



INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3ème CYCLE

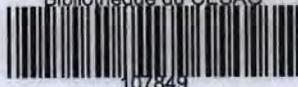
MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

Option : **GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES**
2002-2003

THEME :

**GESTION DES RISQUES LIES AUX RELATIONS D'UNE
BANQUE COMMERCIALE AVEC LES AUTRES
ETABLISSEMENTS DE CREDIT : CAS D'ECOBANK
MALI**

Bibliothèque du CESAG



Présenté et soutenu par
Hawa DAOU

Sous la direction de:
M. Sidi Moktar LO
Trésorier ECOBANK Mali
M. Souahibou DIABY
Chef du service du
crédit BCEAO Mali

M0046MBF04

2

2004



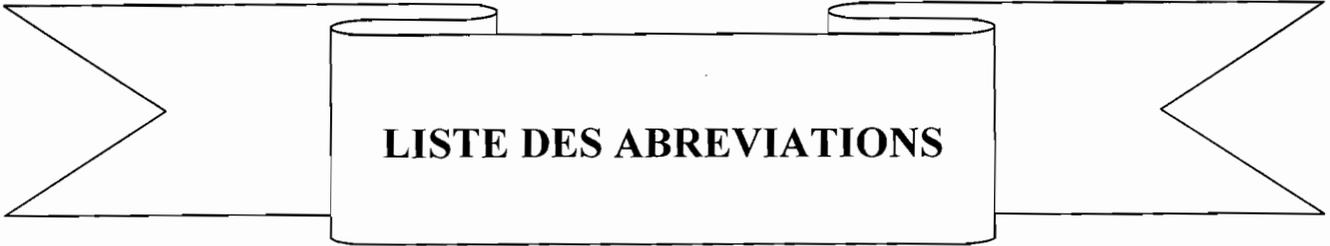
TABLE DES MATIERES

| | Pages |
|--|--------------|
| Liste des abréviations | i |
| Dédicaces et Remerciements | ii |
| INTRODUCTION | 1 |
| Première Partie : Cadre théorique de la gestion des risques bancaires | 4 |
| Chapitre I : Cadre général de la gestion des risques au sein d'une banque | 6 |
| Section 1 : Définition et classification des risques | 6 |
| A. Définition | 6 |
| B. Classification | 6 |
| 1) Conception théorique..... | 6 |
| 1.1 Les risques liés aux emplois | 7 |
| 1.2 Les risques liés aux ressources | 7 |
| 2) Conception des praticiens | 7 |
| 2.1 Les risques techniques | 7 |
| 2.2 Les risques politiques | 7 |
| 2.3 Les risques bancaires | 8 |
| 2.4 Les autres risques | 8 |
| Section 2 : Mesures de gestion des risques | 8 |
| A. Mesures ex-ante | 8 |
| 1. Le marché cible (Target Market) | 9 |
| 2. Les critères d'acceptation des risques (RAAC) | 9 |
| B. Outils classiques de gestion des risques | 9 |
| 1. La méthode du scoring | 9 |
| 2. Le provisionnement | 10 |
| 3. Le RAROC | 10 |
| 4. La gestion actif- passif | 11 |
| C. Fondements d'un bon système de gestion des risques | 11 |
| 1. Séparation des activités | 11 |
| 2. Application des objectifs | 11 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3. | Mise en place d'un système de contrôle efficace | 12 |
| Chapitre II : Fondements des relations banques commerciales – autres établissements de crédit... | | 14 |
| Section 1 : Les activités de banque commerciale | | 14 |
| A. | Le financement de l'économie | 14 |
| 1. | Les crédits d'exploitation courante | 14 |
| 2. | Le financement du commerce extérieur | 15 |
| 3. | Le financement des investissements | 15 |
| 4. | Les concours accordées aux établissements de crédit | 15 |
| B. | La collecte des ressources | 15 |
| 1. | Les ressources provenant de la clientèle | 15 |
| 2. | Les ressources collectées sur les marchés de capitaux | 16 |
| C. | La gestion des moyens de paiement | 16 |
| Section 2 : Les relations banque- établissement de crédit | | 16 |
| A. | Classification des opérations selon leur nature | 17 |
| B. | Classification des opérations selon la catégorie des établissements de crédit | 19 |
| Chapitre III : Analyse des risques liés aux relations avec les autres établissements de crédit | | 21 |
| Section 1 : Définition et sources des risques | | 21 |
| A. | Le risque de liquidité..... | 21 |
| B. | Le risque de contrepartie | 22 |
| C. | Le risque de change | 22 |
| D. | Le risque de taux | 22 |
| Section 2 : Outils d'évaluation et de gestion des risques | | 23 |
| A. | Outils d'évaluation | 23 |
| 1. | Le risque de liquidité | 23 |
| 2. | Le risque de contrepartie | 25 |
| 2.1 | Analyse du rating | 25 |
| 2.2 | Analyse de la situation financière de la contrepartie | 26 |
| 3. | Le risque de change | 26 |
| 4. | Le risque de taux | 26 |
| 4.1 | La méthode des impasses | 26 |
| 4.2 | La méthode des durations | 27 |
| 4.3 | La méthode des simulations | 27 |
| B. | Gestion des risques | 27 |
| 1. | Le risque de liquidité | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 2. Le risque de contrepartie | 28 |
| 3. Le risque de change | 28 |
| 4. Le risque de taux | 29 |
| Chapitre IV : Apport du nouvel accord de Bâle dans la gestion des risques bancaires | 30 |
| Section 1 : Fondements du nouveau dispositif Mac Donough | 30 |
| Section 2 : Apports du nouveau dispositif dans l'évaluation des risques..... | 31 |
| A. Mécanismes d'évaluation | 31 |
| B. Apports du nouveau dispositif à la gestion des risques bancaires au sein de l'UEMOA | 32 |
| Deuxième Partie : La gestion des risques liés aux relations avec les EDC à Ecobank – Mali ... | 34 |
| Chapitre I : Activités du département de la Trésorerie | 36 |
| Section 1 : Fonctions de la Trésorerie..... | 36 |
| A. La gestion des activités de change (le FX Management)..... | 36 |
| B. La gestion actif-passif | 37 |
| C. La gestion des relations avec les établissements de crédit | 38 |
| Section 2 : Opérations et risques induits..... | 38 |
| A. Les opérations de crédit direct..... | 38 |
| 1. Comptes courants..... | 39 |
| 2. Les opérations de prêt | 39 |
| 3. Les dépôts de garantie..... | 40 |
| 4. Les opérations sur titres..... | 40 |
| B. Le crédit indirect | 42 |
| 1. Les opérations de change | 42 |
| 2. Les opérations d'acceptation de signature et de contre garantie..... | 43 |
| Chapitre II : Procédures de mise en place des facilités en faveur des établissements de crédit..... | 45 |
| Section 1 : Composition d'un dossier de crédit..... | 45 |
| A. Les informations de base (Basis Information Report BIR) | 45 |
| B. Le RAAC's Memo | 45 |
| C. Le CA Face | 46 |
| D. Le CA Remarks | 46 |
| Section 2 : Système d'approbation des facilités | 47 |
| A. Typologie des lignes de facilités | 47 |
| B. Renouvellement des lignes échues | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 1. Analyse du niveau des encours | 48 |
| 2. Actualisation des éléments d'appréciation de risques | 48 |
| C. Mise en place de facilités ponctuelles | 48 |
| Chapitre III : Analyse des outils d'évaluation et de contrôle des risques | 49 |
| Section 1 : Analyse des méthodes d'évaluation des risques | 49 |
| A. Analyse des critères d'acceptation des risques (RAAC) | 49 |
| 1. Les critères basés sur la rentabilité | 49 |
| 2. La qualité du portefeuille des créances..... | 50 |
| 3. Le niveau de la liquidité | 50 |
| 4. Le niveau des fonds propres | 51 |
| B. Analyse de la notation | 51 |
| Section 2 : Fixation des limites | 51 |
| Section 3 : Le système de contrôle des lignes mises en place | 51 |
| Chapitre IV : Apport pour une meilleure gestion des risques liés aux autres établissements de crédit à ECOBANK MALI | 53 |
| Section 1 : Identification des risques en présence | 53 |
| Section 2 : Mise à jour des critères d'acceptation de risque (RAAC) | 54 |
| A. Le risque de contrepartie | 55 |
| 1. Analyse de la rentabilité | 55 |
| 2. Analyse de la qualité du portefeuille | 55 |
| 3. Analyse du niveau des fonds propres | 56 |
| 4. Etude du niveau de la liquidité | 57 |
| B. Le risque de change | 57 |
| C. Définition des seuils | 58 |
| Section 3 : Elaboration d'un modèle de classification des banques | 61 |
| CONCLUSION..... | 63 |
| BIBLIOGRAGHIE | |
| ANNEXES | |



LISTE DES ABREVIATIONS

ALCO: Asset and Liability Committee

ALM: Asset and Liability Management

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

BIR : Basis Information Report

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CA : Credit Approval

CAD : Credit Administration

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DGA : Directeur Général Adjoint

DG : Directeur Général

EDC : Etablissement De Crédit

ETI : Ecobank Transnational Incorporated

F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FRR : Facility Risk Rating

IF : Institution Financière

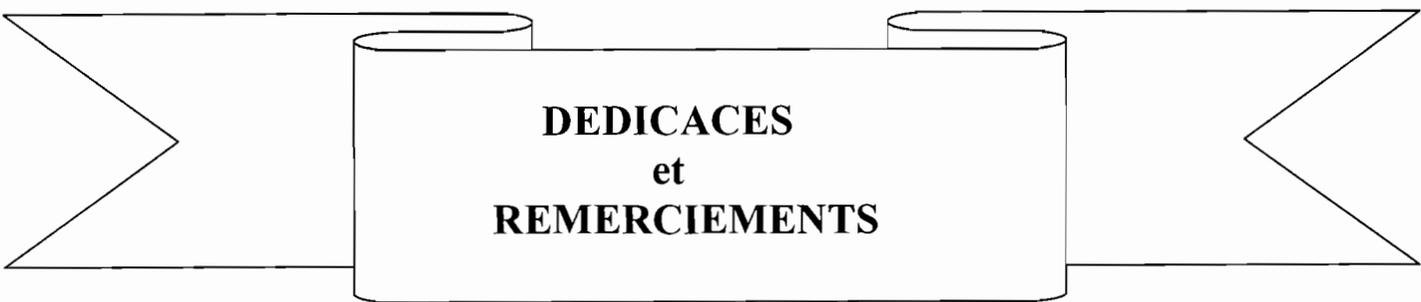
ORR : Obligor Risk Rating

PNB : Produit Net Bancaire

RAAC : Risk Asset Acceptance Criteria

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (à partir de 1994)

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine (avant 1994)



**DEDICACES
et
REMERCIEMENTS**

❖ **DEDICACES**

A mon généreux et humble père **Boubacar DAOU**

A mon affectueuse et dévouée mère **Dicko DJIGA**

A ma chère sœur Feue **Mata DAOU**

❖ **REMERCIEMENTS**

Je ne saurais commencer sans témoigner ma profonde reconnaissance envers Dieu sans qui rien de tout cela n'aurait pu exister.

Je remercie ici :

- **tout le personnel et le corps professoral du CESAG** pour leur constante disponibilité et particulièrement les intervenants du programme Mastère en Banque et finance ;
- tous **les bailleurs de fonds** du programme Mastère en Banque et Finance, particulièrement l' **ACBF** (African Capacity Building Foundation) pour son soutien financier;
- **tout le personnel d'ECOBANK Mali**, particulièrement mon maître de stage **M. Sidi Moktar LO** chef du département de la Trésorerie pour ses conseils et orientations ;
- la **famille Moussa SYLLA** à Dakar ;
- tous ceux qui ont contribué à la réussite de cette formation.

INTRODUCTION

1. Contexte

La libéralisation du commerce international, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué à l'accroissement significatif des échanges commerciaux, donnant une nouvelle configuration aux économies de tous les pays.

Dans le secteur bancaire également ces mutations se traduisent par un accroissement des interactions entre les différents intervenants au niveau national et international.

En effet, le développement du commerce s'accompagne d'une utilisation à plus grande échelle des outils de financement du commerce extérieur tels que les crédits documentaires. Or ces derniers, par définition, font intervenir plusieurs banques.

Par ailleurs, cette évolution du commerce entraînant un accroissement des volumes de paiement libellés en différentes devises, conduit les banques à effectuer entre elles des volumes croissants d'opérations de change.

Les banques sont également amenées à effectuer des opérations avec d'autres établissements de crédit dans le cadre de la gestion de leur trésorerie. Il s'agira de prêts ou d'emprunt interbancaires, d'acquisition ou de cession de bons ou obligations du Trésor public, ou de titres émis par d'autres institutions financières.

L'évolution du secteur bancaire, notamment ouest - africain, se caractérise également par un accroissement de la concurrence. Les clients, étant le plus souvent multi - bancarisés, le financement de leurs opérations mettra en jeu différentes banques. Ceci se produit par exemple lorsqu'une banque escompte en faveur de son client une traite avalisée par une autre banque.

2. Problématique

Les différentes opérations énumérées plus haut, qu'il s'agisse de confirmation de lettre de crédit, d'opérations de change interbancaires, ou d'opérations sur le marché monétaire, constituent directement ou indirectement des engagements d'une banque en faveur d'autres établissements de crédit.

Traditionnellement les banques commerciales concentrent leurs efforts sur la gestion des risques liés à la clientèle ordinaire, mais dans le contexte actuel, où comme indiqué précédemment les

engagements en faveur des établissements de crédit représentent une part croissante du portefeuille des banques.

Bien que ces établissements de crédit constituent, par rapport à la clientèle ordinaire, des contreparties de meilleure qualité, les engagements en leur faveur représentent des risques que les banques doivent être en mesure de gérer. C'est en ce sens que nous avons jugé utile après une formation à la gestion bancaire et maîtrise des risques de nous intéresser à l'attitude des banques commerciales face à ces types de risque ; c'est-à-dire comment elles évaluent et contrôlent leurs degrés d'exposition à ces risques à travers les mécanismes dont elles disposent ?

3. Objectifs

Cette étude a pour objectif général l'identification et l'analyse des risques pouvant résulter des relations entre une banque commerciale et les autres établissements de crédit, ainsi que les outils d'évaluation des risques.

Elle vise dans sa partie pratique à affiner les critères d'acceptation des risques considérés par ECOBANK MALI pour la mise en place de facilités en faveur des banques ;

4. Intérêt du thème

Ce thème est utile pour toute personne s'intéressant aux activités des banques et à la maîtrise des risques bancaires.

❖ Pour les banques

Le choix de ce thème sur ECOBANK MALI se justifie par le volume croissant des opérations et surtout des engagements en faveur d'autres établissements de crédit.

Par ailleurs il est nécessaire aux banques de mieux cerner, et de préférence avec des outils quantitatifs, les risques qu'elles prennent afin d'ajuster en conséquence la tarification de leurs engagements.



Ce travail nous permettra :

- d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques en gestion des risques ;
- de comprendre les mécanismes de mise en place de facilités d'une banque en faveur d'autres établissements de crédit, notamment des banques.

5. Démarche

Notre étude présentera dans une première partie le cadre théorique de la gestion des risques bancaires, partie dans laquelle sera exposé le cadre général de la gestion des risques au sein d'une banque, ainsi que les relations pouvant lier une banque commerciale aux autres établissements de crédit.

Nous procéderons ensuite à l'analyse des risques générés par les engagements en faveur des autres établissements de crédit. Nous présenterons enfin l'apport du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres à la gestion des risques bancaires.

Dans la deuxième partie, nous verrons en pratique comment la gestion de ces risques est prise en charge chez ECOBANK MALI.

Nous nous intéresserons particulièrement à la gestion des risques liés aux relations avec les établissements bancaires à travers l'analyse des procédures de mise en place de facilités, et l'étude des outils d'évaluation et de contrôle des risques. Nous procéderons enfin à la discussion et actualisation des critères d'acceptation du risque des établissements de crédit.

PREMIERE PARTIE :
Cadre théorique de
la gestion des risques bancaires

Les métiers bancaires ont des spécificités relatives d'une part à la nature de la matière traitée : l'argent, et d'autre part à la nature des activités qui consistent pour l'essentiel en l'intermédiation et la gestion des moyens de paiement.

Ces activités les exposent nécessairement aux risques de crédit, de taux, aux risques de change, opérationnel, etc. En effet le métier du banquier consiste principalement à octroyer du crédit sous différentes formes. Or le crédit se rapporte, même étymologiquement¹, à la confiance ; il s'agit du « pari » qu'une contrepartie actuellement solvable, le sera encore l'échéance des engagements pris en sa faveur.

Les risques sont donc inhérents aux activités bancaires.

De ce fait, les banques se sont toujours intéressées aux outils leur permettant une meilleure évaluation des risques auxquels elles se trouvent exposées afin de se doter des moyens pour se couvrir contre ces risques.

En effet, les banques disposent de plusieurs outils d'évaluation des risques selon la catégorie de ceux-ci.

Dans cette première partie nous allons voir successivement :

- le cadre général de la gestion des risques au sein d'une banque ;
- les fondements des relations pouvant exister entre une banque commerciale et les autres établissements de crédit ;
- l'analyse des risques liés aux relations avec les autres établissements de crédit ;
- enfin l'apport du nouvel accord de Bâle à la gestion des risques bancaires.

¹ Du latin *creditum*, de *credere*, croire.

Chapitre I : Cadre général de la gestion des risques au sein d'une banque

L'objectif de ce chapitre consiste à exposer :

- dans une première section, la définition et la classification des risques ;
- puis le rôle du contrôle dans la gestion des risques dans une deuxième section,

Section 1 : Définition et classification des risques

A) Définition

« Un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible – ou à tout le moins incertain – susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats»².

Dans le cadre des activités bancaires deux types de risque peuvent être distingués : le risque subi et le risque potentiel.

Le risque subi est un événement qui influence l'activité de la banque, tandis que le risque potentiel- qui demeure le plus important- se définit comme étant un événement futur dont la réalisation aura un impact négatif sur le résultat.

Constatés au hors bilan, les risques potentiels se rapportent aux engagements divers, qui lors de leur dénouement pourront influencer négativement le bilan.

B) Classification des risques

Avec la diversification des activités bancaires, on assiste à un nombre de plus en plus croissant de risque. Plusieurs approches sont possibles pour classer les risques. Nous nous intéresserons à la conception théorique et à celle des praticiens.

1. Conception théorique

Selon des observateurs externes à la banque, une distinction peut être faite entre les risques selon la configuration du bilan de la banque.

² Elie COHEN (1997) : Dictionnaire de Gestion, page 308

1.1 Les risques liés aux emplois

Il s'agit de risques se rapportant à la qualité des créances : créances à la clientèle (particuliers, entreprises) et les créances sur le marché interbancaire.

Ces risques sont essentiellement liés à la qualité de la contrepartie. Ils résultent du comportement de celle-ci à l'échéance des facilités qui lui sont octroyées.

1.2 Les risques liés aux ressources

Ces risques résultent essentiellement de la mauvaise gestion des ressources pouvant se traduire notamment par un retrait massif des dépôts. La majeure partie des dépôts effectués par le client est, en général, à vue, ce qui accroît leur mobilité.

Du point de vue théorique, le lien existant entre les grandes masses du bilan des banques doit être pris en compte pour une meilleure gestion des risques.

2. Conception des praticiens :

Cette conception est celle des professionnels de banque. Ils optent pour une classification tenant compte des risques à tous les niveaux des activités bancaires. Ainsi trois types de risques sont mis en exergue.

2.1 Les risques techniques

Ces risques sont liés à la structure du système ou de l'organisation interne des procédures. Nous distinguons :

- **les risques opérationnels** : ils peuvent provenir d'un mauvais choix technologique, d'une insuffisance dans la conception et l'organisation ou la mise en œuvre des procédures comptables et de gestion ;
- **les risques sur système d'information** : ils sont relatifs à tous les éléments pouvant influencer la qualité du système d'information ;
- **les risques environnementaux** : ils peuvent provenir des événements naturels et sociaux.

2.2 Les risques politiques

Ils résultent de la défaillance des politiques internes de la banque, ainsi on a identifié :

- **le risque de management** : il est occasionné par des problèmes de coordination entre les agents et la défaillance des procédures internes ;

- **le risque stratégique** : il se rapporte aux choix opérés par les dirigeants lors de la mise en place de la stratégie, et peut résulter des défaillances dans le choix des partenaires, d'une mauvaise communication tant interne qu'externe ;
- **Le risque d'éthique** : il résulte du non-respect des règles de la profession par une banque.

2.3 Les risques bancaires

Ce sont des risques liés aux principales activités des banques. Ils peuvent être repartis en trois catégories :

- **le risque de contrepartie** : qui résulte de la défaillance de la contrepartie ;
- **les risques financiers** : qui sont relatifs à la fonction d'intermédiation assurée par la banque, il s'agit du risque de liquidité, de taux, de change ;
- **les risques économiques** : qui sont occasionnés par des erreurs de prévision et des erreurs dans l'évaluation de la rentabilité.;

Ces trois grandes catégories de risques nous permettent de comprendre que les risques sont inhérents aux activités bancaires. Les banques sont à tout moment confrontées à opérer des choix afin d'éviter des pertes pouvant provenir des risques.

2.4 Les autres risques

- **le risque systémique** : il résulte des interrelations entre les banques évoluant au sein d'un même système, toute défaillance d'une banque aurait des répercussions sur l'ensemble du système ;
- **le risque - pays** : il est relatif au contexte socio-économique du pays dans lequel est implantée la contrepartie.

Section 2 : Mesures de gestion des risques

A. Mesures ex-ante

Ces mesures font partie intégrante de la stratégie d'une banque et doivent faire l'unanimité des dirigeants. Son élaboration tient compte d'une part de la structure économique de l'environnement dans lequel évolue la contrepartie quelle que soit sa catégorie, et d'autre part du niveau maximal de risque que la banque pourrait être amenée à supporter.

1. Le marché cible (Target Market)

Le marché cible ou Target Market, est le choix opéré sur l'ensemble du marché de la profession. Il indique de façon chiffrée les critères que les clients doivent respecter pour pouvoir entrer en relation avec la banque.

Ce ciblage permet aux dirigeants de la banque d'examiner le marché et de faire le choix des segments auxquels s'intéresser. Ces choix dépendent de la stratégie que la banque veut adopter :

- choix de se positionner sur un marché moins risqué et plus rentable
- choix de soutenir un secteur particulier de l'économie.

2. Les critères d'acceptation des risques ou Risk Asset Acceptance Criteria (RAAC)

Il représente le niveau de risque acceptable par la banque. Ce niveau est défini pour chaque secteur du marché cible.

Pour son élaboration, on se base sur les éléments tels que

- la qualité de l'emprunteur ;
- les types de crédit octroyés ;
- la configuration financière de l'emprunteur ;
- les types de garantie exigés.

Ces mesures permettent à l'établissement de mieux situer le client dans son secteur d'activité. Toutefois, elles ne permettent pas de parer à tous les risques pouvant se présenter au cours de la relation.

B. Outils classiques de gestion des risques

Des outils appropriés existent pour l'appréciation et la gestion de chaque catégorie de risques.

1. La méthode du scoring

La méthode du scoring est utilisée par les banques pour tester les contreparties avant l'entrée en relation afin d'éviter une prise de risques excessifs. En effet, elle consiste à déterminer une fonction économétrique à partir d'indicateurs pertinents issus d'un échantillon assez représentatif de contrepartie évoluant dans le même secteur d'activité. Ensuite, est déterminé, à partir de cette fonction et selon le niveau de pondération des indicateurs pris en compte, un score représentant le

niveau de risque pris sur chaque catégorie de contrepartie et partant sa probabilité de défaillance sur les 2 ou 3 années à venir.

2. Le provisionnement

Une fois la relation établie avec le client, les banques veillent à un suivi permanent pour pallier une éventuelle défaillance du client. En général pour ce faire, les banques utilisent des techniques de provisionnement.

Actuellement, les banques ont le choix entre deux techniques de provisionnement :

- **le pré - provisionnement**

Il consiste à provisionner un crédit dès sa mise en place. Son importance réside dans le désir des banquiers d'être prévoyants, et de ce fait d'inclure dans la tarification un coût du risque qui constitue l'élément de la provision.

- **Le provisionnement ex-post**

Dans ce cas, la provision est constituée lorsque les créances sont identifiées comme impayées, douteuses, ou irrécouvrables.

3. Le Risk Adjusted Return On Capital (RAROC)

Le RAROC, la rentabilité des fonds propres en tenant compte du niveau du risque, permet de déterminer le résultat d'une activité. Ainsi, il se définit comme la perte moyenne constatée de façon statique sur un type de client donné, sur le type de crédit mis à sa disposition et sur les taux de récupération estimés.

En effet, Il permet de déterminer à la fois le niveau des fonds propres à allouer à une branche ou à un produit bien précis, et la sélection des types d'activités en fonction du niveau de risque maximal que la banque est prête à supporter.

Le niveau de risque est estimé en tenant compte de la valeur initiale du bien affecté en garantie, d'un coefficient d'indépendance du bien par rapport à l'exploitation de l'entreprise, d'un coefficient de résistance du bien à l'usure ou à l'obsolescence en fonction du marché considéré, d'un coefficient de décote en cas de vente forcée. En l'absence de garantie réelle, on fait un examen sur un échantillon assez large d'entreprises défaillantes afin d'avoir une meilleure connaissance des taux de récupération.

4. La gestion Actif – Passif

« La gestion actif - passif ou Asset Liability Management (ALM) apporte la vision financière de l'évolution du bilan d'un établissement financier, de son exposition aux variations de taux d'intérêt, au risque de liquidité et au risque de change³ ».

En effet, elle consiste à découper le bilan de la banque en différents segments d'activités homogènes en fonction du type de contrepartie (client particulier, entreprise,...), de la catégorie de produits (produits à vue, produits à terme,...), du type de taux (taux fixes, taux variables,...). Les impacts des variations des taux sur les activités de la banque, les profils d'échéance et les positions de change sont ensuite analysés à partir des scénarios établis à cet effet et des mesures d'ajustement sont mises en œuvre en fonction du niveau de la rentabilité conformément aux normes réglementaires en vigueur.

La gestion actif – passif joue un rôle très important dans la gestion stratégique de la banque, raison pour laquelle plusieurs banques ont mis en place un comité ALM regroupant les financiers, les commerciaux ainsi que la direction générale. Ce comité a pour rôle l'élaboration et le suivi des mesures conformément aux stratégies de la banque : fixation des limites destinées à atténuer les effets du risque de change, de taux d'intérêt et de liquidité, mise en place du système d'allocation et de rémunération des fonds propres.

C. Fondements d'un bon système de gestion des risques

1. Séparation des activités

L'ensemble des activités de la banque doit être découpé en tâches homogènes et être exécuté conformément aux règles fixées au niveau interne.

La tâche ou l'ensemble des tâches ayant des affinités doit faire l'objet d'un suivi et être sous la responsabilité de la même personne. Il est essentiel de former chaque responsable opérationnel à l'importance de sa contribution.

2. Application des objectifs

Il est nécessaire que les dirigeants mettent en œuvre une stratégie adaptée à l'établissement.

Cette stratégie se matérialisera par des objectifs opérationnels. Le meilleur moyen de faire savoir et comprendre l'importance des objectifs que doit réaliser chaque opérationnel, c'est d'impliquer

celui-ci dans l'élaboration de ces objectifs. Ainsi, il pourrait comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces objectifs.

3. Mise en place d'un système de contrôle efficace

Le contrôle doit exister à tous les niveaux de l'activité de la banque. Le premier niveau de contrôle est effectué par l'exécuteur de la tâche qui, après chaque opération, doit s'assurer de son bon déroulement.

Ensuite, le contrôle est effectué par le responsable du département, pour voir si la responsabilité qui revient à son département est accomplie dans les meilleures conditions.

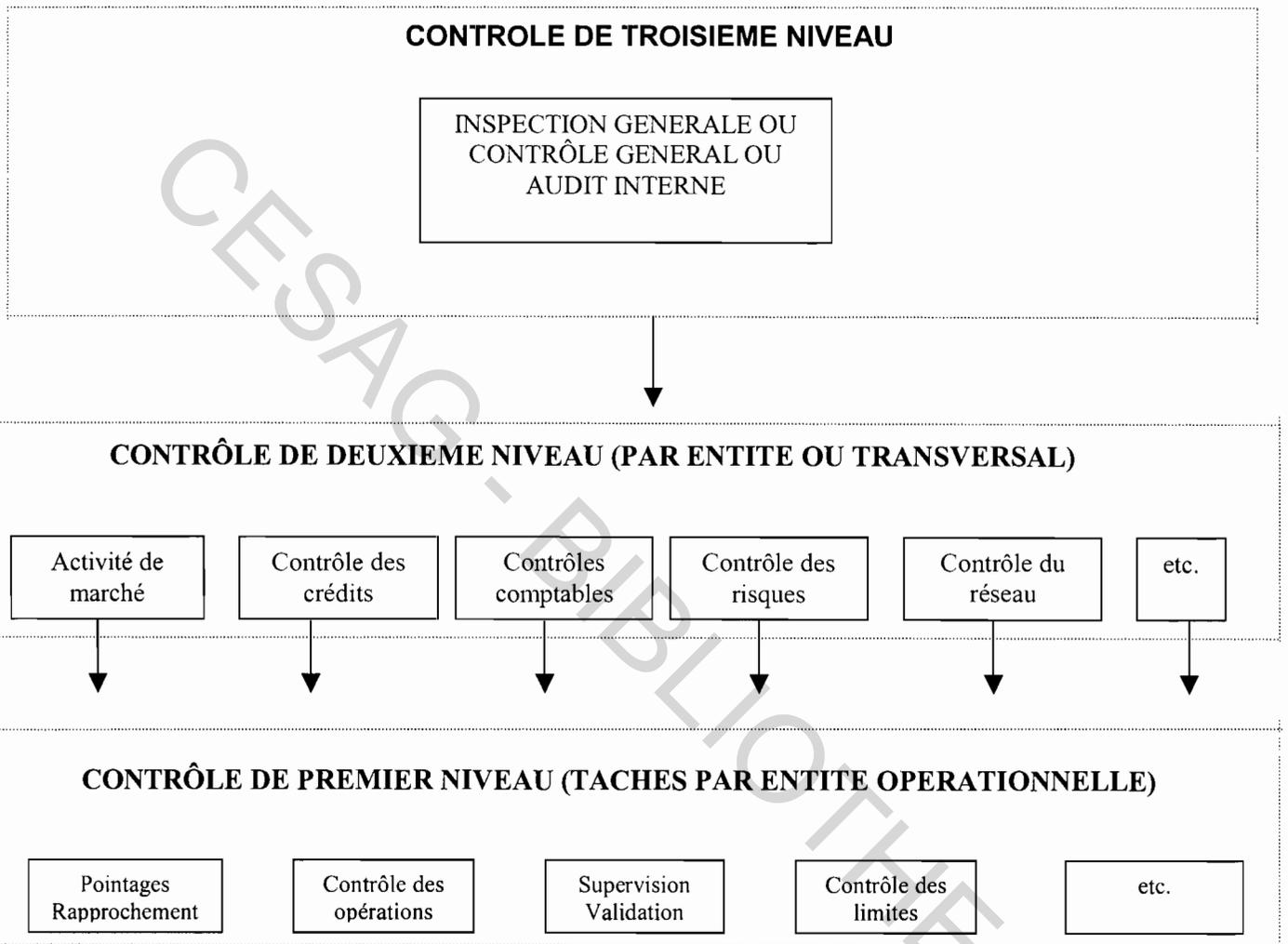
Quels que soient les niveaux de contrôle existant, chaque établissement bancaire doit être doté d'un service de contrôle interne, conformément à la réglementation bancaire. Le contrôle interne constitue "l'œil" des dirigeants sur l'évolution des activités de l'établissement.

Le contrôle interne est chargé d'élaborer des rapports périodiques sur l'évolution des activités de l'établissement, conformément aux normes et exigences liées à la profession.

Le schéma ci-après présente les différents niveaux du contrôle interne.

³ Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires, page 105

Articulation des différents niveaux du contrôle interne



Source : H . JACOB, A SARDI : Management des risques bancaires

Chapitre II : Fondements des relations existant entre une banque commerciale et d'autres Etablissements de Crédit

Selon l'annexe à l'instruction No 94-03 du 16 août 1994 de la BCEAO relative à la définition des attributs les établissements de crédit sont constitués de la Banque Centrale, du Centre des Chèques Postaux (CCP), du Trésor public, des banques et correspondants et des établissements financiers.

Il convient de présenter les fonctions assumées par une banque commerciale (section 1) avant de présenter les opérations pouvant la lier à d'autres Etablissements de Crédit (section 2)

Section 1 : Les activités de banque commerciale

C'est le concept de *banque commerciale* qui fonde le cadre réglementaire de l'UEMOA. Toutefois dans la pratique, certains établissements se sont spécialisés, notamment dans le financement de l'agriculture et de l'habitat.

Le principal rôle des banques commerciales est la fonction d'intermédiation qui consiste à collecter des ressources auprès des agents à capacité de financement et à les replacer auprès de ceux à besoin de financement.

A. Le financement de l'économie

Les banques financent l'économie à travers l'octroi de crédit à une clientèle diversifiée. Cette clientèle est constituée d'entreprises, de particuliers, de l'Etat et ses démembrements, des autres établissements de crédit à travers le marché interbancaire. Ainsi, elles offrent une variété de produits pour répondre aux besoins de la clientèle.

1. Les crédits d'exploitation courante

Il s'agit de facilités accordées aux entreprises pour le financement de leurs besoins de trésorerie. Ce type de crédit porte sur les crédits de trésorerie, les crédits d'exploitation, la mobilisation des créances commerciales, les engagements par signature accordés à la clientèle.

2. Le financement du commerce extérieur

Ce type de financement connaît un essor grâce au processus d'internationalisation des échanges. Il s'agit essentiellement des crédits à l'importation, à travers notamment le crédit documentaire et des crédits à court terme ou moyen terme destinés à l'exportation.

3. Le financement des investissements

Ce type de financement est destiné au développement de l'économie, à travers une assistance financière des banques aux entreprises. Il s'agit des crédits d'investissements à long terme octroyés aux entreprises, du crédit-bail.

Toutefois, les banques commerciales sont réticentes à réaliser ce type de financement compte tenu du niveau élevé de risque qu'il présente.

4. Les concours accordés aux établissements de crédit

Il s'agit de facilités accordées au Trésor public ainsi qu'à d'autres établissements de crédit. S'agissant du Trésor public, ces facilités se matérialisent par l'acquisition de bons émis par celui-ci.

Quant aux autres établissements de crédit les facilités portent sur les prêts accordés à ceux-ci sur le marché interbancaire, ainsi que l'acquisition de leurs titres tels que les obligations.

B. La collecte des ressources

Les ressources collectées par les banques commerciales sont constituées pour l'essentiel de dépôts effectués par la clientèle, et de ressources collectées sur les marchés monétaire et obligataire.

1. Les ressources provenant de la clientèle

Ces ressources sont classées en fonction des options choisies par la clientèle. Il s'agit de dépôts à vue et de dépôts à terme.

Les dépôts à vue sont constitués de fonds mis à la disposition de la banque par le client, et pouvant être utilisés à tout moment.

Les dépôts à terme sont matérialisés par des ressources mises à la disposition de la banque moyennant une rémunération et soumis à des conditions particulières en matière de disponibilité.

2. Les ressources collectées sur les marchés des capitaux

Il s'agit essentiellement d'emprunts à court terme contractés sur le marché interbancaire.

Les banques se procurent également de ressources longues à travers l'émission de titres sur le marché obligataire.

C. La gestion des moyens de paiement

L'une des fonctions essentielles assumées par les banques est la gestion des moyens de paiement.

Au sein de l'UMOA, la loi portant réglementation bancaire effleure à peine la question de la gestion des moyens de paiement, comme en témoigne la définition des banques donnée par l'article 3 : « Sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement ».

Toutefois, la situation actuelle des systèmes de paiement est aujourd'hui préoccupante dans les pays de l'UEMOA. En effet, elle se caractérise par une forte utilisation de la monnaie fiduciaire au détriment de la monnaie scripturale conséquence du manque de confiance dans l'instrument de paiement qu'est le chèque, en dépit d'une réglementation appropriée sur les chèques sans provision.

Par ailleurs, les Autorités monétaires, en vue de sécuriser les opérations de paiement, réduire le coût des transactions financières et les délais de paiement au sein de l'UEMOA, ont élaboré le système RTGS (Real Time Gross Settlements).

Section 2 : Les relations banques - établissements de crédit

En fonction de la catégorie d'établissement de crédit (EDC), il existe plusieurs types d'opérations pouvant les mettre en relation avec une banque.

Nous allons dans un premier temps présenter ces opérations par nature (A), puis les lier dans un tableau aux catégories d'établissements de crédit qu'elles concernent (B).

A. Classification des opérations selon leurs natures

1. Ouverture de comptes courants

Les banques constituent des avoirs ou des dépôts à vue sur des comptes ouverts auprès d'autres établissements de crédit. Ces comptes sont destinés à la réalisation des ordres de transfert de la clientèle.

2. Dépôts au titre du marché monétaire

Il s'agit essentiellement d'avoirs constitués auprès de la Banque Centrale et destinés à la réalisation d'opérations sur le marché monétaire.

En effet, les opérations effectuées sur ce marché se font à travers deux compartiments : le marché interbancaire et le marché monétaire élargi.

3. Dépôts à terme

Ce sont des dépôts constitués (reçus) auprès d'autres EDC autres que la Banque Centrale. En effet, les banques afin de rentabiliser une partie de leurs trésoreries constituent des fonds bloqués sur une période déterminée moyennant une rémunération.

4. Dépôts de garantie

Il s'agit des dépôts constitués (reçus) auprès d'autres EDC destinés à garantir le dénouement ou le règlement d'opérations en cours avec ces établissements. Les dépôts de garantie constitués englobent également les avoirs constitués auprès d'autres banques et correspondants en vue de garantir la réalisation des opérations avec l'extérieur.

5. Opérations de prêts/emprunts aux établissements de crédit

Les EDC de l'UEMOA, principalement les banques et établissements financiers, sont souvent amenées à se prêter (emprunter) sur le marché interbancaire de la liquidité Banque

Centrale qui leur fait défaut. Ces opérations sont réalisées à court terme (0 à 2 ans) et sans aucune garantie.

Le volume des opérations traitées sur ce marché s'élevait à 120.917 millions de FCFA au 31 décembre 2002.

Les avances accordées par la BCEAO aux EDC au titre du marché monétaire y sont également prises en compte.

6. Opérations de pension

Les banques dans le but de prêter (emprunter) de la liquidité à d'autres établissements de crédit procèdent à des opérations de pension. En effet, les banques, à travers ces opérations, procèdent à des cessions (acquisitions) d'éléments en s'engageant reprendre (rétrocéder) les mêmes éléments à un prix et une échéance convenus.

7. Escompte d'Obligations cautionnées ou de créances publiques

Il s'agit d'obligations cautionnées prises à l'escompte par la banque ou l'établissement financier au profit du Trésor Public.

8. Acquisition/Cession de titres

Les banques dans le cadre de la gestion de leur trésorerie, et de la diversification de leur portefeuille d'engagements achètent des titres qu'elles conservent plus ou moins durablement. Elles peuvent céder ces titres à d'autres établissements de crédit. Il s'agit généralement de titres de créance négociables (Bons ou obligations du Trésor, obligations, etc.)

Du côté du passif, les opérations sur titres permettent au EDC de collecter des ressources longues, en émettant des titres, par exemple des obligations.

9. Engagements de financements

Ce sont des engagements irrévocables donnés (reçus) en faveur d'autres EDC. Ces engagements se matérialisent par des lignes d'escompte, d'engagements de soutien (crédit stand by), d'accords de refinancement, de facilités de financement renouvelables.

10. Cautions, avals et autres garanties

Les cautions, avals et autres garanties d'ordre d'EDC portent sur les confirmations de crédits documentaires ouverts par les correspondants et les acceptations à payer données d'ordre des correspondants.

Il pourrait également s'agir de cautions, d'avals et contre - garanties reçues sur les crédits octroyés et engagements par signature donnés ainsi que les autres garanties irrévocables et inconditionnelles reçues des EDC.

11. Opérations de change

Ce sont des opérations d'achat et de vente de devises effectuées avec d'autres EDC localisés dans l'UEMOA ou hors de celle-ci. Ces opérations peuvent être au comptant, à terme, ou consister en des swaps de devises.

Les opérations de change au comptant sont des opérations dont le dénouement n'est pas différé par les parties ou l'est en raison du délai d'usance. (2 jours ouvrés)

Les opérations de change à terme sont des opérations dont le dénouement est différé par les parties pour des raisons autres que le délai d'usance.

Les swaps de devises consistent en un achat au comptant d'une devise contre une autre et une vente à terme simultanée de cette même devise.

B. Classification des opérations selon la catégorie d'établissement de crédit

Nous avons présenté dans le tableau ci-après les principaux types opérations pouvant mettre en relation une banque et d'autres établissements de crédit.

Tableau N°1: Tableau retraçant les principales opérations liant une banque commerciale aux autres EDC

| Types d'opérations | Catégorie d'établissement de crédit | | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|----------|---------------------|----------------|----------------------------------|
| | Banque Centrale | Trésor Public | CCP | Banques et Corresp. | Ets Financiers | IF internationales ou Régionales |
| 1 Ouverture de compte courant | X | x | x | X | x | x |
| 2 Dépôts au titre du marché monétaire | X | | | | | |
| 3 Dépôts à terme | | x | x | X | x | x |
| 4 Dépôts de garantie | | | | X | | |
| 5 Opérations de prêts/emprunts | X | x | x | X | x | x |
| 6 Opérations de pension | X | | | X | | x |
| 7 Escompte d'obligations cautionnées ou de créances publiques | | X | | | | |
| 8 Acquisition/Cession de titres | X | X | X | X | X | X |
| 9 Engagement de financement | x | | | X | x | x |
| 10 Cautions, Avals et autres garanties | x | x | | X | x | |
| 11 Opérations de change | x | x | x | X | x | x |

X : opérations courantes

x : opérations moins courantes

Chapitre III : Analyse des risques liés aux relations avec les autres établissements de crédit

Les opérations qu'une banque effectue avec les autres établissements de crédit, comme nous l'avons souligné plus haut, exposent cette banque à des risques lorsque ces opérations constituent des engagements de celle-ci sur ces établissements de crédit.

Ces risques, s'ils ne sont pas maîtrisés pourraient éroder la rentabilité de la banque.

Les principaux risques sont les risques de liquidité, de contrepartie, de change et de taux.

Ce chapitre se propose d'exposer :

- Dans une première section, la définition et les sources des risques ;
- Dans une deuxième section, les outils d'évaluation et de gestion des risques.

Section 1 : Définition et sources des risques

A. Le risque de liquidité

Plus que toute entreprise, la banque doit être en mesure de faire face à ses engagements à tout moment.

« Le risque de liquidité ou d'absence de liquidité donc d'illiquidity est le risque encouru par une banque de ne pas pouvoir faire à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin »⁴.

Ce risque provient d'un décalage entre la durée des ressources exigibles et celle des emplois réalisables.

Ce risque pourrait aussi provenir des difficultés qu'aura la banque pour céder les titres négociables d'établissements de crédit détenus en portefeuille.

B. Le risque de contrepartie

Il est relatif à la qualité de la contrepartie. C'est l'incapacité de celle-ci d'honorer ses engagements à l'échéance.

⁴A Sardi, H. Jacob : Management des risques bancaires, page 359

Ce risque se rapporte à l'ensemble des facilités accordées aux autres établissements de crédit.

En effet, dans le cadre des opérations de change réalisées avec d'autres établissements bancaires ce risque pourrait provenir de la non - simultanéité dans le temps des transferts de devises. C'est le risque de règlement - livraison relatif au dysfonctionnement de l'établissement bancaire contrepartie.

Le risque de contrepartie peut prendre deux formes principales : le risque de défaut et le risque de changement de notation.

La première forme de risque est associée à l'occurrence d'un défaut, caractérisé par l'incapacité de la contrepartie à assurer le paiement de ses échéances.

Le risque de changement de notation est la perte potentielle associée à une dégradation de la notation d'un émetteur.

C. Le risque de change

Le risque de change peut se définir comme l'impact des variations des cours de change des monnaies étrangères sur le patrimoine et les résultats de la banque.

Dans le cadre des relations d'une banque avec d'autres EDC ce risque résulte de l'annulation unilatérale de l'opération de change par l'EDC avec lequel cette opération est réalisée. En effet, cette annulation pourrait entraîner des pertes en cas de variation des cours de change de la devise en deçà du cours au moment de la conclusion du contrat de change.

D. Le risque de taux

« Le risque de taux est le risque de pertes consécutif à la variation des taux d'intérêt⁵ ».

Le risque de taux provient principalement des opérations à taux fixe car les taux variables sont considérés comme étant fixes jusqu'à leurs dates de refixation.

Ce risque est observé lorsque le coût des ressources devient supérieur aux produits perçus sur les emplois.

⁵A. Sardi, H. Jacob : Management des risques bancaires, page 315

Ce risque apparaît lorsque les durées des emplois et des ressources ne sont pas parfaitement adossées. Il y a adossement parfait lorsque les emplois et les ressources sont sur une même durée, préservant ainsi les marges de la banque.

Il pourrait également provenir d'un adossement d'emplois (ou de ressources) à taux fixe sur des ressources (ou des emplois) à taux variable.

Dans le cadre des relations avec d'autres établissements de crédit, ce risque est observé lorsque les taux d'intérêt du marché évoluent défavorablement par rapport à la valeur nominale des titres d'établissements de crédit détenus en portefeuille.

Section 2 : Outils d'évaluation et de gestion des risques

Il ne s'agit pas pour une banque d'éviter de prendre des risques, mais d'être apte à mesurer son niveau d'exposition. En effet, elle doit être en mesure d'évaluer les risques afin de se munir d'instruments pour les limiter.

A. Outils d'évaluations des risques

Divers instruments sont utilisés pour l'appréciation des risques selon leurs catégories. Ainsi pour chaque type de risque, nous allons présenter les outils d'évaluation.

1. Le risque de liquidité

Ce risque est mesuré par la détermination du profil d'échéances. En effet les actifs et les passifs sont classés en fonction de leur durée restant à courir, et par différence on obtient les éventuelles impasses.

En analysant par exemple le profil d'échéance d'une banque X donnée, on obtient le tableau ci-après

Tableau N°2: Exemple d'évaluation du niveau de liquidité d'une banque

| ECHEANCE (E) | PASSIF | ACTIF | IMPASSES | IMPASSES CUMULEES |
|--------------------------|--------|-------|----------|----------------------|
| E < 10 jours | 5 000 | 3 500 | 1 500 | 1 500 |
| 10 jours < E < 1 mois | 6 500 | 4 500 | 2 000 | 3 500 |
| 1 mois < E < 3 mois | 5 300 | 4 800 | 500 | 4 000 |
| 3 mois < E < 1 an | 6 000 | 5 800 | 200 | 4 200 |
| 1 an < E < 5ans | 1 000 | 4 200 | - 3 200 | 1 000 |
| E > 5ans | 800 | 1 800 | - 1 000 | 0 |

Il ressort de l'analyse de ce tableau que :

- nous avons une transformation des ressources courtes en emplois longs, d'où l'apparition d'une impasse les premières années progressivement comblée à partir de la deuxième année ;
- la banque X atteint son risque de liquidité maximum entre 3 mois et un an (impasse cumulée la plus forte).

Toutefois, l'élaboration de ce type de tableau pose le problème de classement de certains éléments d'actif ou de passif, tel est le cas par exemple des dépôts à vue. Certes, ce sont des ressources à court terme, mais en réalité une partie de ces dépôts pourrait rester longtemps sans être utilisée. Ainsi, chaque établissement doit profiter de sa propre expérience pour leur classement.

Ce risque peut également être estimé à partir du ratio de liquidité défini par la réglementation bancaire. Ce ratio est le rapport entre les actifs disponibles et réalisables à court terme et le passif exigible ou les engagements par signature susceptibles d'être réalisés à court terme (3 mois). La norme à respecter par les banques pour ce ratio est d'un minimum de 75%

2. Le risque de contrepartie

Pour l'évaluation de ce risque, plusieurs approches peuvent être utilisées. Elles sont fonction des données dont dispose la banque.

Une meilleure évaluation de ce risque passe par une meilleure appréciation de la contrepartie avant l'entrée en relation, quelle que soit la catégorie de celle – ci (entreprises, particuliers, EDC) .

2.1 L'analyse du rating

L'analyse peut être faite par l'utilisation du rating attribué par les agences spécialisées de notation (Moody's, Standard & Poor's).

En effet, les notes peuvent être attribuées à l'emprunteur et aux facilités.

La note attribuée à l'emprunteur s'applique à l'ensemble des facilités accordées à cet emprunteur. Cette note détermine la capacité globale de l'emprunteur à honorer ses engagements.

La note attribuée à une facilité définit la capacité de l'emprunteur à rembourser cette facilité. Cette note combine la note de l'emprunteur et les particularités de la facilité (garanties, échéances, ...).

Pour l'appréciation de la qualité de la contrepartie, les établissements bancaires peuvent également utiliser leur propre système de notation interne, instrument dont disposent plusieurs banques, et qui constituera un des socles du nouveau dispositif Mac Donough.

Les établissements de crédit de la zone UEMOA, notamment les banques et établissements financiers ne font pas l'objet de notation par les agences spécialisées. Ainsi, les banques pour l'appréciation de leur solvabilité ont de plus en plus recours à une analyse approfondie des états financiers de ces derniers.

2.2 Analyse de la situation financière de la contrepartie

L'analyse est destinée à apprécier la capacité de l'établissement de crédit considéré à faire face à ses engagements. Cette analyse est fonction de la catégorie de l'établissement de crédit.

Lorsqu'il s'agit d'une banque, il peut être procédé à une analyse financière. Cette analyse porte sur l'appréciation de l'activité à travers l'étude de l'évolution des postes du bilan, ainsi que l'analyse de l'évolution de la rentabilité.

Le bilan est regroupé en grandes masses afin de mieux cerner l'activité de l'établissement à partir de soldes significatifs d'une part, et d'évaluer sa taille d'autre part.

La rentabilité de l'établissement est examinée à partir des soldes significatifs de gestion du compte de résultat. L'accent doit être surtout mis sur le Produit Net Bancaire, car il constitue un bon indicateur pour l'analyse de la rentabilité d'un établissement bancaire, car ne portant que sur les opérations d'exploitation exclusivement bancaires.

3. Le risque de change

Le risque de change peut être évalué à partir de la position de change de chaque devise, c'est à dire la différence entre les avoirs et les engagements en devises. Par convention, la position de change est dite longue ou courte.

Elle est longue lorsque les avoirs en devises de la banque dépassent ses engagements, et courte lorsque ses engagements en devises sont supérieurs à ses avoirs.

La position courte met la banque en situation défavorable en cas de hausse des cours des devises. Lorsqu'elle détient une position longue, une baisse des cours de la devise la place dans une situation défavorable.

4. Le risque de taux

Plusieurs méthodes peuvent être utilisés pour évaluer ce risque.

4.1 La méthode des impasses

Cette méthode consiste à répartir les emplois et les ressources en fonction de leurs échéances de révision de taux dans un tableau comportant les fourchettes d'échéances. La différence entre emplois et ressources pour chaque fourchette de taux permet de déterminer les impasses.

L'impact des variations de taux sur le résultat est ensuite mesuré en multipliant chaque impasse par une variation estimée des taux.

4.2 La méthode des durations

La méthode des durations utilise la même démarche que celle des impasses, mais la durée nominale des impasses est remplacée par leur durée, c'est à dire l'expérience moyenne de leurs flux actualisés.

4.3 La méthode des simulations

Cette méthode comprend :

- **la simulation statique** : qui consiste à appliquer différents scénarios de taux aux flux du bilan et du hors bilan en vue d'analyser leur incidence ;
- **la simulation dynamique** : est fondée sur la formulation d'hypothèses sur l'évolution future des taux et des variations attendues de l'activité de la banque sur une période donnée.

B. Gestion des risques

1. Le risque de liquidité

Une des méthodes de couverture du risque de liquidité consiste à corriger les profils d'échéances ayant des impasses excessives, en privilégiant une collecte plus longue ou en fixant des plafonds maximum pour chaque classe de profil.

Les concentrations doivent également être évitées, aucun établissement de crédit ne doit bénéficier d'une proportion importante de facilités. De même, le portefeuille de titres d'établissement de crédit détenus doit être diversifié.

Ainsi des limites doivent être fixées pour chaque type d'établissement de crédit.

Les interventions de la banque sur les marchés (interbancaire, monétaire au sens large, financier) sont également nécessaires pour protéger la banque contre des crises de liquidité.

2. Le risque de contrepartie

La meilleure maîtrise de ce risque passe par une meilleure évaluation du niveau d'exposition pour chaque type de contrepartie. Quelle que soit la catégorie de la contrepartie, il s'agit pour la banque de prendre au départ de bons risques.

Les établissements de crédit, comparés aux autres types de contrepartie, présentent certaines spécificités. Nonobstant la réglementation stricte dont ils font l'objet, ils sont eux-mêmes, dans le cadre de leurs activités, exposés à des risques.

Pour pallier le risque de règlement, principale source du risque de contrepartie provenant des opérations de change avec les établissements de crédit, la banque doit disposer d'outils destinés à appréhender son niveau d'exposition à ce risque lors des différentes phases du processus de règlement :

- heure limite pour annuler unilatéralement une opération de change ;
- réception définitive des fonds (chez le correspondant) ;
- constatation de la réception définitive des fonds ou de l'impayé.

3. Le risque de change

Le principal outil de gestion du risque de change demeure la fixation des limites.

En effet chaque banque fixe ses limites selon sa propre stratégie. Les limites peuvent être fixées en fonction de la position de change autorisée quotidiennement ou en fonction de la perte maximale autorisée.

Ces limites sont fixées en fonction de la taille de l'établissement, du niveau de ses fonds propres et de la performance de son système d'information.

Compte tenu de l'importance des volumes des opérations de change traitées avec d'autres banques, la fixation et le respect de limites par contrepartie bancaire visent à atténuer les effets du risque de change.

Dans la situation où le marché est liquide, la banque peut se couvrir à tout moment contre le risque de change, soit en se procurant de devises en cas de position courte (lorsqu'elle s'attend à une hausse des cours de change), ou en cédant des devises en cas de position longue (lorsqu'elle anticipe la baisse des cours de change).

4. Le risque de taux

En vue d'obtenir une position de taux compatible avec un niveau acceptable de risque, les banques peuvent adapter les taux et /ou les échéances de certains de leurs éléments d'actif ou de passif, arbitrer par exemple entre taux fixe et taux variable.

Un autre outil de gestion du risque de taux par les banques est le recours aux instruments des marchés dérivés (notamment Swap ou FRA). En effet, ceci a pour objectif d'obtenir sur ces marchés une position inverse à celle constatée au bilan afin que la résultante globale soit nulle. Par exemple, une banque disposant d'un excès d'emplois à taux fixe vis-à-vis des ressources court un risque de perte en cas de baisse des taux. De ce fait, elle doit chercher à prendre une position inverse sur les marchés dérivés c'est-à-dire une position qui lui fasse réaliser un gain en cas de baisse de taux.

Ainsi la couverture sur les marchés dérivés vise à annuler tout risque de perte mais implique par conséquent la suppression de gain potentiel. Toutefois, ce type de couverture n'est pas systématique et dépend essentiellement des anticipations réalisées par les banques.

Chapitre IV : Apport du nouvel accord de Bâle à la gestion des risques bancaires

Le comité de Bâle, créé en 1974, a pour rôle la prévention des crises du système financier et la surveillance prudentielle internationale de l'activité bancaire à travers ses travaux.

Ainsi les banques adopteront à partir de 2005, au niveau mondial, un nouveau ratio de solvabilité baptisé ratio Mac Donough.

Ce ratio remplacera l'actuel ratio Cooke, entré en vigueur en 1988. Celui-ci imposait une norme minimale de 8% de fonds propres en face des risques globaux.

Le nouveau ratio vise à assurer la solidité et la stabilité des systèmes bancaires au niveau mondial. Il permet une mesure plus fine des risques au sein des établissements, avec la prise en compte de l'ensemble des risques auxquels se trouvent exposées les banques.

Section 1 : Les fondements du nouveau dispositif Mac Donough

Le nouvel accord de Bâle dans le cadre l'élaboration du nouveau dispositif de solvabilité a introduit, en plus de l'approche quantitative, une approche qualitative. Ce nouvel accord repose sur trois piliers.

Pilier 1 : Exigence en fonds propres

Ce pilier est relatif au calcul du ratio proprement dit. La logique du ratio reste la même, c'est à dire un rapport entre les fonds propres et un encours de risques, mais il existe une plus grande précision sur la nature des risques.

Les fonds propres requis pour la couverture du risque de marché et du risque opérationnel doivent être multipliés par 1,25 (l'inverse de 8%) avant d'être incorporés dans le ratio final.

Ce ratio est représenté par le rapport suivant :

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

Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle

Les Autorités de contrôle analyseront de manière qualitative les procédures internes des banques dans l'évaluation des fonds propres face aux risques. En fonction de leur appréciation, elles pourront exiger un ratio de solvabilité supérieur au minimum réglementaire.

Pilier 3 : Discipline de marché

Les banques doivent publier sur les marchés des informations fiables et exhaustives. Ces informations doivent porter sur la composition des fonds propres, leur ventilation par secteur économique et géographique des actifs, le système de notation interne de la banque et les allocations des fonds propres affectés aux différents risques.

Section 2 : Apports du nouveau dispositif dans l'évaluation des risques

A. Mécanismes d'évaluation des risques

Pour chaque catégorie de risque, notamment le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché, les banques ont le choix d'adopter l'approche standard ou d'utiliser des méthodes plus élaborées basées sur leurs propres données et procédures.

- Pour le risque de crédit, il existe trois approches possibles : l'approche standard, l'approche IRB (Internal Rating Based) fondation ou l'approche IRB avancée.

Dans l'approche standard, les taux de pondération applicables aux diverses catégories de contrepartie sont définis à partir des notes attribuées par les agences spécialisées de notation (Standard and Poor's, Moody's, ...). Ainsi les risques sont fonction de la catégorie de la contrepartie.

Les établissements bancaires peuvent également utiliser l'approche IRB (Internal Rating Based). Cette approche est fondée sur leur propre système de notation.

- Pour le risque opérationnel, trois méthodes sont utilisées : l'approche standardisée basée sur le produit net bancaire de l'établissement, l'approche

standardisée décrite plus haut et l'approche des mesures avancées basées sur les données historiques de l'établissement.

➤ Pour le risque de marché, l'utilisation d'une méthode interne est également possible.

Chaque établissement bancaire devra adopter une méthode d'évaluation en fonction de la catégorie des risques, de la structure de l'économie du pays dans lequel il est implanté. Toutefois, cette adoption doit être autorisée par les organes de contrôle.

B. Apport du dispositif Mac Donough à la gestion des risques bancaires au sein de l'UEMOA

Le nouveau dispositif Mac Donough vise à assurer la stabilité des systèmes bancaires et financiers au niveau mondial. Ce dispositif est destiné aux banques de taille considérable, notamment celles des pays industrialisés. Toutefois, les autorités de surveillance des activités bancaires se sont toujours efforcées de s'adapter aux travaux du comité de Bâle. En effet, la simplicité du ratio Cooke avait rendu son utilisation possible par les établissements de crédit quelle soit leur catégorie et les pays dans lesquels ils sont localisés. En effet, les Autorités monétaires de l'UMOA avaient réussi à adapter ce ratio aux spécificités de la Zone à travers le ratio de couverture des risques.

Pour permettre aux systèmes bancaires de l'UMOA de faire face aux mutations résultant du nouveau dispositif Mac Donough, les Autorités monétaires doivent adapter leur dispositif prudentiel aux normes internationales en matière de gestion des risques, tout en tenant compte des spécificités des systèmes bancaires de la Zone. Dans ce cadre, elles doivent se doter d'outils pertinents pour mieux analyser les processus d'évaluation des risques par les banques. Ceci contribuerait à rendre crédible les banques de l'UMOA au niveau international comme en témoigne la déclaration de Charles KONAN BANNY⁶ « L'adéquation de notre dispositif prudentiel avec les principes de Bâle constitue pour moi, un levier important pour notre système bancaire, surtout en terme de crédibilité d'un accès aux ressources des marchés internationaux de capitaux. »

⁶Allocution du Gouverneur de la BCEAO Charles KONAN BANNY à l'occasion du séminaire sur le dispositif prudentiel de l'UMOA à l'aune du nouvel accord de capital de Bâle, Dakar le 31 mars 2003

D'importantes étapes restent à franchir par les établissements bancaires. En effet, ils doivent se doter de systèmes internes de notation efficace pour évaluer leur besoin en fonds propres face aux différents risques. Ils doivent également veiller à une grande transparence dans la publication d'informations destinées au public.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième Partie :
**La gestion des risques liés aux relations avec
les EDC à Ecobank Mali**

Le groupe Ecobank, créé par la Holding Ecobank Transnational Incorporated (ETI) en 1985, compte à ce jour douze filiales dont onze à travers l'Afrique de l'Ouest et une au Cameroun.

Créée en 1998, la filiale ECOBANK Mali est une banque commerciale ayant des services et une clientèle diversifiée :

- les PME (Commercial Banking)
- les gouvernements, les organismes qui leur sont affiliés ainsi que les grandes entreprises nationales et multinationales (Institutional Banking)
- les particuliers (Consumer Banking).

Elle s'est surtout distinguée par l'introduction de nouveaux produits et services, comme le « Transfert Rapide » qui permet d'effectuer, dans un délai de 24 heures des transferts et le paiement de fonds entre les différentes filiales d'Ecobank et son réseau de correspondants à travers le monde.

La banque a actuellement un capital social de deux milliards cinq cent vingt cinq mille (2 525 000 000) Francs CFA, et un réseau de quatre agences à Bamako. Elle évolue dans un environnement concurrentiel avec les 8 autres banques que constituent le système bancaire malien.

En vue de satisfaire une clientèle diversifiée, ECOBANK, en plus des autres filiales d'ETI, collabore étroitement avec d'autres établissements de crédit tant au niveau local qu'à l'extérieur.

Nous avons effectué notre stage à la Trésorerie, qui est le département en charge de relations avec les établissements de crédit.

Cette partie exposera :

- Les activités du département de la trésorerie ;
- les procédures de mise en place de facilités en faveur d'autres banques ;
- l'analyse des outils d'évaluation des risques ;
- notre apport pour une meilleure gestion des risques liés aux relations les établissements de crédit.

Chapitre I : Les activités du département de la Trésorerie

Ce département est chargé d'optimiser la gestion des avoirs et engagements de la banque auprès des Etablissements de Crédit. Dans un sens plus large, il suit l'évolution du bilan de la banque, dans son ensemble, en considération de la rentabilité des opérations, et des différents risques induits.

En tant que centre de profit, il gère aussi les activités de change de la banque.

Le département de la trésorerie est également en charge des relations avec les établissements de crédit. Cette attribution inclue l'élaboration des dossiers de crédit.

Nous allons présenter les différentes tâches assignées à ce département, à savoir la gestion des activités de change (section 1), la gestion actif – passif (section 2) ainsi que la gestion des relations avec les autres établissements de crédit (section 3).

Section 1 : Fonctions de la Trésorerie

A. La gestion de l'activité de change (FX Management)

Il porte sur la gestion des avoirs et engagements détenus par la banque en monnaies étrangères et de la couverture contre les risques qui en résultent.

Les actifs sont représentés par les avoirs ou créances libellés en devises et les engagements par des dettes en devises.

Au sein du département de la trésorerie, un cambiste est chargé de suivre en temps réel la position détenue dans les différentes devises. Ce suivi se fait à travers le *Blotter*, qui est le registre du cambiste où sont enregistrées toutes les opérations significatives d'achat et de vente de devises. Les positions détenues varieront au fur et à mesure que seront exécutées les transactions courantes de la clientèle ou les opérations interbancaires.

En effet, le suivi des positions de change permet au cambiste, après avoir procédé à une analyse des tendances des cours des différentes devises, de prendre des mesures destinées à se couvrir contre le risque de change résultant de la fluctuation des cours de change. Il s'agira généralement d'acheter auprès d'une autre banque, au comptant des USD, pour

couvrir une position courte dans cette devise ; ou de les vendre pour liquider une position longue.

De telles opérations de change doivent être faites conformément aux limites fixées par cambiste et par contrepartie afin de contrôler l'exposition de la banque aux risques de change.

B. La gestion actif-passif

La gestion actif-passif vise à assurer une bonne adéquation entre la structure des emplois et celles des ressources de la banque, permettant d'atteindre certains objectifs de rentabilité, tout en se conformant aux normes réglementaires, et en limitant l'exposition aux risques de liquidité, de taux et de change. En terme de rentabilité, il s'agira essentiellement de contrôler le coût des ressources et le rendement des emplois.

Ce suivi et pilotage du bilan est fait par un comité ALCO (Asset and Liability Committee) dont les membres sont :

- Direction Générale (DG et DGA)
- Contrôleur Financier
- Directeur du Crédit
- Trésorier
- Chef de départements commerciaux (Consumer, Institutionnel, Commercial)

Au moins un ALCO est tenu chaque mois. Compte tenu des anticipations qui sont faites concernant les taux d'intérêts, et l'environnement économique, des résolutions sont prises concernant les points suivants :

- Profil d'échéance des emplois et ressources : Exposition au risque de taux
- Activité de change : Exposition au risque de change
- Evolution du bilan, coût des ressources, rendement des emplois
- Contraintes réglementaires (Réserve obligatoire, fonds propres sur risques, coefficient de liquidité, emplois à moyen et long terme sur ressources stables, coefficients de division des risques)

C. La gestion des relations avec les établissements de crédit

Les établissements de crédit constituent le portefeuille de clients du département de la trésorerie :

- Banques Centrales ;
- Trésors Publics
- CCP
- Institutions Financières Internationales
- Autres banques et correspondants.

Il s'agit ainsi essentiellement :

- d'entrer en relation et maintenir le contact avec les EDC ;
- élaborer les dossiers de crédit octroyé aux EDC ;
- négocier les conditions applicables aux opérations avec les correspondants ;
- conclure les opérations, et veiller à leur bon dénouement.

Section 2 : Opérations et risques induits

Nous allons présenter dans cette section les opérations qui sont conclues avec les EDC, en identifiant les risques auxquels ils exposent la banque.

Ces opérations, lorsqu'elles correspondent à des engagements de la banque en faveur de ces établissements de crédit représentent des sources de risques. Il peut s'agir de crédit direct ou de crédit indirect.

A. Les opérations de crédit direct

Le crédit direct porte sur des opérations enregistrées au bilan d'ECOBANK. Il s'agit d'opérations effectivement réalisées avec les autres établissements de crédit et sont donc assimilables à des créances d'ECOBANK sur ceux -ci.

1. Comptes courants

Pour faire face à ses besoins courants, notamment exécuter les ordres de transfert de la clientèle, la banque détient des avoirs en compte courant auprès de divers correspondants.

Les comptes de correspondant suivis par la Trésorerie se répartissent comme suit.

| | UEMOA | RESTE DU MONDE | TOTAL |
|---------------------------------------|-------|----------------|-------|
| Nostro (comptes courants) | 8 | 16 | 24 |
| Nostro (comptes de dépôt de garantie) | 0 | 5 | 5 |
| Vostro | 9 | 4 | 13 |

Le solde d'un compte nostro représente un engagement, donc un risque : Le risque que le correspondant, suite à des difficultés de trésorerie, ou pour toute autre raison, n'arrive pas à exécuter les ordres que nous lui adressons, ou soit simplement en cessation d'activité.

2. Les opérations de prêt

La banque place ses excédents de liquidité sur le marché interbancaire de l'UEMOA, sous forme de prêt au jour le jour, ou à terme. Ces placements peuvent également être faits en faveur d'autres institutions non bancaires, tel que le trésor public.

Il s'agit généralement d'opérations en blanc, qui ne sont donc adossées à aucune garantie.

Ces engagements représentent :

- **un risque de crédit** : lié à l'incapacité de l'emprunteur à rembourser le principal et les intérêts à l'échéance ;
- **un risque de liquidité** : résultant d'un mauvais adossement entre les durées des ressources utilisées par ECOBANK pour ces opérations et l'échéance de celles-ci ;
- **un risque de taux** : lié à une mauvaise analyse par ECOBANK de l'évolution des taux d'intérêt ou de l'adossement des emplois à taux fixe sur des ressources à taux variable ;

- **un risque pays** : lié à l'instabilité socio – économique du pays dans lequel est implanté l'établissement de crédit bénéficiant du prêt.

3. Les dépôts de garantie

Les engagements pris par d'autres EDC en faveur d'ECOBANK peuvent, selon les conditions préalablement négociées, être partiellement ou totalement couvertes par des dépôts de garantie.

Ceci s'applique notamment aux lettres de crédit émises par la banque, et confirmées par ses correspondants étrangers. Le risque qu' ECOBANK ne puisse pas à bonne date rembourser son correspondant, au titre d'une utilisation sur le crédit documentaire, sera couvert par la constitution préalable par ECOBANK, d'un dépôt de garantie dans les livres du correspondant.

De tels dépôts exposent la banque au même type de risques que les opérations de prêt interbancaires.

4. Les opérations sur titres

Il s'agit ici de titres de créance, qui sont donc assimilables à des prêts accordés aux émetteurs de ces titres dont les principaux émetteurs sont les Trésors publics des Etats de l'UEMOA, les établissements de crédit ainsi que les institutions financières régionales telle que la BOAD.

En effet, la fin des interventions de la BCEAO dans le financement des déficits budgétaires des Etats s'est traduite par l'essor des émissions de bons du Trésor au niveau de la zone UEMOA.

La BOAD constitue l'institution financière sous- régionale la plus active sur le marché des titres.

ECOBANK souscrit également à des emprunts obligataires émis par d'autres établissements de crédit, notamment les établissements bancaires.

Ces opérations sur titres exposent ECOBANK à un certain nombre de risques, car constituant des engagements de celle-ci sur ces émetteurs.

Il s'agit du risque de contrepartie, de taux, de liquidité et du risque pays.

- **Le risque de crédit**

Il est relatif à la défaillance de l'émetteur à honorer à leur échéance les titres auxquels ECOBANK a souscrit.

- **Le risque de taux**

Ce risque résulte de la relation existant entre le taux d'intérêt du marché et la valeur nominale des obligations. Toute augmentation des taux d'intérêt sur les marchés par rapport au taux nominal de l'obligation, se traduit par une diminution de sa valeur nominale.

Ainsi, une augmentation des taux d'intérêt sur les marchés pourrait entraîner des pertes pour le détenteur des titres, lorsqu'il voudra céder les titres avant leur échéance.

- **Le risque de liquidité**

Ce risque se traduit par l'incapacité de la banque à se procurer des fonds pour honorer ses engagements. Ce risque peut survenir lorsque la banque utilise des ressources courtes pour se procurer de titres à long terme.

Lorsque les titres détenus sont négociables, ce risque pourrait également provenir de l'absence de liquidité sur le marché secondaire, dans le cas où le détenteur des titres souhaiterait les céder.

Bien que les risques de taux et de liquidité proviennent des opérations effectuées avec d'autres établissements de crédit, nous notons qu'ils ne sont pas imputables à la qualité de ces EDC, mais à la structure des emplois et des ressources de la banque et aux tendances du marché.

- **Le risque pays**

Il est relatif à la situation socio - économique du pays. En effet cette situation peut dans certaines conditions influencer négativement la situation financière de l'emprunteur. La situation du pays pourrait également évoluer de telle manière que le système bancaire ou la réglementation en vigueur dans le pays ne permette plus à l'emprunteur de transférer les fonds objet du remboursement.

Ce risque existe donc quelle que soit la catégorie de l'émetteur, mais une attention plus importante lui sera accordée lorsque l'émission de titres est le fait d'un Etat.

B. Le Crédit indirect

Le crédit indirect porte sur les opérations enregistrées au hors bilan. Il s'agit des engagements d'ECOBANK sur d'autres EDC.

1. Les opérations de change

Dans le cadre de la réalisation des opérations en devises pour le compte de sa clientèle ainsi que pour contrôler sa position de change, ECOBANK effectue des opérations de change avec les banques locales, les autres filiales du groupe, et les autres correspondants étrangers.

Les contrats de change précisent les termes suivants :

- Type d'opération (au comptant ou à terme)
- Contrepartie avec laquelle l'opération est conclue
- Date de transaction
- Date de valeur
- Devise et montant acheté
- Devise et montant vendue
- Instructions de livraison des devises vendues
- Instructions de réception des devises achetées

Il existe deux types de contrat de change :

- Les opérations dont la date de valeur est jusqu'à 7 jours ouvrables après la conclusion du contrat, à partir de la date de transaction sont des contrats au comptant ou « spot » ;
- Les opérations, dont la date de valeur est supérieure à 7 jours ouvrables après la conclusion du contrat, sont des opérations à terme ou « forward ».

En pratique, le délai d'usage considéré est 2 jours ouvrables. Les opérations de change ayant une échéance à plus de 2 jours de la date de transaction sont donc traitées par ECOBANK des opérations à terme. L'essentiel des opérations conclues par la banque sont des opérations au comptant.

Le risque induit par une opération de change peut se répartir en Pre-Settlement-Risk, en risque de crédit et en risque pays :

- **Le Pre-Settlement-Risk** est le risque que la contrepartie conteste les termes du contrat ou l'annule avant que sa date de valeur n'arrive. La perte encourue correspond à la variation du cours sur le marché des changes, entre l'opération de change et son annulation.

- **Le risque de crédit** est l'éventualité qu'à l'échéance, nous livrions les devises vendues, tandis que la contrepartie ne s'acquitte pas de ses obligations.

- **Le risque pays** provient des difficultés qu'aura la contrepartie à transférer les devises achetées ou vendues compte tenu des problèmes socio – économiques du pays dans lequel elle est localisée.

2. Les opérations d'acceptation de signature et de contre garantie

Il s'agit d'engagements de hors bilan pris par des EDC, en faveur d'ECOBANK. Ces garanties viennent généralement couvrir des crédits directs octroyés par la banque à ses clients.

Exemples :

- ECOBANK escompte une traite portant l'aval d'une autre banque B.
- ECOBANK accorde à son client un crédit qui est en totalité couvert par une contre garantie émise par une autre banque B

Le risque auquel la banque est exposée est lié à la banque B. En effet, les banques représentant généralement une qualité de risque meilleure à celle de la clientèle ordinaire, les analystes de crédit s'intéresseront essentiellement à la qualité du risque de la banque garante : La banque B honorera-t-elle ses engagements lorsque nous exercerons un recours sur elle, suite à une défaillance de notre client ?

Dans la suite de cette étude nous nous intéresserons aux risques liés aux opérations effectuées avec les banques et établissements financiers. En effet, tous les risques auxquels se trouve exposée ECOBANK, dans le cadre de ses relations avec les autres établissements de crédit, peuvent être analysés à partir des facilités consenties aux

banques et établissements financiers. De ce fait le terme « établissement de crédit » englobera uniquement les banques et établissements financiers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Procédures de mise en place de facilités en faveur des établissements de crédit

Dans ce chapitre sont exposés :

- Dans une première section les éléments constituant un dossier de crédit ;
- et dans une deuxième section le système d'approbation de crédit lors de la mise en place de facilités en faveur d'établissements bancaires.

Section 1 : Composition d'un dossier de crédit

Le dossier est constitué d'éléments destinés à évaluer le niveau d'exposition d'ECOBANK aux risques.

A. Les informations de base (Basic Information Report BIR)

Il retrace un ensemble d'informations sur la banque sollicitant les facilités.

Ces informations portent sur la présentation de l'établissement à travers notamment son activité, son actionnariat, son management, son marché. Ces informations sont extraites du dernier rapport d'activité de l'établissement.

Il doit être renouvelé annuellement, en vue de l'analyse des changements intervenus au sein de l'établissement.

B. Le "RAAC's Memo"

Il permet à ECOBANK de mieux cerner son degré d'exposition aux risques résultant de ses relations avec les établissements de crédit. Ceux-ci sont appréciés à partir de critères définis par ECOBANK.

Il s'agit de critères qualitatifs et financiers devant être respectés par l'établissement de crédit bénéficiaire des facilités.

- Les critères qualitatifs

Ils permettent d'apprécier la qualité de gestion sans faire intervenir les données commerciales et financières. Ces critères portent sur la réputation de l'établissement, la qualité de son management, son expérience et sa position dans son secteur d'activité.

- Les critères financiers

A partir des états financiers retraités de l'établissement, il est procédé à une comparaison des données de l'exercice écoulé aux éléments du RAAC établi par ECOBANK, pour constater si ceux-ci sont respectés ou non.

C. Le "CA face"

Il donne des détails sur l'ensemble des lignes accordées et précise le niveau d'encours pour chaque type de facilité. Il est également indiqué dans "le CA face" les revenus clientèle, c'est-à-dire les marges d'intérêts, les commissions sur les opérations réalisées avec l'établissement, et une prévision sur l'évolution de ces revenus.

La notation y est également indiquée. En effet, il est attribué une note au niveau interne à la contrepartie, l'Obligor Risk Rating, et une note à chaque type de facilité, le Facility Risk Rating. En pratique, à Ecobank ces deux notes sont identiques.

D. Le "CA Remarks"

Il permet de mieux cerner les éventuelles causes de défaillance de la contrepartie. Son élaboration s'appuie sur :

- l'inventaire des risques selon les types de facilités ;
 - la description des différentes lignes sollicitées et leur objet, les garanties de chaque type de ligne sont précisées ;
 - l'analyse de la position concurrentielle;
- l'analyse financière portant sur l'étude de la structure financière des et de la rentabilité de l'établissement bénéficiaire des facilités à travers des indicateurs issus des états financiers retraités des trois derniers exercices.

Section 2 : Système d’approbation des facilités

A. Typologie des lignes de facilités

Dans les dossiers de crédit, les différents engagements (voir 2^{ème} partie- Chap. I Section1) seront désignés selon la typologie suivante.

| Libellé | |
|---------------------------------------|---|
| Acceptations sur Lettres de Crédit | X |
| Avances en Comptes Courants | X |
| Avances sur Lettres de Crédit | |
| Effets Escomptés | |
| Effets Négociés | |
| Billets de Trésorerie Emis | |
| Prêts à Court Terme | |
| Découvert Temporaires | X |
| Obligations à long terme des sociétés | |
| Banques - Comptes de Fonctionnement | X |
| Banques - Placements Interbancaires | X |
| Crédit-Bail | |
| Actifs Impayés | X |
| Prêts à Terme | X |
| Obligations des Etats | X |
| Autres Obligations | X |
| Cash Swaps | X |
| Cautions et Avals | X |
| Billets de Trésorerie Garantis | |
| Lettres de Crédit à l'importation | |
| Risque de Change avant Règlement | X |

X : lignes pouvant concerner les Etablissements de Crédit

B. Renouvellement des lignes

Le renouvellement se fait à l'échéance des lignes déjà existantes, généralement les lignes sont mises en place pour une période d'une année. Pour ce faire, le département de la trésorerie procède à l'évaluation des encours et à l'actualisation des éléments d'appréciation des risques.

1. Analyse du niveau des encours

Le renouvellement des facilités tient compte du niveau des encours figurant dans l'état des engagements à la date du renouvellement. Des statistiques sur le niveau d'utilisation des lignes durant l'année écoulée permettent d'ajuster le niveau des lignes.

2. Actualisation des éléments d'appréciation

A partir des dernières données disponibles , notamment dans le dernier rapport d'activité des établissements de crédit, il est procédé à la mise à jour du BIR, du RAAC, du CA Face, et du CA Remarks en vue d'apprécier le degré d'exposition d'ECOBANK aux risques.

C. Mise en place de facilités ponctuelles

En vue d'éviter un dépassement du niveau des lignes approuvées, ECOBANK procède, en cas de besoin, à des augmentations temporaires des lignes déjà existantes.

Ces augmentations font l'objet de la mise en place de facilités devant être approuvées.

Dans ce cas, il est procédé simplement à l'élaboration d'un mémorandum contenant les mêmes éléments présentés de façon sommaire que le BIR, ainsi qu'une analyse sommaire de l'évolution de la situation financière et de la rentabilité de la structure concernée.

Chapitre III : Analyse des outils d'évaluation et de contrôle des risques

En vue d'atténuer les effets des risques pouvant résulter de ses relations avec d'autres établissements bancaires, ECOBANK a mis en place des outils destinés à apprécier et à limiter son niveau d'exposition aux risques.

Section 1 : Analyse des méthodes d'évaluation des risques

Pour l'appréciation du niveau des risques, des critères d'acceptation sont définis pour chaque catégorie d'établissement de crédit, il est également procédé à l'analyse du rating réalisé par les agences professionnelles (Moody's, Standard,Fitch).

A. Analyse des critères d'acceptation des risques

Les critères d'acceptation des risques sont définis dans le RAAC.

Les critères définis sont destinés à apprécier le niveau de risque que ECOBANK pourrait être amenée à prendre sur les autres banques.

Le RAAC est élaboré à partir de critères financiers et qualitatifs, jugés pertinents par ECOBANK, en vue de mieux cerner ces risques.

Les critères financiers sont établis à partir des états financiers retraités des trois derniers exercices écoulés.

Ces critères sont fondés sur les éléments portant sur la rentabilité, la qualité du portefeuille de créances, le niveau de la liquidité ainsi que l'adéquation des fonds propres de l'établissement analysé.

1. Les critères basés sur la rentabilité

L'analyse de la rentabilité des établissements de crédit, comme celle de toute autre entreprise, permet de comprendre la qualité de la gestion de celles-ci.

Dans le cadre des activités bancaires, cette analyse portent sur : le résultat net, le Produit Net Bancaire (PNB), et les ratios "Résultat net/Fonds Propres" (Net income/Capital Fund) et "Charges d'exploitation/Revenu Net " (Operating Expenses/Net Revenue.

Le résultat net est le résultat dégagé après prise en compte de l'ensemble des charges et produits. Le seuil fixé pour ce critère est établi en considérant les données sectorielles (performances des banques de la place).

La notion de PNB est très importante dans le domaine bancaire, car il constitue la marge réellement dégagée par l'activité bancaire.

Le rapport "Résultat net/ Fonds propres" permet d'apprécier la capacité bénéficiaire de la banque.

L'analyse des critères basés sur la rentabilité permet d'apprécier la solvabilité de la banque. En effet, une bonne rentabilité contribuerait à atténuer le risque de contrepartie

2. La qualité du portefeuille de créances

L'appréciation de qualité du portefeuille permet d'avoir une idée sur la politique de crédit de l'établissement.

L'élément pris en compte dans le RAAC est le ratio "Provision sur créances irrécouvrables/ Créances Totales" (Loan Loss Provisions/Total Loans).

La mauvaise qualité du portefeuille pourrait éroder la rentabilité de l'établissement à travers notamment les dotations aux provisions sur les créances en souffrance, et par conséquent sa solvabilité.

3. Le niveau de la liquidité

L'élément pris en compte dans le RAAC est le ratio "Créances Totales/Dépôts" (Total Loans/Total Deposits.)

L'analyse de la liquidité permet de mieux cerner le risque de contrepartie auquel ECOBANK se trouve exposée. En effet, un établissement de crédit affichant un bon niveau de liquidité pourrait à tout moment faire face à ses engagements.

4. Le niveau des fonds propres

La notion de fonds propres est très importante dans le domaine bancaire. Ils garantissent la solvabilité des établissements bancaires et leur permettent de faire à des pertes potentielles. En effet, le ratio "Fonds Propres/Total Actif" (Capital Funds/Total Assets) permet d'évaluer le niveau des fonds propres.

B. Analyse de la notation

Pour les établissements faisant l'objet de notation par les agences spécialisées (Moody's, Standard & Poor's, Fitch...), notamment les correspondants situés dans les pays industrialisés l'analyse est surtout axé sur les notes attribuées aux établissements par ces agences.

Section 2 : La fixation des limites

Dans le cadre de la gestion des risques, des limites sont définies pour certains types d'opérations par volume et par types de contrepartie.

Ces limites concernent principalement les opérations de change.

En vue d'atténuer les risques pouvant provenir des variations des cours des devises usitées et de la défaillance des contreparties, des limites sont fixées par volume d'opérations traitées et par contrepartie.

La majeure partie des opérations de change réalisées par ECOBANK est faite avec les établissements bancaires. Ceux-ci constituent ainsi les principales contreparties.

Les limites définies pour ces établissements tiennent compte du niveau des lignes mises en place pour les opérations de change. Tout dépassement de ces limites pourrait accentuer le niveau d'exposition d'ECOBANK au risque de contrepartie et de change.

Section 3 : Le système de contrôle des lignes mises en place

Les lignes de facilités accordées à d'autres EDC font l'objet d'un suivi afin d'éviter tout dépassement.

Ce suivi est effectué par le service de l'administration du crédit (CAD). En effet, il est effectué à partir de l'analyse des encours hebdomadaires par type de lignes mises en place et par établissement de crédit bénéficiant de facilités.

Ce contrôle est destiné à atténuer les risques liés aux facilités mise en place. En effet, tout dépassement des lignes mises en place contribuerait à une augmentation des engagements d'ECOBANK sur les EDC, et par conséquent son niveau d'exposition aux risques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV : Apport pour une gestion optimale des risques liés aux facilités accordées aux établissements de crédit

Les établissements de crédit (EDC), du fait de la spécificité de leurs activités, constituent des types particuliers de contrepartie.

Lors de notre étude à ECOBANK, notamment lors de l'élaboration de dossiers de banques, l'insuffisance majeure constatée porte sur la mauvaise identification des risques en présence.

Par ailleurs, il est ressorti de l'analyse des outils d'évaluation et de gestion des risques liés aux autres banques que les critères d'acceptation des risques (RAAC) constituent un important outil d'appréciation des risques liés aux relations avec les autres banques compte tenu de leurs spécificités.

Dans ce chapitre nous avons procédé à :

- l'identification des risques en présence ;
- l'actualisation des critères d'acceptation des risques (RAAC), tâche qui nous a été assignée lors de notre stage, en nous basant sur les données du secteur bancaire malien.

Section 1: Identification des risques en présence

Contrairement aux autres types de contrepartie, les risques qu'une banque pourrait être amenée à prendre sur un autre établissement de crédit sont difficiles à cerner, car des risques existent de part et d'autre des deux parties.

Dans le cadre des relations avec les autres établissements de crédit, il s'agit d'évaluer les risques pris par ECOBANK et non ceux liés aux activités de l'établissement bénéficiant des facilités.

En effet, ECOBANK se trouve exposée au risque de contrepartie lié à l'ensemble des facilités accordées, au risque de change relatif aux opérations de change, au risque de taux et au risque de liquidité liés essentiellement aux opérations sur titres et à la structure de son bilan.

Comme précédemment évoqué, les deux derniers types de risques, à savoir le risque de taux et de liquidité, ne sont pas directement pris sur les EDC bénéficiant de facilités et doivent gérés au niveau interne.

Par ailleurs, les risques liés aux activités de l'établissement bénéficiant de facilités sont à la base des risques auxquels se trouve exposée ECOBANK, à savoir le risque de contrepartie et le risque de change.

En effet, ces risques sont accentués par le niveau élevé du risque opérationnel et du risque de liquidité relatifs aux activités de la contrepartie, c'est-à-dire l'établissement bénéficiant des facilités.

Le risque opérationnel est relatif au système d'information, à l'organisation des procédures comptables et de gestion, ainsi qu'à la qualité des opérationnels.

Le risque de liquidité est l'incapacité de l'établissement bénéficiant de facilités de respecter les échéances des facilités accordées par ECOBANK.

L'évaluation de la contrepartie pour l'appréciation de niveau des risques doit tenir compte en plus d'autres aspects, des éléments qui sont à la base de ces risques, c'est-à-dire le risque opérationnel, le risque de liquidité auxquels se trouve exposée la contrepartie.

Section 2: Mise à jour des critères d'acceptation des risques (RAAC)

Le choix du système bancaire malien pour l'actualisation des critères d'acceptation des risques est motivé par le fait que:

- ECOBANK Mali est chargée, pour l'ensemble du groupe ECOBANK, de gérer la relation avec les banques maliennes ;
- Les banques maliennes ne font l'objet de notation par les agences spécialisées (Moody's, Standard & Poor's, Fitch).

Les critères d'acceptation des risques sont définis en fonction de la catégorie de risque. En effet, les risques sont relatifs aux types d'opérations.

Ainsi pour l'actualisation du RAAC, nous avons, pour chaque type de risque, rappelé les opérations qui sont à la base et défini les critères destinés à apprécier ces risques. Enfin, nous avons procédé à la définition de seuils pour chaque type de critère.

A. Le risque de contrepartie

Ce risque se produit lorsque la banque bénéficiant de facilités n'honore pas ses engagements.

Ce risque est relatif à l'ensemble des facilités octroyées.

L'appréciation du niveau d'exposition à ce risque peut être effectuée à partir de l'analyse de la rentabilité, l'étude de la qualité du portefeuille et l'analyse de l'adéquation des fonds propres de la banque bénéficiant des facilités.

1. Analyse de la rentabilité

La rentabilité d'une banque, tout comme celle des autres entreprises, est un gage de pérennité de son exploitation. En effet, elle permet de garantir sa solvabilité.

Au sein d'une banque, l'analyse de la rentabilité porte sur les éléments du compte de résultat. Il s'agit essentiellement du PNB, du résultat net, et des ratios de rentabilité.

Pour l'appréciation de la rentabilité, il est nécessaire de prendre en compte, en plus des éléments considérés dans le RAAC d'ECOBANK, le ratio Résultat brut d'exploitation (RBE)/Total bilan.

Le RBE est la marge dégagée par la banque après la prise en compte des frais de structure.

Il traduit la capacité de celle-ci à générer des fonds destinés à la couverture des risques, la constitution de réserves ainsi qu'à la rémunération des actionnaires.

Ce résultat est important dans la mesure où il reflète l'activité réelle de la banque, car n'intégrant que des charges et des produits relatifs aux opérations d'exploitation.

Rapporté au total du bilan, il indique la capacité d'une banque à engendrer des flux pour la couverture des risques, le renouvellement des immobilisations.

En effet le RBE doit représenter au moins 3% du total du bilan.

2. Analyse de la qualité du portefeuille

L'activité d'octroi de crédit constitue la principale activité des banques commerciales.

En effet, l'analyse du portefeuille de crédit doit se fonder sur l'étude de l'évolution des créances en souffrance sur les trois derniers exercices.

Les créances en souffrance sont constituées des créances immobilisées, des créances impayées et des créances douteuses ou litigieuses.

Les créances immobilisées représentent les échéances impayées depuis six mois au plus et dont le remboursement sans, être compromis, ne peut être effectué en raison d'obstacles indépendants de la volonté du débiteur.

Les créances impayées sont des concours qui n'ont pas été réglés à l'échéance.

Les créances douteuses sont des concours de toute nature présentant une échéance impayée de plus de six mois.

Les créances irrécouvrables sont les créances dont le non recouvrement est estimé certain après épuisement de tous les recours possibles (moyens amiables, judiciaires ...)

En effet, un accroissement du volume des créances en souffrance contribue à éroder la rentabilité d'une banque à travers notamment les dotations aux provisions.

Les provisions sur créances irrécouvrables ne doivent pas dépasser 2% des créances totales.

3. Analyse du niveau des fonds propres

Les fonds propres sont très importants dans l'activité des banques, ils sont destinés à couvrir les pertes engendrées par l'exploitation à travers les provisions. Ils permettent également de couvrir les risques bancaires généraux, ce qui justifie leur utilisation dans la plupart des ratios prudentiels édictés par les autorités de surveillance.

Les fonds propres effectifs doivent être assez représentatifs des ressources d'une banque. Ainsi, pour l'actualisation du RAAC, nous avons jugé nécessaire de rapporter les fonds propres au total du passif.

Ce ratio permet d'apprécier l'importance des fonds propres dans les ressources de la banque analysée.

En effet, les fonds propres doivent représenter au moins 5% du passif.

4. Etude du niveau de la liquidité

Une banque affichant un bon niveau de liquidité pourrait à tout moment faire face à ses engagements.

Les problèmes de liquidité proviennent du décalage entre la durée des ressources exigibles (généralement courte) et des emplois réalisés (en moyenne plus longue).

L'analyse de la liquidité d'une banque doit se fonder sur la structure des emplois et des ressources. En effet, toute banque finançant des emplois longs par les ressources courtes se trouverait exposée à un risque de liquidité, et par conséquent ne pourrait pas honorer ses engagements.

Les banques intervenant de façon permanente sur le marché interbancaire pourront à tout moment se procurer de fonds.

La prise en compte, dans les critères d'acceptation des risques, des ratios "*Due to bank/Total Deposit*" et "*Due from Banks/Total Assets*" permet de comprendre le comportement de la banque sur le marché interbancaire.

En effet, les dettes interbancaires ne doivent pas dépasser 20% de l'ensemble des dépôts, car une part importante de ces dettes dans les dépôts d'une banque pourrait exposer celle-ci à des crises de liquidité du fait de leur courte échéance, surtout lorsque ces ressources sont utilisées pour financer des emplois longs.

Les créances interbancaires sont facilement mobilisables. Ils doivent représenter au moins 5% de l'actif total.

B. Le risque de change

Le risque de change, comme nous l'avons évoqué précédemment, est relatif aux opérations de change réalisées avec d'autres banques. Ce risque est lié essentiellement à l'annulation de l'opération de change par la banque avec laquelle elle est effectuée.

Ce risque proviendrait pour une large part d'une mauvaise organisation des procédures au sein de la banque avec laquelle l'opération de change est réalisée.

La qualité du management de celle-ci permettrait l'appréciation du niveau d'exposition à ce risque.

L'intégration dans le RAAC des critères, tels que l'expérience moyenne des principaux dirigeants ainsi que l'expérience de l'établissement dans le domaine bancaire, devrait permettre de mieux apprécier l'exposition à ce risque.

En effet, l'expérience moyenne des principaux dirigeants doit être d'un minimum de 5 ans, et l'établissement analysé doit avoir au moins 2 ans d'expérience dans les activités bancaires.

C. Définition des seuils

Les seuils sont définis en fonction des critères d'acceptation de risque. Ils sont déterminés en vue d'apprécier le niveau de risque pris sur un EDC.

La définition de seuils se fait annuellement. Elle tient compte de la catégorie de risque qu'on veut définir.

Les seuils, notamment ceux définis pour les critères financiers, sont établis à partir d'un échantillon assez représentatif d'EDC.

Pour la définition des seuils du présent RAAC, nous nous sommes intéressés aux données des banques maliennes présentées dans le tableau ci-après.

Tableau N° 3 :

| | ECOBANK | BDM | BNDA | BMS | BICIM | BCS | BHM | BOA |
|------------------------------------|---------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|
| PNB | 4713 | 12841 | 5140 | 140 | 3680 | 1273 | 3487 | 5719 |
| Résultat Net | 1510 | 2152 | 1125 | 250,5 | 1105 | -1103 | 761 | 10 |
| NET INCOME/CAPITAL FUNDS | 47% | 12% | 4% | 11% | 27% | -26% | 9% | 0% |
| OPERATING EXPENSES/NET REVENUE | 49% | 68% | 49% | 48% | 44% | 101% | 73% | 25% |
| LOAN LOSS PROVISION/TOTAL LOANS | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% |
| TOTAL LOANS/TOTAL DEPOSITS | 71% | 59% | 75% | 98% | 89% | 64% | 93% | 56% |
| DUE TO BANKS/TOTAL DEPOSITS | 18% | 16% | 18% | 0% | 51% | 36% | 38% | 7% |
| DUE FROM BANKS/TOTAL ASSETS | 0% | 17% | 29% | 52% | 13% | 25% | 9% | 29% |
| CAPITAL FUNDS/TOTAL ASSETS | 8% | 6% | 26% | 78% | 11% | 17% | 11% | 5% |
| NET OPERATING REVENUE/TOTAL ASSETS | 6% | 2% | 3% | 9% | 6% | 0% | 1% | 2% |

Source : rapport d'activité des banques au 31/12/2002

Ainsi, les critères d'acceptation des risques actualisés sont présentés selon le tableau ci après :

Tableau No 4: Critères d'acceptation des risques (RAAC) actualisés

| | Seuils |
|--|-------------|
| CRITERES FINANCIERS | |
| Résultat net (millions de F CFA) | 1000 |
| Produit Net Bancaire (millions de F CFA) | 4000 |
| Net income / Capital Fund | $\geq 10\%$ |
| Operating expenses / Net Revenue | $\leq 50\%$ |
| Total Loans / Total Deposits | $\leq 75\%$ |
| Capital Funds / Total Liabilities | $\geq 5\%$ |
| Net Operating Revenue/Total Assets | $\geq 3\%$ |
| Loan Loss Provision/ Total Loans | $\leq 2\%$ |
| Due from banks/Total Assets | $> 5\%$ |
| Due to bank/Total Deposit | $< 20\%$ |
| D. CRITERES GENERAUX | |
| Expérience dans le secteur d'activité | 2 ans |
| Expérience moyenne des dirigeants | 5 ans |

Section 3 : Elaboration d'un modèle de classification des banques

Ce modèle interne de classification des banques est mis en place en vue d'être utilisé pour les banques ne faisant pas l'objet de notation par les agences de rating, notamment les banques locales.

Le système de notation interne tel qu'il existe à ECOBANK est essentiellement fondé sur la notation des entreprises non bancaires. En effet, il est établi principalement à partir des critères propres à ce secteur d'activité.

Compte tenu de la spécificité de leurs activités, la notation des banques doit se fonder sur des critères spécifiques au secteur bancaire pour une meilleure appréciation des risques.

Ainsi, à partir des critères financiers considérés dans le RAAC, les banques peuvent être classés en différentes catégories selon le niveau de risque.

Cette classification se fonde sur les seuils choisis pour chaque critère d'acceptation des risques. On peut définir le niveau de pondération du risque pour chaque critère financier de notre RAAC à partir du seuil établi pour ce critère.

Soit "s" ce seuil, le tableau suivant permet d'établir la pondération attribuable à chaque niveau de seuil et définir le niveau de risque correspondant.

Tableau No 5 : Détermination du niveau de risque correspondant aux plages de seuils

| Niveau des critères | Catégorie de profile de risque | Pondération |
|---------------------|--------------------------------|-------------|
| $< 0,5s$ | Très risqué | 9 |
| $[0,5 s; s[$ | Risqué | 7 |
| $[s; 1,5 s[$ | Neutre | 5 |
| $[1,5s ; 2 s[$ | Favorable | 3 |
| $\geq 2 s$ | Très favorable | 1 |

Dans ce cadre peut être établie la fiche suivante pour chaque établissement bancaire lors du renouvellement ou de la mise en place des facilités en faveur d'autres établissements de crédit.

Tableau No 6 : Fiche de classification des EDC selon le niveau de risque

| Nom de l'établissement | | | | | |
|--|-----|----|-----|-----|-----|
| Nom du chargé de compte | | | | | |
| | P 1 | P3 | P 5 | P 7 | P 9 |
| CRITERES FINANCIERS | | | | | |
| Résultat net (millions de F CFA) | | | | | |
| Produit Net Bancaire (millions de F CFA) | | | | | |
| Net income / Capital Fund | | | | | |
| Operating expenses / Net Revenue | | | | | |
| Loan Loss Provision/ Total Loans | | | | | |
| Total Loans / Total Deposits | | | | | |
| Capital Funds / Total Liabilities | | | | | |
| Net Operating Revenue/Total Assets | | | | | |
| Due to bank/Total Deposit | | | | | |
| Due from banks/Total Assets | | | | | |

La note finale est obtenue en calculant la moyenne arithmétique à partir des éléments retracés sur la fiche.

Plus la note est basse, moins grand est le risque pris sur l'établissement. Cette note pourrait être assimilable à la notation ORR ou FRR utilisée pour les EDC locaux.

Toutefois, tout critère présentant un niveau de pondération supérieur à 7 doit être profondément analysé.

La relation avec une banque, dont la note est supérieure à 7, devrait être analysée avec précaution. En effet, le niveau de tarification des facilités accordées à une telle banque devrait en conséquent être élevé.

CONCLUSION

L'étude que nous avons menée dans le cadre de ECOBANK nous a permis d'analyser les outils d'évaluation et de gestion des risques liés aux relations avec les autres établissements de crédit en général, et avec les banques en particulier.

Il est ressorti de nos recherches que malgré la réglementation stricte dont les banques font l'objet, elles ne sont pas à l'abri :

- des problèmes internes de gestion essentiellement liés à leurs politiques de crédit ;
- de la défaillance des procédures et des politiques internes.

De ce fait les opérations réalisées avec elles ne sont pas exemptes de risques. Ainsi nous avons :

- analysé les mesures élaborées par ECOBANK pour le suivi du niveau d'exposition à ces risques ;
- essayé de comprendre le processus de mise en place de facilités en faveur du type particulier de contrepartie que constituent les banques.

Ceci nous a permis de relever certaines insuffisances liées essentiellement à une mauvaise identification des risques due aux spécificités de la contrepartie. En effet, cette mauvaise identification contribuerait à une mauvaise évaluation des risques et par conséquent à accroître le niveau d'exposition d'ECOBANK.

Ainsi nous avons procédé à l'identification des risques pouvant résulter des relations d'une banque avec d'autres établissements de crédit et à l'actualisation des critères d'acceptation des risques (RAAC) élaborés par ECOBANK.

En effet, compte tenu de la spécificité des banques par rapport aux autres types de contrepartie, le RAAC est un outil adéquat pour l'évaluation du niveau de risques pouvant être pris sur celles-ci car intégrant les éléments spécifiques aux activités bancaires.

Cette étude fait ressortir l'importance de la prise en compte des risques liés aux autres établissements de crédit au sein des banques.

En effet, elle permet aux banques de :

- réduire davantage leurs niveaux d'exposition aux risques à travers d'outils dont elles disposent ;
- limiter leur niveau d'exposition sur l'ensemble de leur portefeuille, ce qui contribuerait à amoindrir les effets des risques sur leurs résultats.
- contribuer à réduire le risque systémique, compte tenu des interrelations existant entre elles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

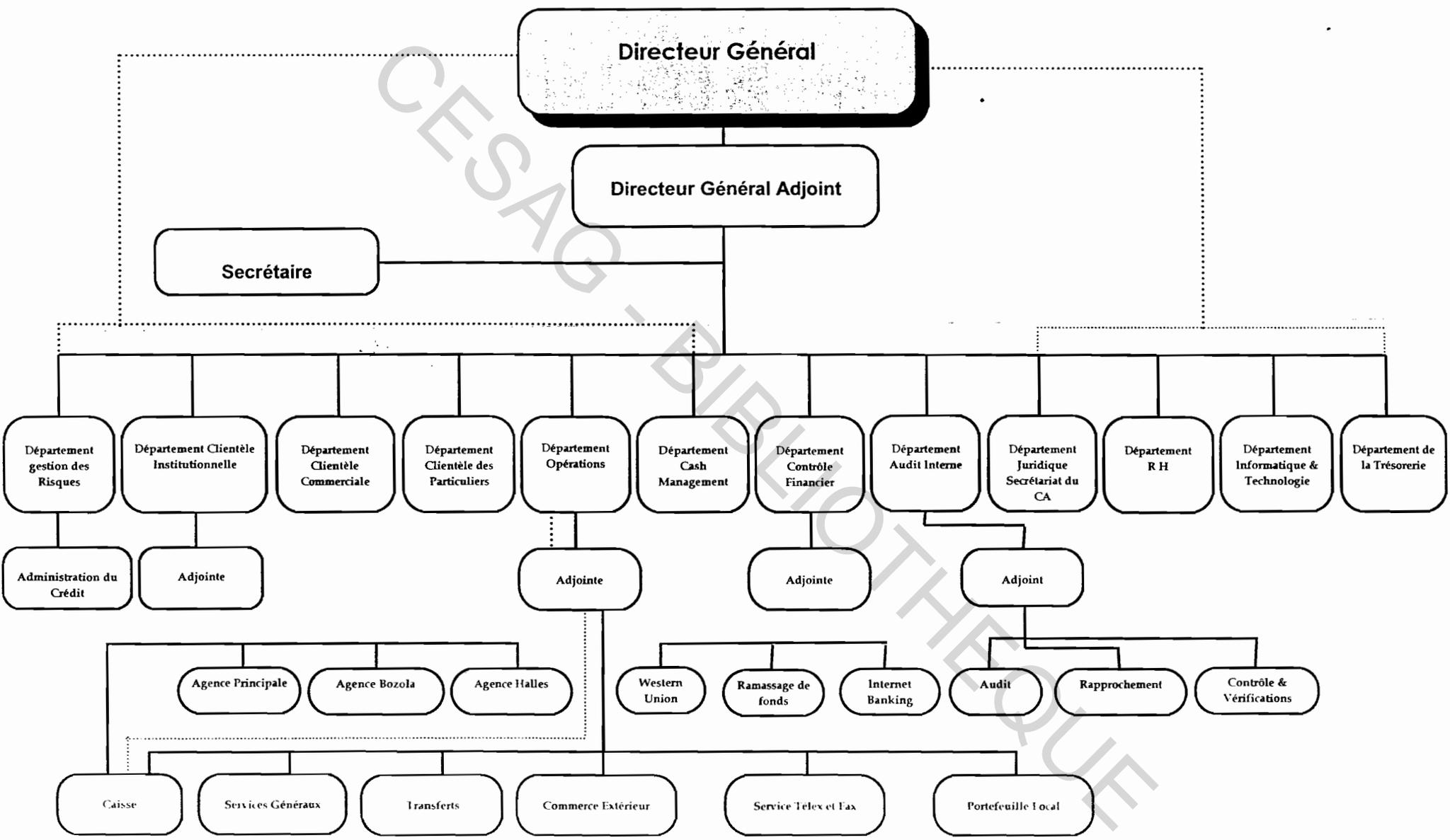
- ❖ JACOB Henri, SARDI Antoine (2001): **Management des risques bancaires**, éd. Afges, Paris.
- ❖ GARSUAULT Philippe, PRIAMI Stéphane (1997) : **La banque : fonctionnement et stratégies**, 2^e édition, éd. Economica, Paris.
- ❖ COHEN Elie (1997) : **Dictionnaire de gestion**, éd. La Découverte, Paris.
- ❖ VERNIMMEN Pierre (1998) : **Finance d'entreprise**, 3^e édition, éd. Dalloz.
- ❖ Secrétariat Général de la Commission bancaire de France (1998) : **Mesure de la rentabilité des activités bancaires**.
- ❖ Secrétariat Général de la Commission bancaire de France (1998) : **Les méthodes d'analyse financière d'un établissement de crédit**
- ❖ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (Août 1994) : **Plan Comptable Bancaire de l'UMOA, cadre réglementaire général**, volume I, BCEAO.
- ❖ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (Août 1994) : **Recueil des instructions relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des opérations bancaires**, BCEAO.
- ❖ GBEASSOR Homialo : **Cours de réglementation bancaire**, CESAG, PMBF, Mars 2003
- ❖ ASSOGBA Abel & GBEASSOR Homialo : **Cours d'analyse financière d'un établissement de crédit**, CESAG, PMBF, Mai 2003
- ❖ DERMINE Jean : **Asset and Liability Management**, CESAG, PMBF, Avril 2003

REVUES

- ❖ L'Expertise, Option Finance n° 669, décembre 2001
- ❖ Banque Magazine n° 622, février 2001

ANNEXES

Organigramme ECOBANK Mali



Légende
----- : lien fonctionnel

————— : Lien hiérarchique

SITUATION RESUMÉE DES BANQUES DU MALI

(en millions de F CFA)

Annexe 2

| | Déc. 2002 | Janvier 2003 | Fév | Mars | Avr | Mai | Juin | Juil | Août | Sept |
|--|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| EMPLOIS | | | | | | | | | | |
| 1 - CREDITS | 439 348 | 417 572 | 431 869 | 435 643 | 443 596 | 428 542 | 424 337 | 426 935 | 426 968 | 450 864 |
| Crédits à long terme | 26 852 | 17 485 | 17 967 | 17 945 | 14 060 | 18 314 | 18 400 | 18 365 | 14 635 | 14 653 |
| Crédits à moyen terme | 59 418 | 71 579 | 70 549 | 70 537 | 65 661 | 55 839 | 54 915 | 59 764 | 64 333 | 61 935 |
| Crédits à court terme ordinaires | 312 468 | 272 189 | 276 144 | 268 277 | 286 285 | 276 109 | 272 100 | 270 138 | 272 313 | 302 207 |
| comptes ordinaires débiteurs | 102 362 | 93 459 | 96 730 | 101 349 | 110 050 | 117 109 | 120 513 | 122 953 | 124 178 | 137 175 |
| autres comptes ordinaires | 210 106 | 178 730 | 179 414 | 166 928 | 176 235 | 159 000 | 151 587 | 147 185 | 148 135 | 165 032 |
| S/total crédits ordinaires | 398 738 | 361 253 | 364 660 | 356 759 | 366 006 | 350 262 | 345 415 | 348 267 | 351 281 | 378 795 |
| Crédits de campagne | 151 | 15 151 | 23 683 | 31 876 | 31 492 | 30 873 | 33 022 | 32 363 | 30 151 | 26 577 |
| S/Total crédits court terme | 312 619 | 287 340 | 299 827 | 300 153 | 317 777 | 306 982 | 305 122 | 302 501 | 302 464 | 328 784 |
| Opérations de crédit-bail et op.ass | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédits en souffrance | 40 459 | 41 168 | 43 526 | 47 008 | 46 098 | 47 407 | 45 900 | 46 305 | 45 536 | 45 492 |
| Impayés-Immobilisés | 13 962 | 13 590 | 15 489 | 17 493 | 16 107 | 15 735 | 15 000 | 14 614 | 14 925 | 15 657 |
| Douteux-Litigieux | 26 497 | 27 578 | 28 037 | 29 515 | 29 991 | 31 672 | 30 900 | 31 691 | 30 611 | 29 835 |
| 2 - AUTRES EMPLOIS | 97 869 | 88 768 | 90 904 | 95 366 | 93 588 | 93 767 | 107 558 | 109 574 | 109 747 | 97 436 |
| Titres de placement | 9 521 | 9 371 | 9 871 | 9 871 | 9 721 | 9 671 | 23 581 | 26 381 | 25 736 | 15 321 |
| Immobilisations financières | 29 224 | 27 674 | 27 774 | 29 470 | 29 476 | 29 468 | 29 473 | 28 364 | 26 168 | 26 061 |
| Autres Immobilisations | 31 813 | 31 827 | 32 502 | 32 072 | 32 727 | 33 078 | 33 234 | 33 269 | 34 308 | 34 097 |
| Divers | 27 311 | 19 896 | 20 757 | 23 953 | 21 664 | 21 550 | 21 270 | 21 560 | 23 535 | 21 957 |
| I - TOTAL DES EMPLOIS (1+2) | 537 217 | 506 340 | 522 773 | 531 009 | 537 184 | 522 309 | 531 895 | 536 509 | 536 715 | 548 300 |
| RESSOURCES | | | | | | | | | | |
| 1 - DEPOTS ET EMPRUNTS | 520 362 | 516 143 | 534 956 | 533 145 | 546 786 | 527 304 | 528 035 | 524 835 | 523 647 | 534 120 |
| <i>1.1 - A terme</i> | <i>207 835</i> | <i>201 974</i> | <i>205 788</i> | <i>207 737</i> | <i>211 649</i> | <i>213 310</i> | <i>216 650</i> | <i>219 626</i> | <i>221 293</i> | <i>224 900</i> |
| Dépôts Clientèle | 100 339 | 93 465 | 95 905 | 96 438 | 98 736 | 99 977 | 90 521 | 91 618 | 91 999 | 94 480 |
| Comptes d'épargne à régime spécial | 107 496 | 108 509 | 109 883 | 111 299 | 112 913 | 113 333 | 116 731 | 118 619 | 119 896 | 121 022 |
| Bons de Caisse | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dettes représentées par un titre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 398 | 9 389 | 9 398 | 9 398 |
| <i>1.2 - Comptes ordinaires</i> | <i>312 527</i> | <i>314 169</i> | <i>329 168</i> | <i>325 408</i> | <i>335 137</i> | <i>313 994</i> | <i>311 385</i> | <i>305 209</i> | <i>302 354</i> | <i>309 220</i> |
| 2 - DIVERS | 21 562 | 18 233 | 19 839 | 25 208 | 23 598 | 29 854 | 34 367 | 31 146 | 32 336 | 35 402 |
| 3 - FONDS PROPRES NETS | 73 317 | 78 399 | 78 111 | 77 649 | 76 504 | 74 417 | 74 839 | 74 544 | 74 552 | 74 334 |
| Capital, Dotations, Réserves | 55 672 | 57 163 | 56 958 | 56 355 | 56 616 | 58 915 | 58 066 | 59 906 | 59 936 | 60 476 |
| Autres | 17 645 | 21 236 | 21 153 | 21 294 | 19 888 | 15 502 | 16 773 | 14 638 | 14 616 | 13 858 |
| II - TOTAL RESSOURCES (1+2+3) | 615 241 | 612 775 | 632 906 | 636 002 | 646 888 | 631 575 | 637 241 | 630 525 | 630 535 | 643 856 |
| (II-I) = EXCEDENT(+) OU DEFICIT(-) | 78 024 | 106 435 | -110 133 | 104 993 | 109 704 | 109 266 | 105 346 | 94 016 | 93 820 | 95 556 |
| III- OPERATIONS DE TRESORERIE ET INTERBANCAIRES (1+2) | -78 024 | -106 435 | -110 133 | -104 993 | -109 704 | -109 266 | -105 346 | -94 016 | -93 820 | -95 556 |
| 1 - CAISSE | -21 115 | -20 558 | -27 476 | -29 219 | -27 486 | -25 047 | -28 550 | -23 483 | -23 416 | -26 041 |
| 2 - ETABLISSEMENTS DE CREDIT (soldes Etat+UMOA+Extérieur) | -56 909 | -85 877 | -82 657 | -75 774 | -82 218 | -84 219 | -76 796 | -70 533 | -70 404 | -69 515 |
| 2.1 - ETAT Emplois | 79 346 | 100 301 | 102 054 | 101 040 | 102 315 | 106 825 | 83 177 | 94 090 | 89 695 | 90 974 |
| Ressources | 73 018 | 74 058 | 75 702 | 85 609 | 84 724 | 82 701 | 67 094 | 84 998 | 81 423 | 85 114 |
| Solde | -6 328 | -26 243 | -26 352 | -15 431 | -17 591 | -24 124 | -16 083 | -9 092 | -8 272 | -5 860 |
| 2.2 - UMOA Emplois | 43 818 | 46 464 | 34 163 | 38 153 | 45 973 | 43 739 | | 38 473 | 46 496 | 49 677 |
| Ressources | 18 405 | 14 215 | 16 440 | 12 658 | 12 841 | 11 143 | 11 342 | 11 784 | 12 810 | 15 429 |
| Solde | -25 413 | -32 249 | -17 723 | -25 495 | -33 132 | -32 596 | -24 678 | -26 689 | -33 686 | -34 248 |
| 2.3 - EXT Emplois | 59 554 | 58 380 | 70 366 | 66 082 | 60 322 | 51 486 | 60 959 | 59 597 | 53 731 | 54 474 |
| Ressources | 34 386 | 30 995 | 31 784 | 31 234 | 28 827 | 23 987 | 24 924 | 24 845 | 25 285 | 25 067 |
| Solde | -25 168 | -27 385 | -38 582 | -34 848 | -31 495 | -27 499 | -36 035 | -34 752 | -28 446 | -29 407 |

Annexe 3

TITRISATION ET MARCHE DES TITRES PUBLICS ET PRIVES EMIS PAR APPEL PUBLIC A L'EPARGNE au 29 janvier 2003

1 - MARCHE DES TITRES DE CREANCES NEGOCIABLES PAR APPEL PUBLIC A L'EPARGNE

| Emetteur (Titres en vie) | Montant (millions FCFA) | Date d'émission | Durée | Taux d'intérêt | Encours (millions FCFA) |
|---|----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|----------------------------|
| A - Emissions effectuées ou en cours | | | | | |
| - Billets de Trésorerie - SONABEL Burkina | 1 400 | 1 juillet 2002 | 3 à 11 mois | 7,00% | 700 |
| - Certificats de dépôt - BST Sénégal | 2 000 | 1er octobre 2001 | 3 ans | 7,00% | 1 250 |
| - BST Sénégal | 1 100 | septembre 2002 | 42 mois | 7,00% | 1 100 |
| - Bons des établissements Financiers - SOBCA Burkina | 800 | 31 août 1999 | 3 à 5 ans | 8% à 10% | 550 |
| - Bons des Institutions Financières Régionales | | | | | |
| - BOAD | 15 000 | 9 octobre 1997 | 7 ans | 6,00% | 7 500 |
| - BOAD | 12 200 | 14 avril 1998 | 6,5 ans | 6,00% | 6 100 |
| - BOAD | 7 855 | 4 janvier 2002 | 7 ans | 5,85% | 7 855 |
| - Bons du Trésor - Trésor Mali | 12 000 | 30 juin 2001 | 2 ans | 7,75% | 12 000 |
| - Trésor Burkina | 23 250 | 20 décembre 2002 | 6 mois | 3,25% à 4,5% | 23 250 |
| TOTAL | 75 605 | | | | 60 305 |
| - Emissions prévues | | | | | |
| Billets de trésorerie par la SOSUCO Burkina | 500 | janvier 2002 (différée) | 11 mois | 7,00% | |
| Certificats de dépôts par la BST Sénégal | 900 | 1er juillet 2002 | 42 mois | 7,00% | |
| Bons établissements financiers SAFCA CI | 5 000 | 15 janvier 2003 | 18 mois | 7,75% | |

2 - TITRISATION DE DETTES PUBLIQUES

| Emetteur (Titres en vie) | Montant (millions FCFA) | Date d'émission | Durée | Taux d'intérêt | Encours (millions FCFA) |
|---|----------------------------|--------------------|--------|-------------------|----------------------------|
| Côte d'Ivoire (PASFI) | 165 129 | 1 décembre 1991 | 15 ans | 3,00% | 57 768 |
| Etats UMOA (Titrisation des concours consolidés BCEAO) | 440 215 | 1 juillet 1994 | 12 ans | 5,00% | 128 710 |
| Burkina (BIB, BICIA-B, BFCI) | 11 800 | 1 octobre 1994 | 15 ans | 3,00% | 6 354 |
| Sénégal (ex-ONCAD) | 35 640 | 1 janvier 1998 | 9 ans | 3,50% | 16 524 |
| Sénégal (CNCAS) | 8 250 | 1 décembre 1995 | 15 ans | 1,00% | 4 640 |
| Sénégal (BST) | 4 544 | 20 février 1999 | 10 ans | 4,50% | 1 946 |
| TOTAL | 665 578 | | | | 215 942 |