (Maders & Masselin, 2009) ajoutent que « le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché »

(Vernimmen, 2009), quant à lui, définit le risque de liquidité comme étant l'impossibilité à un moment donné de faire face à des échéances de trésorerie :

- Soit parce que l'entreprise n'a plus d'actifs pouvant être transformés immédiatement en trésorerie mobilisable ;
- Soit du fait d'une crise financière, il est difficile de liquider des actifs sauf au prix de très importantes pertes de valeur ;
- Soit enfin parce qu'il est impossible de trouver des investisseurs qui acceptent de confier des nouveaux fonds à l'entreprise »

Réduite à sa plus simple expression, elle désigne la facilité avec laquelle un agent économique peut avoir accès à des fonds au moment où il en a besoin. Appliquée au domaine bancaire, elle représente la capacité d'une institution de financer l'expansion de ses avoirs et d'honorer ses obligations aux échéances prévues, sans enregistrer de pertes inacceptables (Comité de Bâle, 2008). On distingue trois types de liquidité et donc trois risques correspondants : la liquidité banque centrale (*central bank liquidity*), la liquidité de marché (*market liquidity*) et la liquidité de financement (*funding liquidity*) :

- **La liquidité bancaire centrale** : La liquidité d'une banque centrale est sa capacité à fournir la liquidité dont le système financier a besoin. Le risque de liquidité inhérent dans ce cas est presque inexistant parce que la banque centrale peut toujours fournir de la monnaie banque centrale dont elle a le monopole d'émission. Le risque pour les banques de second rang de ne plus avoir accès à cette liquidité est quasi nul et la banque centrale joue un rôle de prêteur en dernier ressort, c'est-à-dire qu'elle détient le réservoir ultime de liquidité. Dans le cadre de sa politique monétaire, elle a le pouvoir de prêter la quantité de liquidité qu'elle souhaite au prix qu'elle détermine et veille à éviter les situations d'excès ou de déficits de liquidité dans le système.

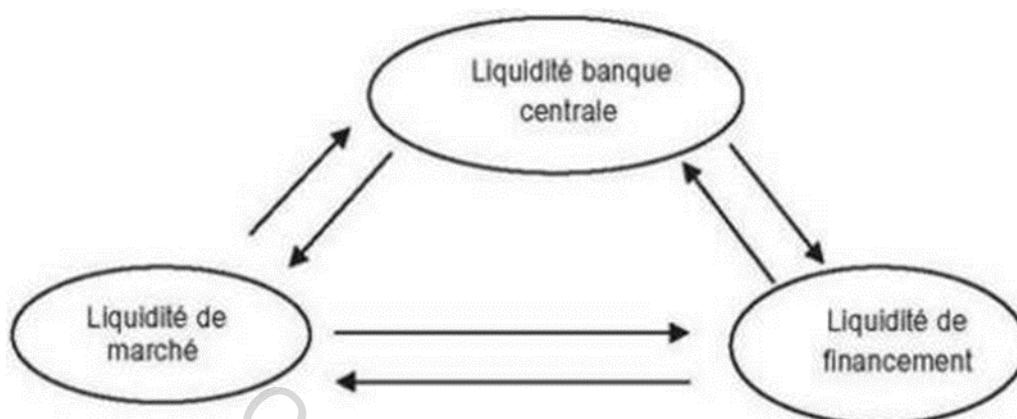
- **La liquidité de marché :** La liquidité de marché correspond à la monnaie, qu'un investisseur, issu d'une banque, est en mesure d'obtenir grâce à la liquidation des actifs qu'il détient. Elle renvoie donc à la liquidité des actifs négociables sur un marché, c'est-à-dire à leur faculté d'être instantanément revendus et sans perte de valeur (à un prix de liquidation proche de leur prix d'achat).

Il s'agit d'une conception keynésienne de la liquidité (Keynes, 1936). La liquidité d'un actif renvoie à la liquidité du marché (secondaire) où il se négocie, d'où la terminologie de liquidité de marché. Il existe deux types de liquidité de marché : (1) la liquidité obtenue sur le marché interbancaire, où la liquidité se prête seulement entre banques, et (2) la liquidité obtenue sur les marchés d'actifs, où les vendeurs d'actifs reçoivent de la liquidité, en contrepartie des actifs cédés, de la part des acheteurs. Ces deux types de liquidité de marché représentent pour les banques des sources importantes d'approvisionnement en liquidité de financement et expliquent de ce fait les interactions fortes qui existent entre la liquidité de financement et la liquidité de marché. Précisons toutefois que la liquidité de marché ne permet qu'un transfert de liquidité entre agents économiques, mais ne permet pas d'augmenter la quantité de liquidité disponible pour l'ensemble des banques. Seule la banque centrale est en mesure de le faire en augmentant la liquidité banque centrale. (*Voir guide d'entretien en annexe*)

- **Liquidité de financement :**

Drehmann et Nikolaou (2009) définissent la liquidité de financement chez les banques comme une situation de trésorerie où elles sont capables de faire face à leurs obligations à temps. Par conséquent, une banque est illiquide si elle est victime d'une insuffisance de trésorerie, c'est-à-dire si elle n'est plus en mesure d'honorer ses engagements immédiats (décaissements) grâce à ses encaissements. La liquidité de financement s'apparente donc à une demande nette de liquidité qui peut d'ailleurs correspondre, dans certains cas, à une offre nette de liquidité lorsque la trésorerie nette de la banque est positive (la banque prêtera alors sur le marché monétaire interbancaire). Ces auteurs considèrent donc que « le risque de liquidité de financement correspond à la possibilité que sur un horizon donné, la banque puisse devenir incapable de régler ses obligations d'une manière immédiate.

Figure 4 : des trois types de liquidité du système financier



Source : Nikolaou (2009)

3. Les causes de risque de liquidité

Les causes de la liquidité dans les établissements de crédit résultent principalement de leur activité propre ou des actions de l'institut d'émission. Les difficultés auxquelles sont confrontées les EC dans leur activité de création monétaire font qu'elles peuvent se trouver momentanément en situation de déficit de trésorerie. Dans une telle situation, elles doivent se refinancer en mobilisant les crédits qu'elles ont préalablement accordés afin de retrouver leur trésorerie. Les éléments de crédit au risque de liquidité. Parmi les principales causes qui peuvent exposer un EC aux risques de liquidité nous retiendrons :

3.1. La transformation d'échéances

Les établissements de crédit, notamment les banques dans leur fonctionnement quotidienne, collectent des ressources à court terme (dépôt à vue) ou susceptibles de faire l'objet de retraits et délivrent des financements à court terme mais aussi à moyen et long terme (c'est l'exemple, des crédits d'équipement alloués aux entreprises).

3.2. Défaillances des contreparties

Le crédit octroyé par un EC constitue une anticipation de revenus futurs. Il comporte néanmoins le risque que ces revenus ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou qu'un remboursement partiel seulement n'ait lieu à l'échéance. Le non remboursement des crédits accordés et l'évolution adverses des marchés, peuvent susciter des inquiétudes sur la solvabilité

d'un établissement. Ces facteurs peuvent suffire à entraîner des retraits massifs de fonds, ou la fermeture des lignes de crédits habituelles sur le marché interbancaire CALVET, (2002: 123).

3.3. La volatilité du financement

Les banques disposent en majorité de plusieurs déposants importants du fait de leur activité, la collecte des dépôts. Le retrait de fonds simultané de déposants du fait de rumeur, ou aversion du marché bancaire peuvent entraîner pour la banque, des difficultés de liquidités si elle n'est pas en mesure de trouver rapidement d'autres alternatives de financement pour remplacer les importantes sorties.

3.4. L'accès aux capitaux

Si les banques disposent de liquidité du fait de la mobilisation des crédits qu'elles avaient accordé et les établissements financiers à caractère bancaires disposent également de liquidité du fait de leur capital propre, ils convient de révéler l'insuffisance de ces fonds pour assurer le fonctionnement et les besoins pressants dans la réalisation de leur activité. Il devient ainsi essentiel pour les EC de trouver des ressources supplémentaires : l'accès aux capitaux. La facilité d'accès aux capitaux dépend des caractéristiques propres à un établissement. Elle prend en compte la régularité de ses besoins de capitaux, sa solvabilité, son statut financier et la qualité de sa planification dans le temps. Les accords de classement et titres d'État constituent une garantie de refinancement auprès de la BCEAO.

Prend en compte la régularité de ses besoins de capitaux, sa solvabilité, son statut financier et la qualité de sa planification dans le temps. Les accords de classement et titres d'État constituent une garantie de refinancement auprès de la BCEAO.

3.5. La crise économique

En période de crise économique, l'accès aux capitaux sur les marchés devient difficile et coûteux. La liquidité du marché affecte directement la capacité à lever des capitaux d'un établissement. Elle se manifeste par les volumes échangés, le niveau des taux et ses fluctuations régulières, la difficulté à trouver des contreparties fiables sur un marché tendu.

4. Outils de mesures et moyens de gestion de liquidité dans les Établissements de crédit

Il existe une panoplie d'outils de mesures et moyens de gestion des problèmes de liquidités. Pour notre étude, nous retenons comme principaux du fait de leur utilisation récurrente par les établissements de crédit ayant fait l'objet d'interview ce qui suit :

4.1. Le contrôle interne

Le système de contrôle interne a pour objet de vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux prescriptions légales et réglementaires, aux orientations de l'organe exécutif et que les limites fixées en matière de risques, en particulier de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées. En outre, le contrôle interne doit veiller à la qualité de l'information comptable et financière. Son bon fonctionnement apparaît donc comme l'une des conditions indispensables à une saine gestion de l'établissement et participe directement à la qualité du gouvernement d'entreprise. A ce titre, le contrôle interne a fait l'objet d'une réglementation spécifique (**circulaire n° 03-91/CB du 10 juin 1991**).

La gestion du risque de liquidité fait en principe l'objet d'un contrôle permanent et d'un reporting mensuel à la direction générale de l'EC.

4.2. Application des normes prudentielles en vigueur

Essentiellement composé de règles et de ratios connus sous le vocable de normes prudentielles, le dispositif prudentiel permet une surveillance micro prudentielle de la solidité financière des banques.

4.3. Les règles prudentielles

- **Les règles de division des risques**

Elles préconisent aux banques la diversification de leur engagement sur un même bénéficiaire afin d'éviter le risque crédit de ce dernier occasionnant par ricochet celle de la banque. Ainsi, aucun engagement individuel ne peut excéder 25% des fonds propres de la banque et l'ensemble des grands risques qu'elle supporte, ne doit excéder 8 fois le montant de ses fonds propres.

Concernant toujours les règles de divisions, il est fait l'obligation à chaque établissement de produire trimestriellement un état de chaque bénéficiaire ayant cumulé 10% des fonds propres

en risque brut mais aussi l'établissement d'un état recensant les 10 plus grands risques bruts de l'établissement en question. (Bailly, 2006).

- **Les règles de limitation aux délégations des décisions de prêts**

Pour permettre la surveillance du respect permanent des limites fixées, un système de fixation de limites aux délégations des décisions de prêts ou d'engagements doit être mis en place dans la perspective d'une meilleure gestion et surveillance interne des risques.

- **Les règles de limitation des participations**

La réglementation en matière de prise de participation dans des établissements non bancaires en raison du risque encouru doit être respectée par les EC. En effet, en cas de faillite de la société, la banque ne sera indemnisée qu'en dernier ressort après les autres créanciers ou elle peut être tentée d'accorder des financements à une entreprise de son groupe au-delà des règles de prudence.

4.4. Les ratios prudentiels

- **Le ratio de liquidité**

Il a pour but de rendre aptes les établissements de crédit à faire face aux demandes de remboursement des déposants. Le respect de ce ratio amène les EC à respecter un rapport minimum de 100% entre les exigibilités à court terme et leur créance à moins d'un mois. L'objectif étant de leur permettre d'honorer leurs engagements à court terme.

- **Le coefficient des fonds propres et des ressources**

Il vise la limitation du financement d'emploi à long terme par les ressources court terme. Son respect contraint ainsi les banques à couvrir à plus de 60% du montant leurs actifs immobilisés et emplois à plus de 5 ans par des fonds propres ou des ressources ayant plus de 5 ans à courir.

4.5. La cartographie des risques

Selon l'IFACI in COSO 2 (2006: 221) la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact le plus faible). La cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;

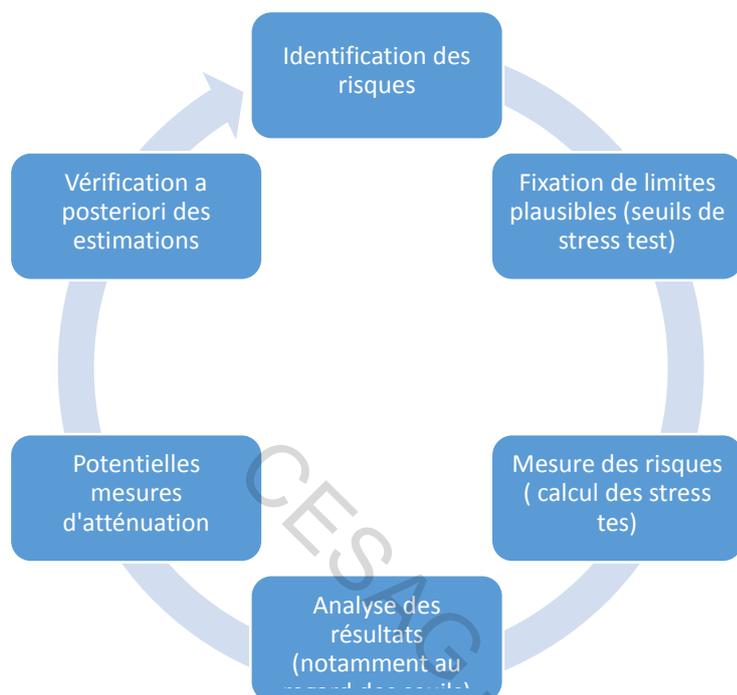
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ».

Une fois les risques identifiés, la démarche d'élaboration de la cartographie des risques implique l'évaluation, la hiérarchisation en fonction de la probabilité de survenance et de la gravité, la mesure ou le traitement de ces risques et enfin l'établissement de la matrice des risques. Selon (Renard, 2008)

4.6. Les stress test

Selon SARDI, le stress test est défini cela comme étant un exercice qui consiste à analyser les impacts d'une détérioration sérieuse des conditions économiques sur les bilans bancaires et permet d'identifier les événements susceptibles d'avoir une forte incidence. Les stress tests sont fondés sur des méthodes plus ou moins complexes allant de simples tests de sensibilité aux approches très sophistiquées ayant pour objectif l'évaluation de l'impact des chocs macroéconomiques de grande importance sur le bilan et le compte de résultat des institutions. Au-delà de l'application des recommandations bâloises, les banques centrales ont imposé aux EC de se soumettre à des stress tests afin de valider la résistance de ces dernières à de nouveaux chocs. Après la crise qui a marqué le monde financier en 2008, de nouveaux types de scénarios de stress ont rapidement été mis en place, avec pour objectif de simuler l'impact d'une nouvelle crise de liquidité (pouvant être systémique, idiosyncratique ou une combinaison des deux) sur les établissements financiers. De ce fait, le stress test vient mesurer le niveau de résistance de la solidité financière des EC face aux chocs qu'ils pourraient connaître. Il permet ainsi la prise en compte de solutions préventives ou résolutives en cas de survenance des risques encourus.

Figure 5 : Étapes de mise en œuvre un stress test



Source : Adapté à partir du guide pédagogique relatif à l'utilisation des stress test dans le cadre de la gestion de la liquidité

4.7. Recours au financement extérieur

Le financement extérieur dont fait recours les EC du Burkina sont principalement : le financement sur le marché interbancaire et le financement auprès de la BCEAO. D'après (Bernet, 2008), le refinancement par la banque centrale est octroyé via une procédure d'appel d'offres hebdomadaire ou mensuelle pour les opérations principales de refinancement. Il s'agit notamment des opérations d'open market, des injections de liquidités et des opérations auprès du guichet de prêt marginal.

Le marché interbancaire est le lieu virtuel de la rencontre de l'offre et de la demande de la monnaie entre les EC. Dans ce marché les opérations s'effectuent de gré à gré entre les demandeurs et les offreurs par les moyens de télécommunications. Le marché interbancaire remplit trois fonctions essentielles dont la redistribution entre les EC de leurs déficits et excédents, l'ajustement des structures de trésorerie et la régulation de la liquidité bancaire. En plus du marché interbancaire, les EC disposent de la possibilité de se refinancer auprès de la BC à travers les opérations d'injections de liquidités et/ou le guichet de prêt marginal.

5. La hiérarchie des taux d'intérêt et la gestion de la liquidité bancaire

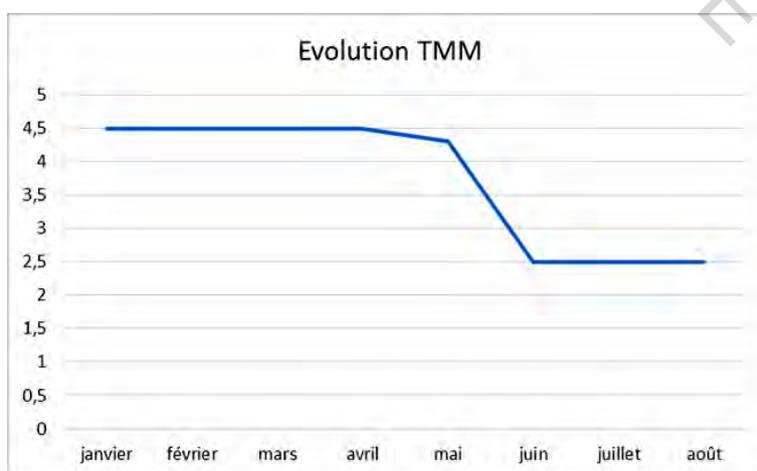
5.1. Le marché interbancaire

Le taux interbancaire est le taux d'intérêt en vigueur sur les prêts à court terme entre les banques. Ces dernières empruntent et prêtent de l'argent sur le marché interbancaire pour avoir de la liquidité et répondre aux conditions qui leur sont imposées. Le taux d'intérêt pratiqué dépend de la disponibilité de l'argent du marché, mais aussi des taux du marché et des termes spécifiques du contrat comme la date d'échéance. Dans notre espace contrairement à la norme le taux du marché interbancaire est au-dessus des taux directeurs de la BCEAO du fait de la liberté que donnent les EC dans leur gestion et sur le marché interbancaire.

5.2. Le marché monétaire

Le taux du marché monétaire correspond à un taux d'intérêt reflétant les conditions d'échange à court terme entre les banques. Véritable baromètre de la santé de la monnaie, le taux du marché monétaire (TMM) correspond au taux auquel les banques s'empruntent et se prêtent de l'argent entre elles. Il joue un rôle essentiel dans l'activité financière et fluctue en fonction de l'inflation, du chômage, mais aussi de la conjoncture internationale. Le plus souvent, le taux du marché monétaire fait référence au taux moyen mensuel du marché monétaire. Le taux moyen mensuel du marché monétaire étant, pour un mois donné, la moyenne arithmétique des taux interbancaires hebdomadaire. TMM de l'UMOA varié depuis janvier 2018 à août entre 4,5% et 2,5%.

Figure 6 : Évolution du taux moyen mensuel de janvier à août 2018



Source : nous même à partir des données de la BCEAO

5.3. Le guichet de prêt marginal

Le guichet de prêt marginal est celui sur lequel les contreparties admissibles peuvent accéder, à leur initiative, à tout moment, pour mettre en pension auprès de la BCEAO des titres et effets admissibles en vue d'obtenir des liquidités. Les durées minimale et maximale des opérations de prise en pension sont respectivement d'un (01) jour et de sept (07) jours. Le taux d'intérêt applicable aux concours sur le guichet de prêt marginal est fixé à 4.5% par le Comité de Politique Monétaire au titre de l'année 2018. Les intérêts sont payables au dénouement de l'opération.

Figure 7 : Évolution des taux de marché monétaire et refinancement sur le guichet de prêt marginal de janvier à août 2018



Source : nous même à partir des données de la BCEAO

6. Banque centrale et gestion de la liquidité

6.1. Opération d'open market

Les opérations d'open market permettent aux banques centrales de mener des actions régulières de gestion de liquidité bancaire tout en donnant des signaux précis sur l'orientation de la politique monétaire et le pilotage des taux d'intérêt. Leur finalité est de minimiser l'écart entre le taux d'intérêt d'équilibre sur le marché monétaire et le principal taux directeur. L'existence d'une demande de monnaie à la banque centrale de la part des banques est l'une des conditions d'utilisation efficace de cet instrument.

6.2. Refinancement sur les guichets de prêt marginal et d'avance intra-journalière

A côté du refinancement sur les guichets de prêt marginal, les avances intra-journalières sont des concours garantis par des dépôts d'effets et de titres de créance, remboursables le même jour, octroyés aux participants aux échanges sur le Système de Transfert Automatisé et de Règlement de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (STAR UEMOA), en vue de leur permettre de faire face à un besoin ponctuel de trésorerie au cours de la journée d'échange. Le guichet des avances intra-journalières est activé exclusivement pendant les jours ouvrables, sur la base du calendrier du STAR UEMOA. Les avances doivent être dénouées au plus tard en fin de journée. Les avances intra-journalières ne sont pas productives d'intérêts. En cas de non-dénouement, l'avance intra-journalière est assortie d'une pénalité.

6.3. Adjudication d'injection de liquidité de maturité longue

Les opérations d'injection de liquidités de maturité longue sont effectuées sous forme de prises en pension de supports admissibles au portefeuille de la Banque Centrale et assorties d'échéances comprises entre un (1) et douze (12) mois. Les adjudications d'injection de liquidités de maturité longue s'effectuent par voie d'appel d'offres à taux variable ou à taux fixe. Dans le cadre d'une adjudication à taux variable, un taux minimum de soumission peut être fixé. Le montant maximum d'injection de liquidités peut être annoncé à l'avance.

6.4. Les réserves obligatoires

Les réserves obligatoires sont des fonds que les établissements de crédit doivent déposer auprès de la BCEAO pour pouvoir exercer régulièrement leurs activités notamment de crédits. Le système de réserve obligatoire est un des instruments de la banque centrale pour réguler l'expansion du crédit et ainsi de la masse monétaire, dans le cadre de sa politique monétaire. Les réserves obligatoires à déposer sont calculées en appliquant le coefficient de réserve qui est de 3% dans l'espace UMOA à l'assiette de calcul de réserves obligatoire constituée essentiellement de dépôt des établissements assujetties au calcul des réserves obligatoires.

$$RO = (\text{Dépôts à vue} + \text{Crédit de campagne} + \text{Créance brute sur extérieure}) * 3\%$$

Annexe 1 : Fiche de calcul de réserve obligatoire

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

1. Modèle d'analyse

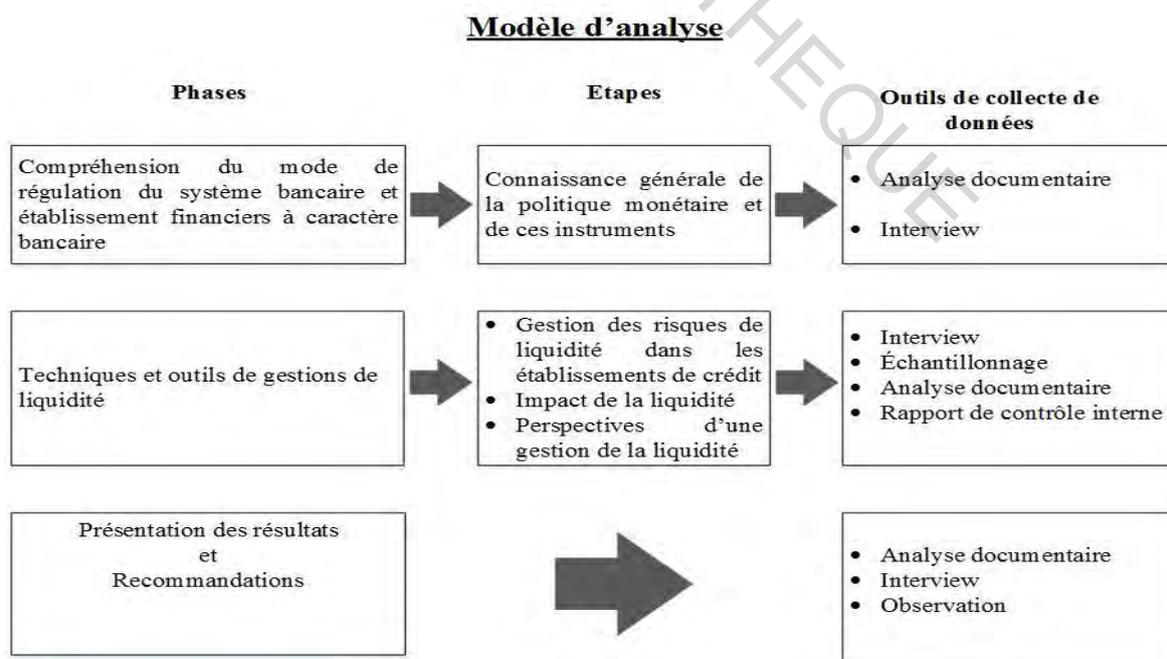
Pour (Jiménez & al, 2007), « un modèle d'analyse est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié ».

L'analyse consiste à réduire les informations pour les classer et les mettre en relation avant d'aboutir à la description et l'explication. Elle est vue comme étant le processus par lequel le chercheur élabore ses conclusions à partir de théories, de questions et des observations empiriques.

Notre partie théorique, développée dans les deux premiers chapitres nous servira de référentiel pour la perception des outils et moyens de gestions des problèmes d'illiquidités, tandis que notre Méthodologie de recherche nous a permis d'établir notre cadre idéal. Quant au modèle d'analyse il nous a permis de définir le périmètre d'études et d'orienter ainsi nos travaux.

Cette analyse nous a permis de connaître les moyens et techniques de gestions des établissements de crédit du Burkina Faso mais aussi de dégager les différents enjeux et perspectives, objet de notre étude.

Figure 8 : Schéma de modèle d'analyse



Source : nous-même.

2. Méthode de collecte des données

2.1. Questionnaires

Un questionnaire a été élaboré et administré à douze (7) établissements de crédits composés de sept (05) banques et deux (2) établissements financiers dans le but de recueillir les avis et les perceptions de ces derniers sur leur moyens et outils de gestion des risques de liquidités. Nous avons élaboré notre questionnaire en fonction des objectifs visés. Pour ce faire, nous l'avons adapté au niveau des répondants et nous sommes assurés qu'il est complet afin de comprendre les mécanismes de gestion dans les différentes structures. Ainsi notre questionnaire s'est basé sur cinq (5) questions.

2.2. Analyse documentaire

Selon l'AFNOR, « l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ».

L'analyse documentaire a consisté en la consultation des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre les principales techniques de gestion de risques de liquidité dans les établissements de crédit. Elle consistera à l'analyse de la documentation existante suivante :

- Les rapports semestriels de révisions de portefeuille des établissements de crédit
- Les rapports semestriels de de contrôle interne
- Les rapports d'audit interne
- Les notes de décisions publiées par la BCEAO
- Les normes prudentielles relatives à la gestion de risque de liquidité
- Tout autre document pouvant nous aider pour étayer l'objet de notre étude.

2.3. Observation physique et direct

Nous avons en complément de l'interview effectué des observations directes sur le calcul des ratios, le respect des normes prudentielles relatif à la gestion de la liquidité, les méthodes et outils de gestion de liquidité d'EC.

2.4. Interview

(Hervé,2002) distingue trois (03) types d'entretiens à savoir les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs et les entretiens non-directifs. Dans la présente étude nous utilisons l'entretien directif qui consiste pour l'interviewer à diriger l'entretien en posant des questions. Les interviewés, quant à eux, répondent librement car aucune modalité de réponse ne leur est proposée. Chacune des questions les invite à développer un mini discours, ils peuvent s'exprimer longuement s'ils en éprouvent le besoin

Tableau 1 : tableau récapitulatif de l'interview

POPULATION	EFFECTIF	INTERVIEW ACCORDE
Banques	14	5
EF a caractère bancaire	4	2
TOTAL	18	7

Source : nous même

Nous avons également accordé un interview à 6 agents du service des établissement de crédit.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en œuvre une méthode d'analyse claire et synthétique qui nous servira de démarche à suivre dans le cadre de notre étude. Cette démarche conçue sur la base de la revue de la littérature ne se fera qu'à l'aide des outils de collecte de données qui s'avèrent indispensables et pertinents.

Conclusion de la première partie

Ce présent chapitre nous permet de définir et mettre en évidence les éléments clés de du risque de liquidité, objet de notre étude mais aussi de procéder à une meilleure prise de connaissance de la politique monétaire principal objet de la BCEAO. Nous retiendrons de ce chapitre l'ensemble de moyen qu'utilise la BC pour la mise en œuvre de sa politique monétaire.

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE : BCEAO

1. Généralité

Les États de l'Afrique occidentale française (AOF) et le Togo nouvellement indépendants avaient besoin de s'unir pour poser les bases leurs économies en vue de leur développement. Cette unions donnera naissance à l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qui vise l'intégration monétaire des États membres. La signature du traité de l'UMOA est intervenue le 12 mai 1962. Ce traité à été modifié par la réforme de novembre 1973, puis par la réforme de 2010.

L'UMOA se caractérise par l'existence d'une unité monétaire commune, le Franc de la communauté Financière Africaine (Franc CFA), dont l'émission est confiée à un institut d'émission commun, la BCEAO qui est un établissement public à caractère international. Un Conseil des ministres de l'Union Monétaire, composé de représentants, au niveau ministériel, de chacun des Etats membres et de la France, est chargé de veiller au respect des dispositions du Traité. Cette intégration conduira à la création de la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement) qui a pour objet de promouvoir le développement équilibré des États membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest.

Ce chapitre, consacré à la présentation de la BCEAO qui a accepté de nous accueillir pour le stage pratique auprès de son Agence Principale du Burkina Faso sera essentiellement axé sur ses missions, son organisation et quelques-unes de ses activités.

2. Organisation générale et fonctionnement de la BCEAO

Il existe une organisation institutionnelle et une organisation administrative au sein de la BCEAO.

2.1. Organisation institutionnelle

Les organes de la Banque Centrale sont :

- Le Gouverneur,
- Le Comité de Politique Monétaire,
- Le Conseil d'Administration,
- Le Comité d'Audit,

- Les Conseils Nationaux du Crédit, à raison d'un conseil dans chaque État membre de l'UMOA.

❖ **Le Gouverneur**

La Direction de la Banque Centrale est assurée par le Gouverneur. Il préside le Comité de Politique Monétaire et le Conseil d'Administration, prépare et met en œuvre les décisions de ces organes dont il convoque les réunions.

Dans l'exercice de ces fonctions, le Gouverneur est assisté de Vice-Gouverneurs. Le Gouverneur de la Banque Centrale est nommé par la conférence des Chefs d'état et de Gouvernement de l'UMOA pour une durée de six ans renouvelables et les Vice-Gouverneurs sont nommés par le Conseil des Ministres de l'UMOA pour une durée de cinq ans, renouvelable. Le Gouverneur veille au respect et à l'application des dispositions des traités, accords et conventions internationales, des Statuts, du protocole relatif aux privilèges et immunités de la BCEAO ainsi que des dispositions législatives et réglementaires relatives à la Banque Centrale.

Le Gouverneur a compétence notamment pour :

- Édicter le Statut applicable au personnel de la Banque Centrale,
- Engager et nommer le personnel de la Banque Centrale,
- Affecter les agents de la Banque Centrale, les admettre à faire valoir leurs droits à la retraite et les licencier, le cas échéant,
- Fixer la rémunération, les indemnités de départ à la retraite, ainsi que les avantages en nature qui leur sont accordés.

❖ **Le Comité de Politique Monétaire**

Le Comité de Politique Monétaire est chargé de la définition de la politique monétaire au sein de l'UMOA, ainsi que de ses instruments.

Le Comité de Politique Monétaire comprend :

- Le Gouverneur de la Banque Centrale,
- Les Vice-Gouverneurs de la Banque Centrale,
- Un membre proposé par chacun des Gouvernements des États membres de l'UMOA et nommé par le Conseil des Ministres,
- Un membre nommé par l'Etat assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune,
- Quatre autres membres ressortissants des États membres de l'UMOA, nommés intuitu personae par le Conseil des Ministres.

Le mandat des membres du Comité de Politique Monétaire nommés par le Conseil des Ministres

et l'État assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune est de cinq ans, renouvelable une fois.

❖ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est chargé des questions relatives à la gestion de la Banque Centrale. Il comprend :

- Le Gouverneur de la Banque Centrale,
- Un membre nommé par chacun des gouvernements des États membres de l'UMOA,
- Un membre nommé par l'État assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés par les membres. En cas d'égalité dans le partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration arrête les comptes de la Banque Centrale et les soumet au Conseil des ministres de l'UMOA pour approbation.

❖ **Le Comité d'Audit**

Il est institué un Comité d'Audit chargé d'apprécier la qualité de l'administration, et du fonctionnement, de l'information financière et du système de contrôle de la Banque Centrale.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres. Il comprend :

- L'Administrateur de la BCEAO, ressortissant de l'État membre assurant la présidence du Conseil des Ministres de l'UMOA,
- Trois Administrateurs de la BCEAO, ressortissant des autres États membres de l'UMOA.

Le Comité d'Audit est présidé par l'Administrateur de la BCEAO, ressortissant de l'État membre de l'UMOA qui assure la présidence du Conseil des Ministres de l'UMOA.

Les Administrateurs de la BCEAO, ressortissants des autres États membres de l'UMOA sont nommés par le Conseil d'Administration pour une durée de deux ans. Leur mandat est renouvelable.

Le Comité d'Audit se réunit au moins deux fois par an, notamment avant l'arrêté des comptes de la Banque Centrale. Il adresse le rapport de ses travaux au Conseil d'Administration.

❖ **Les Conseils Nationaux du Crédit**

Il est institué dans chaque État membre de l'UMOA un Conseil National du Crédit.

Le Conseil National du Crédit étudie les conditions de fonctionnement du système bancaire et financier, notamment dans ses relations avec la clientèle et dans la gestion des moyens de paiement ainsi que les conditions de financement de l'activité économique.

Le Conseil National du Crédit peut être consulté sur toute question monétaire ou de crédit. Il émet des avis et peut faire procéder aux études qu'il juge nécessaire.

Le Conseil National du Crédit comprend :

- Le Ministre chargé des finances,
- Le Représentant de la Banque Centrale,
- Le ou les membres du Comité de Politique Monétaire, ressortissant de l'État membre concerné,
- Quatre membres nommés par le Gouvernement de l'État membre concerné, dont le Directeur du Trésor public,
- Un membre désigné par le Conseil Économique et Social,
- Le Président de l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers et un autre membre désigné par cette association,
- Trois membres désignés par les associations de consommateurs et représentant les intérêts de la clientèle des banques et établissements financiers,
- Deux membres désignés par les universités et centres de recherche,
- Quatre personnalités nommées intuitu personae par le Comité de Politique Monétaire, en raison de leur compétence dans les domaines économique, monétaire, financier, juridique ou comptable.

Le Conseil National du Crédit est présidé par le Ministre chargé des Finances. Il établit chaque année, à l'intention du Comité de Politique Monétaire, un rapport sur évaluation de la situation monétaire et du crédit ainsi que celle du système bancaire et financier de l'État membre de l'UMOA concerné.

2.2. Organisation administrative

Le siège de la BCEAO est organisé comme suit :

- Le Secrétariat Général;
- Le Contrôle Général;
- La Direction Générale des Activités Fiduciaires et de caisse ;
- La Direction Générale de l'Administration et du Patrimoine ;

- La Direction Générale de l'Économie et de la Monnaie ;
- La Direction Générale des Opérations de marché et des Systèmes de paiements ;
- La Direction Générale de l'Organisation et des Systèmes d'Information ;
- La Direction Générale des Ressources Humaines ;
- La Direction Générale de la Stabilité et de l'Inclusion Financières.

Dans chaque État membre de l'UMOA, la Direction Nationale de la BCEAO comprend une Agence Principale, le Contrôle des Opérations, les Agences Auxiliaires et les Dépôts de Signes Monétaires, en cas de besoin.

A l'image de toutes les Agences Principales de la BCEAO, celle de Ouagadougou où nous avons effectué notre stage est structuré en neuf (09) services, à savoir :

- Le Service de la Caisse;
- Le Service des établissements de Crédit;
- Le Service de la Microfinance et des Systèmes Financiers Décentralisés;
- Le Service des études et de la Statistique;
- Le Service des Opérations Bancaires;
- Le Service de l'Administration et du Patrimoine;
- Le Service de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion;
- Le Service des Systèmes d'Information;
- Le Service des Ressources humaines.

Les services sont placés chacun sous la responsabilité d'un Chef de Service et assisté, si besoin est, par un ou plusieurs Adjoint.

L'Agence Principale

Le Directeur de l'Agence Principale dirige l'Agence Principale. Il a pour mission la coordination des activités et le fonctionnement harmonieux des services de l'Agence Principale. Il assure l'intérim du directeur national en cas d'absence de ce dernier et peut être assisté d'un conseiller, sur décision d'un gouverneur. Les activités de l'Agence Principale

Les activités de l'Agence Principale concernent :

- Les études de conjoncture;
- La collecte et l'analyse des statistiques économiques, financières, et monétaire;
- Les interventions de la Banque Centrale;
- Le suivi et l'analyse de l'évolution des crédits ainsi que de la qualité du portefeuille des établissements de crédit;

- Le suivi et le contrôle des activités des institutions de microfinance;
- L'émission des signes monétaires;
- Les opérations de caisse ;
- La mise en œuvre du système de contrôle de gestion;
- La gestion comptable et budgétaire;
- Les opérations financières;
- La gestion et la surveillance des systèmes de paiement;
- La paie du personnel;
- La gestion administrative et sociale;
- La sécurité des personnes, des biens et des locaux;
- Le traitement informatique;
- La tenue de la régie d'avances.

L'Agence Principale de Ouagadougou compte neuf (9) services que sont :

▪ **Le Service de l'Administration et du Patrimoine (SAP)**

Ce service est chargé des affaires administratives dont (la tenue de la régie d'avances, l'engagement et le contrôle des dépenses, le suivi des assurances des biens, élaboration et suivi du budget). Le SAP a à sa charge la gestion du patrimoine et de la sécurité et veille à l'organisation pratique et à la gestion des missions.

▪ **Le Service de la Caisse (SC)**

Il a en charge l'émission et l'entretien de la circulation fiduciaire de même que l'exécution des opérations de caisse. Le service de la caisse s'occupe des mouvements de fonds et statistiques de la gestion des caveaux et de celle de la caisse courante. La coordination des mouvements d'approvisionnement du territoire national en signes monétaires est assurée par ce service.

▪ **Le Service des Établissements de Crédit (SEC)**

Il comprend la section interventions et financement de l'économie et la section surveillance des établissements de crédit et suivi des risques. Ce service étant notre service d'accueil durant le stage fera l'objet d'une présentation spéciale.

▪ **Le Service de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion (SCCG)**

Les attributions de ce service sont d'une part (la tenue de la comptabilité générale, analytique et hors bilan, la confection des arrêtés, des situations comptables et le contrôle, l'analyse des statistiques comptables, la gestion des comptes ouverts par les titulaires dans les livres de l'agence principale). Par ailleurs, la section du contrôle de gestion assure la mise en œuvre du système de management de la qualité, la contribution à l'élaboration du plan stratégique de la banque, le suivi et l'exécution des programmes d'activités entre autres.

▪ **Le Service des études et de la Statistique (SES)**

Ce service a pour mission d'élaborer des programmes monétaires annuels en collaboration avec le système bancaire et le service des établissements de crédit. Le suivi des programmes conçus avec les institutions monétaires et financières internationales, l'établissement de la balance des paiements, l'analyse du budget de l'État de même que l'application de la réglementation des changes sont prises en charge par ce service. Ce service s'occupe de la recherche statistique et la coopération avec les universités et les centres de recherches.

▪ **Le Service des Systèmes Information (SSI)**

Ce service s'occupe essentiellement des traitements informatiques, de la gestion et l'exploitation des réseaux et de l'assistance et la formation des utilisateurs.

▪ **Le Service de la Micro Finance et des Systèmes Financiers Décentralisés (SMFSFD)**

Ce service de l'Agence a vu le jour en Juin 2012. Il s'intéresse à la gestion des demandes d'agrément des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), la centralisation des risques, les travaux relatifs à la prévention et à la gestion des situations de crise dans le secteur de la micro finance. Le suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle relatives aux SFD de même que l'organisation des rencontres avec les associations professionnelles des institutions de micro finance est assuré par ce service.

▪ **Le Service des Ressources Humaines (SRH)**

Il s'occupe de la gestion administrative et prévisionnelle du personnel, la gestion des actions et œuvres sociales, l'application de la réglementation du travail et règlements régissant le personnel, notamment le règlement intérieur.

▪ **Le Service des Opérations Bancaires (SOB)**

Ce service a en charge l'exécution de toutes les opérations financières et le suivi de celles-ci avec le Fonds Monétaire International (FMI). La surveillance des systèmes d'échanges interbancaire ainsi que le suivi et l'exécution des modalités d'application de toutes les conventions financières et des accords de consolidation conclue avec le gouvernement sont assurés par ce service. La gestion des systèmes de paiement, le suivi de l'application de la réglementation relative aux instruments et aux systèmes de paiement incombe au SOB.

✚ **Les Agences Auxiliaires**

Il y a une Agence Auxiliaire à Bobo Dioulasso (capitale économique du Burkina Faso). L'Agence Auxiliaire est composée de cinq sections et est placée sous l'autorité d'un Chef d'Agence Auxiliaire. Elle est chargée des opérations de caisse, de la paie, de la sécurité des personnes, des biens et des locaux. Le Chef d'Agence Auxiliaire peut être assisté d'un ou de plusieurs Assistants, sur décision du Gouverneur. Dans ce cas, l'Assistant a pour mission d'assurer la coordination et le suivi des activités de sections, le contrôle des opérations effectuées par les sections et assure l'intérim du Chef d'Agence Auxiliaire en cas d'absence de ce dernier.

✚ **Le Service des Établissements de Crédit**

Ce service nous a accueilli durant notre stage et il comprend deux sections : la section interventions et financement de l'économie et la section (surveillance des établissements de crédit et suivi des risques. Ce service est composé de neuf agents dont le Chef de service et de son adjoint.

- **La section interventions et financement de l'économie**

Cette section s'occupe de la gestion des interventions et du portefeuille de titres de la Banque Centrale, de celle des opérations relatives au marché des titres publics et de l'émission des transactions relatives aux titres de créance négociables. Elle assure le suivi des opérations sur le marché interbancaire et celui des activités relatives à la gestion du marché monétaire et de la position extérieure des banques. Cette section assure la promotion et le développement de la bancarisation et de l'accès aux services financiers, le traitement et l'exploitation des informations et des produits de la centrale des bilans des entreprises de même que le recueil et le contrôle des liasses fiscales.

- **La section surveillance des établissements de crédit et suivi des risques**

Dans cette section, la conduite et l'analyse des tests de résistance, l'exploitation des données de

la Centrale des Incidents de Paiement et les activités relatives à la centralisation des risques y sont traitées. La mission de cette section est de gérer les demandes d'agrément et autorisations diverses des établissements de crédit, de gérer les contentieux relatifs aux prêts et emprunts de titres et de surveiller la distribution et la qualité du crédit au sein de chaque établissement.

Annexe : organigramme de la BCEAO

3. Missions de la BCEAO

La BCEAO à l'image des Instituts d'émission moderne a pour mission principale la maîtrise de l'inflation. L'atteinte de cet objectif requière la mise en place d'une politique monétaire, ainsi que l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire.

A ce titre, la Banque Centrale est investie des missions fondamentales suivantes :

- Définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UMOA;
- Veiller à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA;
- Promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UMOA;
- Mettre en œuvre la politique de change de l'UMOA dans les conditions arrêtées par le conseil des ministres ;
- Gérer les réserves officielles de change des États membres de l'UMOA.

La Banque Centrale peut en outre conduire, dans le respect de l'équilibre monétaire, des missions ou projets spécifiques qui concourent à l'amélioration de l'environnement de la politique monétaire, à la diversification ainsi qu'au renforcement du système financier de l'UMOA et des capacités techniques et professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

(Annexe organigramme BCEAO)

CHAPITRE II : ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DE LIQUIDITÉ DANS ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT DU BURKINA FASO

Les EC en plus des besoins de trésorerie auxquels ils sont confrontés, connaissent également les risques qui sont liés à ce besoin particulier. Tout au long de chapitre, nous évoquerons les principaux impacts du risque de liquidité puis donnerons les perspectives d'une saine gestion du risque de liquidité.

1. Enjeux de la gestion du risque de la liquidité des EC du Burkina Faso

1.1. Impact de la liquidité au sein de la structure

1.1.1. Le risque de réputation

Le risque de réputation se définit comme le risque résultant de la perception négative des investisseurs, des contreparties, des actionnaires, des clients, de nature à impacter défavorablement la capacité d'un EC d'assurer la continuité de l'accès aux financements. Le risque de réputation est multidimensionnel et reflète la perception d'autres acteurs du marché. L'exposition à ce risque dépend de l'efficacité des processus internes de gestion des risques, de l'efficacité avec laquelle la direction fait face aux influences externes sur ses opérations bancaires.

La réputation est un facteur de la bonne marche de l'entreprise et peut influencer très largement sur de nombreux aspects endogènes et exogènes d'une société.

1.1.2. Le risque de taux d'intérêt lié à la dégradation de la signature

La dégradation de la note d'un EC a d'énormes conséquences parmi lesquelles le risque de taux. Lorsqu'une banque est victime de risque de liquidité, il s'en suit une dégradation de sa signature auprès de ses partenaires entraînant des taux élevés pour l'EC sur le marché interbancaire. Ce coût sera répercuté sur les clients. Dans ce cas, le crédit devient donc plus coûteux chez elle entraînant une perte de compétitivité. Dans le cas contraire, sa marge nette sur les prêts consentis se détériorerait. Le résultat global de la banque s'en trouverait influencé.

1.1.3. La faillite bancaire

Morris et Shin (2002) montrent qu'une banque solvable peut être amenée à faire défaut si elle est trop tributaire des marchés du financement à court terme ou s'il est difficile de vendre à juste prix les actifs qu'elle possède en raison de leur faible liquidité. Face à une baisse de cette liquidité, chaque prêteur redoute que l'institution emprunteuse n'ait à vendre des actifs à perte si les autres partenaires retirent leur liquidité, et il peut décider par mesure de précaution de ne plus avancer l'argent à cette institution. Lorsqu'un établissement de crédit traverse une crise de liquidité la conséquence majeure est la faillite. En effet, il ne possède plus d'actifs liquides et ne peut intervenir sur le marché pour se faire financer.

1.2. Impact au sein du système bancaire dans son ensemble

Le phénomène de contagion d'illiquidité est le résultat de l'interdépendance entre les institutions et établissements financiers et non-financiers, à l'origine des défaillances microéconomiques. En effet, le système bancaire dans son ensemble et celui du burkinabé en particulier est instable du fait qu'on transforme des ressources de court terme en actifs de long terme. Ces derniers sont ensuite accordés aux particuliers et aux entreprises. Si, pour une raison quelconque (notamment des rumeurs comme fut le cas lors de l'insurrection populaire de 2014 dans une banque de la place) les déposants décident de récupérer leur dépôt, les banques se trouvent en situation d'incapacité de paiement. En conséquence, la banque concernée ne pourra plus régler sa dette auprès des autres établissements de crédit déclenchant ainsi un effet « domino » comme fut le cas de la crise financière qu'a connu le monde financier en 2008 avec pour origine la crise des subprimes aux États-Unis.

Aussi le système financier étant l'un des principaux acteurs financiers de l'économie burkinabé les besoins de liquidités qu'il connaît se répercutent dans le fonctionnement de l'économie à travers principalement la cherté du crédit et la réduction des financements projet de développement palier du développement économique du Burkina Faso. Aux vues de l'impact des besoins de trésoreries, force est d'affirmer que l'enjeu principal de la gestion du risque de liquidité réside dans la lutte contre la faillite des EC et dans le même élan les chocs et crises financières pour le bon fonctionnement des économies.

2. Normes Internationales de la gestion de liquidité

2.1. Bâle II

La crise de l'été 2007 et celle de la dette souveraine ont montré que les banques étaient au moins aussi vulnérables au risque de liquidité que les autres risques associés à leurs activités mais qu'il n'avait pas été suffisamment pris en compte dans les accords précédents. Pour y remédier le comité de Bâle a donc publié, un nouveau cadre de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité en septembre 2008. Ce cadre comprend dix-sept (17) principes régissant les différents niveaux dans la gestion de la liquidité. Les principes publiés par le comité de Bâle prévoient, qu'une politique claire en matière de risque de liquidité soit mise en place. Treize (13) des dix-sept (17) principes portent sur la gestion du risque de liquidité au sein des banques et les quatre (4) autres adressés aux superviseurs.

S'agissant des établissements de crédits, ces principes prônent la définition au plus haut niveau d'une politique générale en matière de gestion du risque de liquidité et une implication plus forte des organes exécutifs et délibérants dans le pilotage de cette politique au sein du groupe ;

- La mise en place d'indicateurs et de limites afin de quantifier et de contrôler le niveau de risque de liquidité de l'établissement ;
- L'utilisation des scénarios de crise : Stress test dont les hypothèses doivent prendre en compte les tensions sur la liquidité générée tant par une crise de défiance à l'égard de l'établissement lui-même (risque intrinsèque) que par une crise de marché ;
- La mise en place de plans de continuité qui doivent permettre de faire face à tout type de crise la constitution d'un coussin d'actifs liquides ;
- L'amélioration de l'information, tant en contenu qu'en périodicité qu'un établissement fournit au marché, afin de limiter autant que possible les rumeurs représentant un facteur de risque aggravant en matière de refinancement.

Les recommandations du comité de Bâle ont été orientées autour de quatre (4) principaux axes :

- ✓ La gouvernance de la gestion du risque de liquidité d'une banque ;
- ✓ La mesure du risque de liquidité ;
- ✓ La publication ;
- ✓ Le rôle des superviseurs.

2.2. Bâle III

La réglementation Bâle III impose aux banques d'anticiper des situations de crise à l'aide de la réalisation d'un stress test Il permet de Simuler des événements susceptibles de provoquer de fortes tensions sur la liquidité, comme des retraits d'une partie importante des dépôts de la clientèle ou un déclassement de la note attribuée par les agences de notation affaiblissant la réputation de l'établissement. En plus de renforcer les exigences des précédents accords de Bâle concernant la gestion des risques et la solvabilité des établissements financiers, les accords de Bâle III présentent de nouvelles mesures destinées à encadrer et suivre le risque de liquidité. A cette fin, deux nouveaux ratios ont été définis :

- Le LCR (« *Liquidity Coverage Ratio* »), destiné au pilotage court terme, a pour but de démontrer la stabilité d'un organisme financier face à une crise financière systémique aigue sur un mois. Pour cela, le montant des réserves de liquidité, cash et actifs hautement liquides (aussi appelés HQLA : « High Quality Level Asset ») doit être supérieur au montant des exigibilités et fuites de liquidité sur un mois dans un scénario adverse ou stressé⁹. Le ratio de liquidité à court terme dans l'espace UEMOA est entré en vigueur en janvier 2018 quoi que le taux de ratio ne soit pas encore défini.
- Le NSFR (« *Net Stable Funding Ratio* ») ou ratio de liquidité à long terme a pour objectif de garantir la capacité de l'organisme financier à résister à une crise idiosyncratique sur un an. Pour cela, le montant des ressources disponibles considérées comme stables doit être supérieur au montant des besoins en ressources stables. Le déploiement du NSFR est actuellement prévu pour 2018. Néanmoins, même si une nouvelle version des textes a été produite fin 2014, le consensus autour de ce ratio est loin d'avoir été trouvé. La mise en place du texte actuel pourrait entraîner un fort changement de business model pour les banques.

3. Perspectives d'une gestion adéquate des risques de liquidité

3.1. Méthodes préventives de gestion d'illiquidité

Pour une gestion optimale de ces ressources, les EC doivent arriver à gérer et à maîtriser leurs

⁹ La réglementation Bâle III impose aux banques d'anticiper des situations de crise à l'aide de la réalisation d'un stress test. Simulant des événements susceptibles de provoquer de fortes tensions sur la liquidité, comme des retraits d'une partie importante des dépôts de la clientèle ou un déclassement de la note attribuée par les agences de notation affaiblissant la réputation de l'établissement

risques d'illiquidité en anticipant ou en résolvant les problèmes. Parmi ces méthodes de préventions de problèmes d'illiquidité nous retenons :

- Le respect des normes prudentielles : les normes prudentielles concernent les ratios de liquidités à long et à court terme et le nouveau plan comptable révisé ;
- La diversification des ressources : Les EC du Burkina doivent développer des capacités à trouver des sources de capitaux diverses pour une gestion optimale de problèmes de liquidités auxquels ils font face ;
- La prédominance des opérations de banques (prêt et octroi de crédit) au profit des achats des titres : Les achats des titres nécessitent des décaissements énormes mais si elles sont nettement plus avantageuses en termes d'intérêt pour la banque. Elles viennent détourner les banques de leur activité principale et en cas de retrait massif disposant après l'acquisition de titres si la banque n'a pas bénéficié de refinancement externe peut se retrouver confronté à des risques d'illiquidités ;
- Respect de la constitution du montant des réserves obligatoires La BCEAO a fixé le taux de coefficient de réserve obligatoire à 3%. Le respect de la constitution des réserves permettra à la BC d'avoir une idée sur la liquidité du système financier afin de le refinancer à la hauteur de son besoin ;
- Stimulation de cas d'illiquidité : Elle consiste à l'élaboration de stress tes avec pour scénario différents niveaux de l'illiquidité. Une fois terminés, les résultats permettront de définir les stratégies et moyen à mettre en œuvre pour les prévenir ou pour faire face.
- Mise en place de plan de trésorerie ; suppose la création d'un climat de proximité des clients-EC afin d'obtenir de plan de trésorerie proche de la réalité pour l'établissement de véritables prévisions.

3.1.1. Ratio de liquidité général

Le ratio de liquidité générale est un indicateur de la liquidité d'une entreprise ou d'un particulier et de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme. Assimilable au fonds de roulement, ce ratio permet de savoir si une entreprise est capable d'assumer (ou pas) ses dettes à court terme en les mettant au regard de ses actifs à court terme.

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1. Plus il est élevé, plus la latitude dont dispose une société pour développer ses activités est grande. Sauf circonstances particulières, un ratio inférieur à 1 signifie que le fonds de roulement est négatif. Les ratios acceptables dépendent du secteur. Dans

le cas d'espèce, le ratio de liquidité générale des EC dans les huit (8) pays de l'UEMOA est fixé à 0.75.

En janvier 2018 avec l'entrée en vigueur de Bale III il est prescrit de scinder le ratio de liquidité générale en ratios de liquidités à court terme et le ratio de liquidité à long terme.

$$\text{Actif court terme} \div \text{passif court terme} = \text{ratio de liquidité générale}$$

Annexe : Fiche de calcul du ratio de liquidité générale

3.1.2. Ratio de liquidité à court terme

Cette norme a été établie dans le but « d'assurer que la banque dispose d'un niveau adéquat d'actifs liquides de haute qualité non grevés pouvant être convertis en liquidité pour couvrir ses besoins sur une période de 30 jours calendaires en cas de graves difficultés de financement » (source : BRI).

Ces graves difficultés de financement font référence au scénario de la crise financière de 2007/2008. Le système bancaire mondial a connu de fortes tensions à la suite de déclassements importants de notations de plusieurs établissements de crédit. Ces déclassements ont entamé la confiance du public et des marchés dans ces établissements et se sont traduits par des retraits partiels de dépôts et par des pertes de financements.

Le ratio, qui est entrée en vigueur dans les huit (8) pays de l'UEMOA dont le Burkina Faso depuis le 1er janvier 2018 impose ainsi aux EC de disposer d'une certaine quantité d'actifs liquides leur permettant de couvrir les sorties nettes d'argent pendant au moins 30 jours. Il se définit de la façon suivante :

Selon cette norme, l'encours d'actifs liquides de haute qualité doit au moins être égal aux sorties nettes de trésorerie pendant les 30 jours qui suivent la date d'arrêté du calcul du ratio. En respectant ce ratio, l'établissement devrait ainsi disposer de suffisamment de liquidités malgré des difficultés de refinancement sur les marchés. Les ratios de liquidités des EC Burkinabé sont calculés et présentés semestriellement et annuellement, et présentés à la BCEAO à travers le rapport semestriel et annuel de contrôle interne, le dispositif de contrôle interne et le rapport du commissaire au compte. Toutefois, il convient de mentionner que dans la pratique, le seul ratio de liquidité présenté reste le ratio de liquidité général dont la norme souhaitée est l'obtention d'un ratio de liquidité général supérieure ou égal 75%.

3.1.3. Ratio de liquidité à long terme

Le ratio structurel de liquidité à long terme (ou NSFR pour *Net Stable Funding Ratio*) complète le ratio de liquidité de court terme. Son but est d'assurer à tout établissement de crédit un financement stable qui lui permette de poursuivre sagement ses activités pendant une période de 1 an dans un scénario de tensions prolongées. Il se définit de la façon suivante :

Il correspond au montant de financement stable disponible (passif) rapporté au montant de financement stable exigé (actif). Ce rapport doit au moins être égal à 100 %, autrement dit le montant de financement stable disponible doit au moins être équivalent au montant de financement stable exigé.

À travers le respect de ce ratio, le Comité de Bâle vise un triple objectif :

- Financer les actifs de long terme par un montant minimum de passifs stables en rapport avec le profil de risque de liquidité des banques ;
- Éviter le recours excessif aux financements de court terme lorsque la liquidité de marché est abondante ;
- Dissuader le financement des encours d'actifs liquides de haute qualité par des capitaux de court terme qui arriveraient à échéance immédiatement après la période définie par le ratio de liquidité de court terme, soit 30 jours.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Au regard des impacts du risque de liquidité récurrent dans le système bancaire burkinabé, nous allons procéder dans le chapitre à venir à la présentation des résultats de notre étude, puis nous terminerons par l'émission de recommandations susceptibles de gérer au mieux ce risque de liquidité auquel font face les EC du Burkina Faso.

1. Présentation des résultats

Pour mener à bien notre étude nous avons élaboré des questionnaires que nous avons proposé aux chefs des services de la trésorerie des différentes banques sélectionnées. Les banques ont été choisies en fonction du niveau de portefeuille, le niveau de constitution de réserve obligatoire, la fréquence de refinancement auprès de la BCEAO à travers les opérations d'open market notamment l'opération hebdomadaire d'injection de liquidité. Lors de nos entretiens, il a été question dans un premier temps de définir clairement les missions et les objectifs du département de la trésorerie. Le service de la trésorerie dans un EC constitue leur service cœur de métier assurant son fonctionnement quotidien.

En rappel, des hypothèses que nous avons formulées, nous avons :

Hypothèse 1 : Les établissements de crédits ne disposent pas de dispositifs performants pour évaluer et gérer les risques de liquidité. Sur la base des entretiens, Nous relevons que l'hypothèse ne peut être retenue en raison du fait que les banques interrogées disposent d'outils assez performants pour gérer le risque de liquidité.

Hypothèse 2 : Le déficit de trésorerie des établissements de crédits sont liés à un niveau de transformation des ressources. L'hypothèse peut être confirmée dans la mesure où lors des entretiens avec les trésoriers il est ressorti clairement cette tendance au sien des établissements de crédit. Cela s'explique par la forte progression des crédits à la clientèle par rapport au niveau de collecte de ressources clientèle, l'activité de collecte au niveau des banques du Burkina se trouve réduite en raison de la concurrence existante entre les établissements de crédit.

Hypothèse 3 : Les établissements de crédit ont intégré des nouvelles normes de liquidité et ont des politiques internes de financement des économies Burkinabé. L'hypothèse peut être confirmée car il en ressort des entretiens que le financement des économies dépend de la portée du financement et de la stratégie du groupe.

Tableau 2 : Adéquation entre les missions et objectifs et les moyens et outils de préventions et/ou de gestion d'illiquidités.

Missions et objectifs	Moyens et outils de préventions et/ou de gestion d'illiquidité utilisés par les EC
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la liquidité de façon optimale • Veiller à la rentabilité des actions et de la liquidité • Assurer la disponibilité des ressources pour faire face aux engagements clientèles, des partenaires financiers de la banque • Recherche des sources de financements moins chères • Veiller à ce que la liquidité minimale demandée soit disponible pour les souscriptions • Assurer un suivi pointilleux et rigoureux des opérations au jour le jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trésorerie • États de suivi des placements et emprunts • Suivi de la réserve obligatoire • Suivi des encaisses • Suivi des ratios internes et réglementaires • Gestion des limites fixés • Méthode ALM • Stress test • Refinancement extérieure

Source : nous-mêmes.

Les établissements de crédits exerçant au Burkina de façon unanime connaissent des tensions de liquidités à certaines périodes de leur fonctionnement. Ces tensions n'ont ni fréquence ni durée prédéfinies. Ces tensions sont dues principalement à la transformation des échéances, la défaillance des contreparties, la volatilité du financement, l'accès aux capitaux, le refus de certaines banques très liquides à refinancer les autres, l'impossibilité pour certains EC à bénéficier des opérations d'open market, la cherté du refinancement sur le marché interbancaire, etc.

Les tensions de liquidité se ressentent généralement au niveau des banques lorsque le ratio de suivi de liquidité (crédits commerciaux sur dépôts clientèle et ressources tend vers 100%). En principe, lorsque les dépôts sont supérieurs aux prêts (ratio en dessous de 100 %) cela traduit une disponibilité de marges de manœuvre intéressantes pour sa liquidité et assez de dépôts pour refinancer son stock de crédits, mais aussi pour développer son activité nouvelle si la conjoncture redevient plus favorable. Vu la récurrence des tensions de liquidités et leur impact cité plus haut, les EC développent des moyens et stratégies de gestion de liquidité avant et

pendant la tension de liquidité. C'est ainsi qu'avant la tension de trésorerie, les EC retiennent comme moyen le stress test, le plan de trésorerie, la prévision basée des situations passées... Cependant, pendant la tension de trésorerie ils ont recours aux financements sur le marché interbancaire, le financement auprès de la BCEAO, les DAT, etc. En plus de ces moyens qu'utilisent les EC pour la gestion des problèmes d'illiquidités, il faut noter que 80% d'entre eux, réduisent considérablement la mise en place des crédits et les 20% restant s'efforcent à satisfaire les besoins de retrait de leurs gros clients. Aussi, pendant ces périodes, les EC participent au marché des titres publics en fonction de la portée et mais aussi en fonction de leurs propres stratégies.

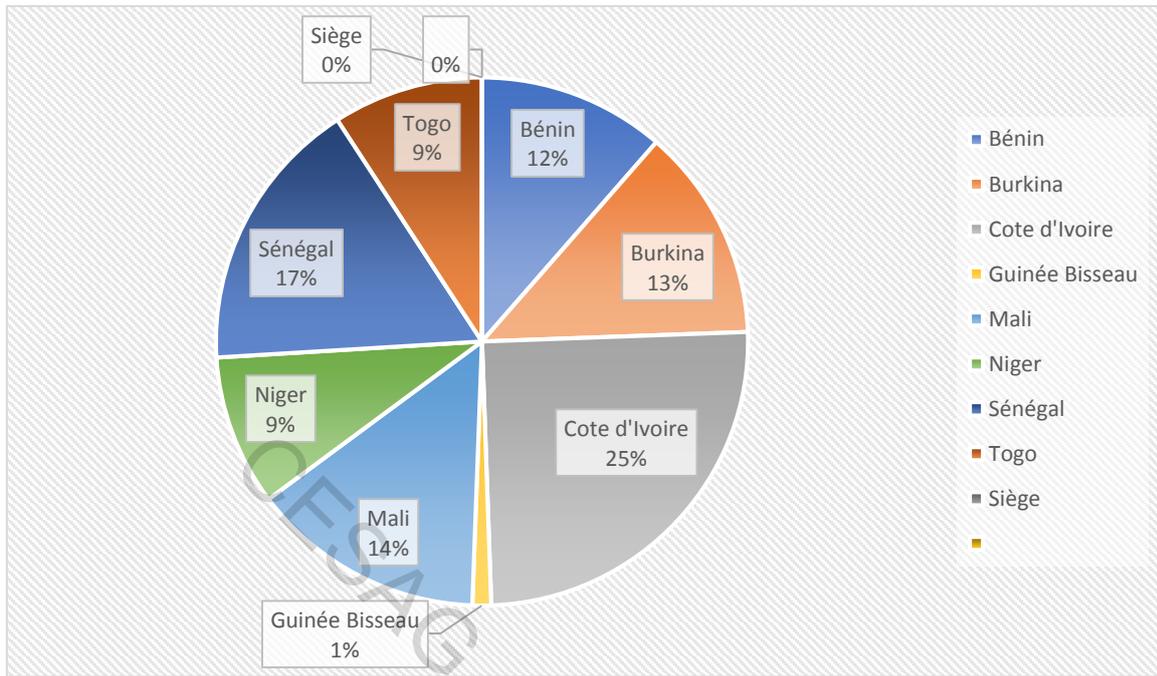
De la lecture des résultats nous pouvons retenir l'existence d'un ensemble de moyens, outils et stratégies mises en place par les EC en activité au Burkina, mais aussi par la BCEAO pour une meilleure prise en charge des tensions de liquidités. Pour se faire, ils observent fréquemment leur trésorerie, redéfinissent leur stratégies et priorités en fonctions que le système bancaire soie liquide ou illiquide.

Tableau 3 : Tableau de la représentation d'injection hebdomadaire des différents sites de la (BCEAO montant en millions de FCFA) au 27 septembre

Sites	Bénin	Burkina Faso	Cote d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Siège	Totaux
Montant proposé	36400	385114	738541	33633	420240	272050	496550	270000	0	2952588
Montant Retenu	335950	385004	738541	33633	420240	272050	496550	270000	0	2950000

Source : Nous-même.

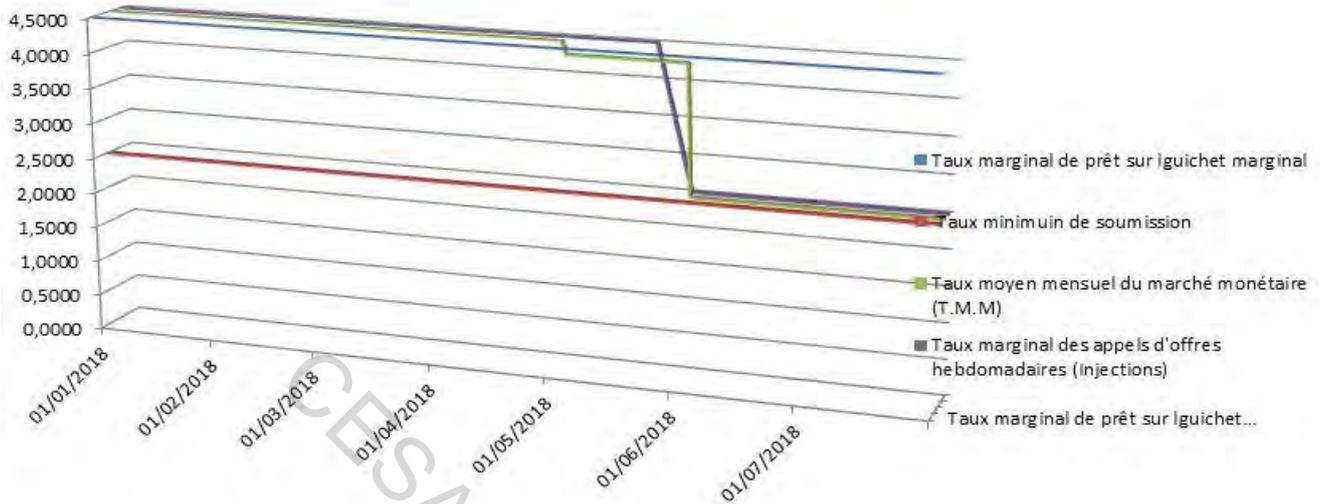
Figure 9 : Diagramme représentatif du total montant retenu



Source : Nous même à l'aide des données de la BCEAO

Ce diagramme est représentatif de la part relative adjugée à chaque pays de l'UMOA par rapport au montant global injecté. Le recours aux guichets de la Banque Centrale pourrait se situer dans une proportion moins importante à condition que le marché interbancaire propose des taux compris entre le taux minimum de soumission (2,5%) et le taux du prêt marginal (4,5%).

Figure 10 : Evolution du marché monétaire



Source : Nous même à l'aide des données de la BCEAO

L'observation du marché monétaire du Burkina Faso à travers cette figure laisse voir ce qui suit :

Dans un premier temps, il convient de mentionner que sur les six (06) mois d'observation, les taux directeurs de la BCEAO de 2,5% et de 4,5% ont été maintenus inchangés. Les TMM et TMAOH ont quasiment suivis la même tendance en évoluant entre 4,3% et 4,5%.

A partir de mai 2018, les deux (02) taux (TMM et TMAOH) se sont contractés pour atteindre au 30/06/2018 des niveaux de 2,7% et 2,5%.

Tableau 4 : Constitution des réserves obligatoires par banque

Du 15 septembre au 15 octobre 2018(montant en million)

Établissements assujettis	Réserves obligatoires à constituées	Réserves effectivement constituée	Situation en règle (excédent)	Situation en infraction	
				Déficit	Pénalité
BANQUE A	5847	8616	2768		

BANQUE B	5258	34031	28773		
BANQUE C	11111	20059	8948		
BANQUE D	11340	14138	2798		
BANQUE E	2811	8701	5890		
BANQUE F	1281	2412	1131		
E.F.C.B A	5447	5900	453		
E.F.C.B B	2252	2914	662		

Source : Nous même à partir des données de la BCEAO

La lecture de ce tableau laisse voir une parfaite situation de liquidités du système bancaire burkinabé. En principe, une telle situation exclue tout risque de liquidité du système, mais il convient de préciser que la constitution de la réserve se fait de façon progressive sur une durée d'un mois. Ainsi la durée de constitution donne une large manœuvre au EC pour prendre des dispositions nécessaires afin d'éviter le paiement des pénalités à hauteur de 9,5% de l'assiette de calcul de réserve obligatoire. De nos différents entretiens avec le trésorier des diverses EC, il en ressort que ces derniers, pour le respect de la constitution des réserves obligatoires faisaient recours aux opérations d'open market ou aux refinancements sur le marché interbancaire détournant ainsi l'objectif principal de cet instrument de la politique monétaire.

2. Recommandations

2.1. Pour la BCEAO

- ❖ Appliquer aux établissements financiers dans une logique d'harmonisation, les coefficients de RO actuellement fixé aux banques;
- ❖ Prendre des mesures pour décourager les EC ayant constitué un énorme excédent de RC et n'intervenant pas sur le marché interbancaire ;
- ❖ Réaménager le mode de fonctionnement des avances Intra journalières pour encourager son utilisation en rallongeant son échéance à deux (2) jour ;
- ❖ Former les trésoriers et DG des banques et EC pour une meilleure compréhension de la politique monétaire, ces instruments, les choix de la BCEAO relatifs au financement des EC ;
- ❖ Créer un cadre d'échange avec la profession bancaire pour impacter les décisions de la politique monétaire ;
- ❖ Accélérer la définition des ratios de liquidité à court et à long terme.

2.2. Pour les établissements de crédit

- ❖ Se conformer aux réglementations de bancaire en vigueur de la BCEAO pour éviter les sanctions ;
- ❖ Mettre en œuvre des moyens des pour arriver en gérer efficacement leurs tensions de liquidité sans recourt au financement extérieur ;
- ❖ Prioriser le financement de l'économie en octroyant le crédit aux particuliers et aux PME véritable pilier de notre économie au profit de l'État ;
- ❖ Assurer l'adéquation permanent des ressources avec les emplois ;
- ❖ Travailler à mobiliser plus de dépôts au prêt des déposants ;
- ❖ Fournir à la BCEAO les vraies données de facteur autonome afin de ne pas fausser les estimations liées à leur refinancement ;
- ❖ Anticiper à travers des stimulations plus performantes les risques d'illiquidités afin de mieux faire face aux tensions de liquidité ;
- ❖ Définir une marge en appréciant de façon générale le total de ressources utilisés ;
- ❖ Travailler à obtenir plus de client ;
- ❖ Instaurer une proximité avec leurs clients ;

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie de notre travail a consisté à mettre en exergue les enjeux des problèmes d'illiquidités ainsi que les perspectives pour une meilleure gestion des tensions d'illiquidités que connaît les EC Burkinabé. Pour ce faire nous avons pris connaissance des facteurs de tension de liquidité, les outils de gestion utilisés afin d'en émettre des recommandations pour une meilleure gestion du risque de liquidité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Avant les turbulences d'août 2007, le risque de liquidité qui est quasiment le plus élémentaire des risques bancaires a peut-être été négligé dans certains milieux. Aujourd'hui, au vu de l'impact des risques d'illiquidités pour le système bancaire et de l'économie dans son ensemble, les choses ont radicalement changé. Depuis, banques, établissements financiers à caractère bancaire et organismes de surveillance passent en revue leurs méthodes et procédures de gestion des problèmes de liquidités. De la prévention à travers le respect des dispositifs réglementaires à la gestion en amont par la recherche des capitaux, leur but est d'en assurer l'adéquation face à la complexité des organisations et des marchés bancaires modernes.

De son côté, la banque centrale, autorité de régulation monétaire revoit son rôle en tant que sources de liquidités dans les périodes de crise et même en dehors de crise. A travers son orientation de politique monétaire et de ses instruments que sont les taux et la Réserve obligatoire, la BCEAO veille à assurer une bonne gestion de liquidité tout en ne s'immisçant pas dans la gestion interne des banques de second rang et des établissements financiers à caractères bancaire. Au total, sur les trois (03) hypothèses de départ, les entretiens et études ont permis d'en confirmer deux (02). La Banque Centrale, prêteur en dernier ressort n'a pas pour vocation de financer les problèmes de liquidités structurels des établissements de crédit. Certaines Banques peuvent s'appuyer sur la force de leurs réseaux pour faire face à leurs besoins de liquidité. Les nouvelles normes obligeront les EC à améliorer leurs méthodes de gestion du risque de liquidité. En dépit des coûts liés à la mise en œuvre de ces changements, au sein des EC, ceux-ci devrait bénéficier de l'effet de réduction des charges et la probabilité de défauts.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revues périodiques

1. Décision n°397/12/2010 portant règles, instruments et procédures de mise en œuvre de la politique de la monnaie et du crédit de la banque centrale
2. Mécanisme interne de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA : une analyse économétrique par les données de panel
3. Décision n°206-04-2012 portant Organisation des Directions Nationales de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
4. Décision n°006-01-2018 portant Organisation des Directions des Services Centraux de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

Ouvrages

5. SION Michel (2015), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* 6ième édition, DUNOD, 360pages.
6. BESSIS Joël (1995) : *Gestion des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques*, Dalloz, Paris.
7. JACQUILLAT Bertrand (1997), *marché financier, gestion du portefeuille et risque* DUNOD, Paris
8. DUBERNET Michel (1997) : *Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires*, Economica, Paris.
9. VAN GREUNING Hennie (2004) : *Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un Cadre de Référence pour l'Évaluation de la Gouvernance d'Entreprise et du Risque Financier* 1ère éd., Éditions ESKA, Paris
10. MARMUSE Christian *Gestion de trésorerie*, Vuibert entreprise
11. MEUNIER H., BAROLET F., BOULMER P., *La trésorerie des entreprises*, Dunod, Paris, Entreprises.
12. BARON Frank (2001), *Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise*, Revue Française d'Audit Interne, n° 157, P.8-9.
13. DENIAN Phillipe & ROY-LARENTY Céline (2000), *Les risques opérationnels sous surveillance*, BANQUE magazine, n° 612, P.66-69.
14. FLOUZAT Denise (1999), *Le concept de Banque Centrale*, Bulletin de la Banque de France, n° 70, P.97.

15. PAPAEVANGELOU Vicky (2000), *Le risque opérationnel sur le devant de la scène, Banque Magazine*, n0614, P.47-49.
16. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, 1 ère Edition, Economica, Paris, P.133.
17. VINCENTI Dominique, *Dresser une cartographie des risques*, Revue d'audit n°144
18. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7ème édition, Les éditions Dalloz, France 1184 pages.

Rapports d'institutions internationales

19. LGB Finance, (2002) : *Bâle II : comment concilier pragmatisme et efficacité dans la mise en œuvre des recommandations*.
20. BCEAO (2011), *Gestion des crises bancaires et politiques de restructuration*, 16 pages.
21. BCEAO (2011), *Instruction n° 002/03/2011 relative aux modalités de constitution des réserves obligatoires*, 7 pages.
22. BCEAO (2012), *Rapport sur la politique monétaire dans l'UEMOA*, 68 pages.
23. BCEAO (2000), *Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA*, 21 pages.
24. Commission bancaire (1997), *Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit*, www.banque-france.fr/fr/supervi/telechar/supervi_banc/livblan2.pdf.

Webographie :

25. AMD (2005), *Le risque opérationnel*,
<http://www.marchefmanciers.net/pages/risgueoperationnel.htm>.
26. IFACI (2003), *Les nonnes d'audit interne*, www.Ifaci.com.
27. www.bceao.int
28. www.books.google.com
29. www.uemoa.com
30. www.ohada.org

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Modèle de réserves obligatoires

Établissements assujettis	Composantes de l'assiette				Réserves	
	Dépôts à vue (a)	Crédits de campagne (b)	Autres crédits à court terme (c)	Créances brutes sur l'extérieur (d)		Requise (c)
Banque A						(a)+(b)+(c)+(d)*3 %
Banque B						
Banque C						
Banque D						
Banque E						
Banque F						
TOTAL						

Source : BCEAO

Annexe 2 : détail des informations du calcul du ratio de liquidité

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part :

❖ Au numérateur :

- Les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme de trois mois maximum (les disponibilités en caisse, les avoirs à vue et à 3 mois maximum) ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme, et à concurrence de 35% de leur montant, les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois mois ;
- Les titres appartenant aux établissements assujettis suivant un barème fixé par la banque centrale :

• 100 % du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de l'institut d'émission ;

• 90 % du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autre que ceux prévus à la rubrique ci-dessus (notamment les titres d'État ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO), mais ayant aux plus trois mois à courir ;

• 50 % du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques ci-dessus, mais faisant l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;

• 35 % du montant net des titres de placements, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ci-dessus, mais éligibles aux interventions de l'institut d'émission et ayant plus de trois mois à courir ;

- Les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat ;

❖ **Au dénominateur :**

- Le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum) c'est-à-dire, l'ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée, Les comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum Les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75 % ;
- Les comptes créditeurs divers, à hauteur de 75 %,
- Les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum, les comptes d'épargne à régime spécial,
- Disponibles à vue ou à trois (3) mois maximum à hauteur de 15% de leur montant,
- Les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle,
- Les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus, les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum,
- 15% des engagements hors bilan suivants crédits confirmés, part non utilisée, l'ensemble des engagements par signatures ayant à courir 3 mois maximum

Source : BCEAO (2000)

Annexe 3 : Fiche récapitulative du dispositif prudentiel

N°	Normes	Règles	Observations
1	Capital	10 milliards FCFA	
2	Fonds propres effectifs	Fonds propres de base + Fonds propres complémentaires	
3	Ratio Cooke	Min = 8%	
4	Coefficient de liquidité	Min = 75%	
5	Division des risques	Max 75% et 8 fois FPE	
6	Couverture EMLT par ressources stables	Max 75%	
7	Limitation Des participations et immobilisations	Max 25% capital ou 15 fois FPB	
8	Immobilisations hors exploitation société immobilières	Max 15% FPB	
9	Contrôle immobilisation et participation	Max 100%	
10	Crédits aux dirigeants	Max 20% FPE	
11	Structure portefeuille	Min = 60%	

Source : Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de L'UMOA (BCEAO : 2000)

Annexe : guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Présentez-nous brièvement les missions et objectifs du service de la trésorerie
.....
.....
.....
.....
.....
2. Quels moyens /outils utilisez-vous pour prévenir ou gérer les problèmes de liquidités ?
.....
.....
.....
.....
3. Comment expliquez-vous les tensions de liquidité de votre structure ?
.....
.....
.....
.....
4. Comment la politique ou l'offre de crédit est mise en œuvre en période d'impasse de liquidité globale ?
.....
.....
.....
.....
5. Quelle est la part que vous consacrez aux titres publics en période d'illiquidité ?
.....
.....
.....
.....

Source : nous-même.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE I : CADRE THÉORIQUE.....	6
CHAPITRE I : POLITIQUE MONÉTAIRE.....	7
1. Définition et objectifs de la politique monétaire	7
1.1. Définition	7
1.2. Objectifs et rôle de la politique monétaire	7
2. Mise en œuvre de la politique monétaire.....	8
2.1. Outil et moyens de la politique monétaire	8
2.2. Les principaux types de politique monétaire	9
2.3. Canaux de transmission de la politique monétaire	10
3. Le marché monétaire et implication de la monnaie en termes de contrôle monétaire	12
3.1. Notion de monnaie et implication en termes de contrôle monétaire.....	13
3.1.1. Monnaie endogène	13
3.1.2 Monnaie exogène	13
4. Politique de base monétaire et politique de taux d'intérêt.....	14
4.1. Politique de base monétaire	14
4.2. Politique de taux d'intérêt	14
5. Injection et retrait de liquidité	14
5.1. Injection de liquidité	14
5.2. Retrait de liquidité.....	15
CHAPITRE II : GESTION DE LA LIQUIDITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE	
CRÉDITS	16
1. Définition et rôles des établissements de crédit.....	16
2. Notion et risques de liquidité.....	17
3. Les causes de risque de liquidité	19
3.1. La transformation d'échéances	19
3.2. Défaillances des contreparties.....	19

3.3. La volatilité du financement	20
3.4. L'accès aux capitaux	20
3.5. La crise économique	20
4. Outils de mesures et moyens de gestion de liquidité dans les Établissements de crédit ..	21
4.1. Le contrôle interne	21
4.2. Application des normes prudentielles en vigueur	21
4.3. Les règles prudentielles	21
4.4. Les ratios prudentiels	22
4.5. La cartographie des risques	22
4.6. Les stress test	23
4.7. Recours au financement extérieur	24
5. La hiérarchie des taux d'intérêt et la gestion de la liquidité bancaire	25
5.1. Le marché interbancaire	25
5.2. Le marché monétaire	25
5.3. Le guichet de prêt marginal	26
6. Banque centrale et gestion de la liquidité	26
6.1. Opération d'open market	26
6.2. Refinancement sur les guichets de prêt marginal et d'avance intra-journalière	27
6.3. Adjudication d'injection de liquidité de maturité longue	27
6.4. Les réserves obligatoires	27
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	28
1. Modèle d'analyse	28
2. Méthode de collecte des données	29
2.1. Questionnaires	29
2.2. Analyse documentaire	29
2.3. Observation physique et direct	29
2.4. Interview	30
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL	31
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE LA BCEAO	32
1. Généralité	32
2. Organisation générale et fonctionnement de la BCEAO	32
2.1. Organisation institutionnelle	32
2.2. Organisation administrative	35

3. Missions de la BCEAO.....	40
CHAPITRE II : ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DE LIQUIDITÉ DANS ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	41
1. Enjeux de la gestion du risque de la liquidité.....	41
1.1. Impact de la liquidité au sein de la structure.....	41
1.1.1. Le risque de réputation.....	41
1.1.2. Le risque de taux d'intérêt lié à la dégradation de la signature.....	41
1.1.3. La faillite bancaire.....	42
1.2. Impact au sein du système bancaire dans son ensemble.....	42
2. Normes Internationales de la gestion de liquidité	43
2.1. Bale deux (2).....	43
2.2. Bale trois (III).....	44
3. Perspectives d'une gestion adéquate des risques de liquidité.....	44
3.1. Méthodes préventives de gestion d'illiquidité.....	44
3.1.1. Ratio de liquidité général	45
3.1.2. Ratio de liquidité à court terme.....	46
3.1.3. Ratio de liquidité à long terme	47
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATION.....	48
1. Présentation des résultats.....	48
2. Recommandations	54
2.1. Pour la BCEAO.....	54
2.2. Pour les établissements de crédit	54
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	56
BIBLIOGRAPHIE	VIII
ANNEXES.....	X
TABLE DES MATIERES.....	XVII