

**MBA en BANQUE & FINANCE**

*Option : gestion bancaire & maîtrise des risques*

**Mémoire de fin de cycle**

Thème :

Analyse du dispositif de gestion Actif-Passif à  
ECOBANK Côte d'Ivoire

Présenté par :

**Gomez-Armand K. KONAN**

**Troisième (3<sup>ème</sup>) Promotion**

Directeur de Mémoire : M. Jean DERMINE

Professeur de Banque et Finance

Insead Fontainebleau

France

Maître de stage M. Abdoul YOUNOSSI

Directeur Trésorerie

ECOBANK Côte d'Ivoire

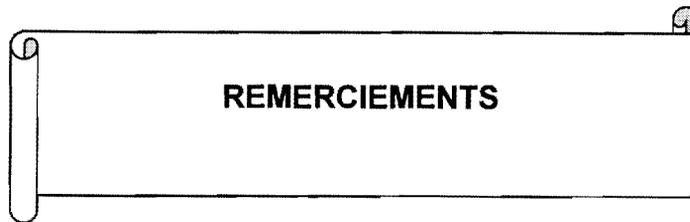
## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>1</b>
<b>LISTE DES FIGURES &amp; TABLEAUX REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>4</b>
<b>RESUME</b>	<b>7</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>9</b>
<b>AVANT PROPOS</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	
<b>Limites de l'étude</b>	<b>13</b>
<b><u>Partie I</u> : Principes de Gestion Actif-Passif(GAP)</b>	
<b><u>Chapitre 1</u>: Le rôle de la gestion Actif- Passif?</b>	<b>13</b>
<i>Section 1 : Domaines d'intervention de GAP</i>	<b>14</b>
<i>Section 2 : La démarche de la GAP</i>	<b>14</b>
<b><u>Chapitre 2</u> : La mise en œuvre de la gestion Actif-passif</b>	<b>16</b>
<i>Section 1 : Les instances de décision</i>	
a) <i>L'organe de direction</i>	
b) <i>le comité de gestion Actif-Passif</i>	
c) <i>Le comité de risque de contrepartie</i>	
<i>Section 2 : L'équipe dédiée à la gestion Actif -Passif</i>	<b>17</b>
<b><u>Chapitre 3</u>: Outils de mesure et de gestion des risques financiers</b>	<b>20</b>
<i>Section 1 : Mesure et gestion du risque d'illiquidité</i>	<b>20</b>
<i>Section 2 : Mesure et gestion du risque de taux</i>	<b>23</b>
<i>Section 3 : Mesure et gestion du risque de change</i>	<b>25</b>

<b>Chapitre 4: L'allocation des fonds propres comme outil de gestion des risques</b>	<b>28</b>
<i>Section 1 : L'allocation fondée sur les Fonds propres réels</i>	<b>28</b>
<i>Section 2 : L'allocation fondée sur les Fonds propres prudents</i>	<b>29</b>
<i>Section 3 L'allocation fondée sur les Fonds propres économiques</i>	<b>29</b>
<b>CONCLUSION Partie I</b>	<b>33</b>
<b>Partie II : PRATIQUE DE LA GESTION ACTIF-PASSIF A ECOBANK-CI</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre 1: Présentation D'Ecobank-ci</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 3: Les outils de la gestion Actif à Ecobank-CI</b>	
<i>Section 1 : La gestion du bilan</i>	<b>43</b>
a) <i>Les ratios de gestion</i>	
b) <i>Les ratios réglementaires</i>	
<i>Section 2 : La gestion des risques financiers (taux, liquidité, change)</i>	<b>46</b>
I : <i>La gestion du risque d' illiquidité</i>	
1.1 <i>L'analyse par les ratios</i>	
1.2 <i>Le liquidity plan</i>	
II : <i>La gestion du risque de change</i>	
III : <i>La gestion du risque de taux</i>	
<b>Chapitre 4: Les Propositions de la cellule de gestion Actif-Passif Actif-     Illustration de la réduction du coût des ressources</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 5: Analyses et commentaires du dispositif de gestion Actif-Passif</b>	
<i>Section 1 : Les remarques</i>	<b>49</b>
<i>Section 2 : Conclusion et Recommandations</i>	<b>50</b>
<i>Conclusion Générale</i>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	

**LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ANNEXES**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>FIGURES</b>		
<i>Figure 1</i>	<i>Processus de décision de gestion Actif- Passif</i>	<b>19</b>
<i>Figure 2</i>	<i>Formalisation du risque statistique d'apparition de pertes</i>	<b>30</b>
<i>Figure 3</i>	<i>Processus de décision de gestion Actif Passif à Ecobank-ci</i>	<b>38</b>
<i>Figure4</i>	<i>Evolution Ratio Loans/ Deposits Jan-Avr 2005</i>	<b>42</b>
<i>Figure 5</i>	<i>Répartition des ressources par secteur d'activité Jan 2005</i>	<b>43</b>
<i>Figure 6</i>	<i>Evolution du Taux de Base Bancaire (TBB) (1998-2005)</i>	<b>46</b>
<b>TABLEAUX</b>		
<i>Tableau 1</i>	<i>Tableau de mesure des impasses de liquidité</i>	<b>21</b>
<i>Tableau 2</i>	<i>Tableau des impasses de retarification</i>	<b>23</b>
<i>Tableau 3</i>	<i>Tableau des positions détenues dans les différentes devises</i>	<b>45</b>
<i>Tableau 4</i>	<i>Balance sheet analysis au 26 Janvier 2005</i>	<b>47</b>
<i>Tableau 5</i>	<i>Etat des Dépôts à terme (DAT) Au 31 Janvier 2005</i>	<b>48</b>
<i>Tableau 6</i>	<i>Application du taux de cession interne à IBG</i>	<b>53</b>
<b>ANNEXES</b>		
<i>Annexe 1</i>	<i>Etat de calcul des Réserves Obligatoires dans l'UMOA</i>	
<i>Annexe 2</i>	<i>Etat de Calcul du ratio Fonds propres sur risques dans l'UMOA</i>	
<i>Annexe 3</i>	<i>Evolution de la marge nette/coût des ressources (An 2004)</i>	
<i>Annexe 4</i>	<i>FX Blotter</i>	



**REMERCIEMENTS**

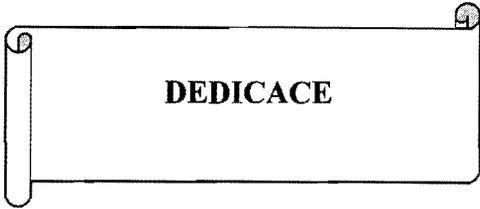
Nous ne pourrions commencer la rédaction de ce présent mémoire sans témoigner notre infinie reconnaissance, aux responsables et agents d'ECOBANK-CI et particulièrement à :

- ◆ Monsieur **Fogan SOSSAH** Directeur Général D'ECOBANK-CI qui a donné son accord pour que nous effectuions ce stage.

Nos remerciements vont surtout à l'endroit de :

- ◆ Monsieur **Abdoul YOUNOUSSI**, Directeur du département Trésorerie qui a créé un climat propice à la rédaction de ce mémoire, tant par son ouverture d'esprit, sa disponibilité et son professionnalisme.
- ◆ Des agents de la Direction de la Trésorerie MM. **Harold COFFI & Franck IMBOUA** pour leur soutien, et leur aide lors de ce stage.

Nous remercions également les responsables du CESAG en particulier Monsieur **Roger ATINDEHOU** chef du projet Mastère en Banque et Finance, et tous les intervenants du Mastère en Banque et Finance.



**DEDICACE**

« Si tu me mets au devant de tout ce que tu entreprends, tu auras ma bénédiction et la réussite de tes ambitions te sera accordée ».

Cette recommandation, j'ai essayé de l'appliquer au mieux, et aujourd'hui tu as permis que j'obtienne ce stage important pour moi.

Pour toutes ces bonnes choses que tu m'accordes Seigneur je te remercie et que ton nom soit glorifié.

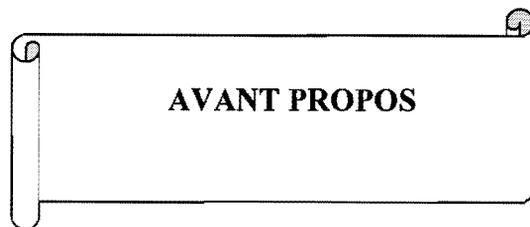
Ce mémoire je le dédie à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à sa réalisation et exceptionnellement à :

- Mes parents qui ont mis tout en œuvre pour me garantir un avenir heureux ;
- Mes frères et sœurs qui m'ont apporté un soutien sans faille lors de mon cursus universitaire.

A vous je vous dis merci et que Dieu vous le rende au centuple.

- Ma tante **Micheline Kouadio**, qui m'a toujours apporté son soutien tout au long de ma formation et de mon stage ;
- Mlle **Rachel KOUADIO** pour son appui sentimental, moral et intellectuel ;

A toutes mes connaissances et particulièrement ce qui me portent dans leur cœur, puisse Dieu les combler de grâce.



Le **MBA** en Banque et Finance est un programme post-universitaire, bilingue à vocation professionnelle et internationale, et qui se prépare au CESAG de Dakar.

- ◆ Bilingue, par ce que les enseignements sont dispensés en Français comme en Anglais.
- ◆ International tant au niveau des intervenants, praticiens issus de l'Afrique (BCEAO, COFEB, CESAG) de l'Europe (INSEAD, CEFEB,BIS) et aux Etats-Unis( Stern School of businnes, New York University) ; au niveau des participants « mastériens » venant des pays de l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale qu'au niveau des partenaires soutenant et finançant le programme (BCEAO, ACBF, BDF,AFD).

A la fin de la formation théorique et pratique, les auditeurs cette formation doivent effectuer un stage d'une durée minimale de trois (3) mois dans une entreprise ou institution financière. Ce stage devant être couronné par la rédaction d'un mémoire, nous avons été accueillis à ECOBANK-CI du 02 Juillet 2004 au 30 Avril 2005 au département de la Trésorerie.

## RESUME

La pression concurrentielle que connaît l'industrie bancaire de l' UEMOA amène les banques à multiplier les actions pour accroître leur volume d'emplois et/ou des ressources. Cette recherche de parts de marché s'est accompagnée d'une progression des risques notamment financiers.

Dans ce même temps les autorités monétaires à travers le dispositif prudentiel exercent une surveillance plus accrue de la situation des banques. Dans ce contexte Comment optimiser le couple rentabilité-risque ?

Face à cette nouvelle problématique s'est développée une technique dite de gestion actif-passif qui consiste à obtenir une structure du bilan conforme aux exigences de la banque en matière de rentabilité et de risque.

L'objet de ce mémoire est de comprendre et d'analyser la pratique de la gestion actif-passif à ECOBANK-CI. Celle –ci est dévolue au département Trésorerie et se fait en deux étapes :

### **La gestion du bilan**

Elle permet de suivre l'évolution de l'équilibre actif-passif du bilan ainsi que celle de l'évolution de la marge nette d'intérêt. Cette analyse se fait à partir des ratios de gestion édictés par le groupe.

### **La gestion actif-passif proprement dite :**

Conformément aux principes organisationnels en vigueur dans le groupe Ecobank, Ecobank-CI a mis en place un comité de gestion actif-passif ou (ALCO :Asset and liabilities Comitee). A Ce comité qui se réunit deux fois par mois, siègent le Directeur général, Le Directeur Général adjoint, le Directeur du Contrôle Financier, les directeurs des départements commerciaux : Institutional Banking(IBG), Commercial Banking(CBG), le Directeur du Risque, et le directeur de la trésorerie. A chaque réunion le Trésorier donne sa vision de la marche de la banque en accord avec celle du marché, et suggère les actions à entreprendre.

Le comité analyse ces propositions et décide des actions à entreprendre.

L'analyse de la pratique de la gestion actif Passif à ECOBANK-CI nous a permis de faire les remarques suivantes :

La gestion du bilan est basée sur l'analyse des ratios .Ces ratios sont jugés statiques car calculés à partir des données comptables du jour de l'analyse.

En outre, elle ne prend pas en compte les éléments du hors- bilan

Le département Trésorerie, qui a en charge la gestion actif-passif, mène seul toutes les analyses (risques, rentabilité, écarts...).Pourtant, il est un centre de profit et à ce titre, il a un profit de change à réaliser mensuellement. En plus, il est composé de trois agents. Ce qui ne lui donne pas une marge de manœuvre suffisante pour ses analyses.

Pour pallier ces insuffisances nous avons recommandé:

- L'utilisation d'outils qui permettent une analyse dynamique de sorte à pouvoir connaître précisément la position de liquidité de la banque. On pourra mettre en place un état prévisionnel de liquidité hebdomadaire.
- La mise en place d'un contrôle de gestion qui par ses analyses multicritères pourra permettre à la Trésorerie non seulement un gain de temps mais aussi d'affiner ses analyses.
- L'automatisation des ratios de gestion de sorte en disposer à tout moment ou selon une fréquence prédéfinie.
- Enfin, l'instauration d'un Taux de cession interne qui pourra permettre d'influencer directement l'activité commerciale et la tarification des crédits et des dépôts.

## SUMMARY

The competitive pressure known in the banking industry within UEMOA region banks, calls the banks to multiply actions in order to increase their balance sheet size in terms of assets and liabilities. This research for additional market shares came along with a subsequent increase in risks notably financial risks.

At the mean-time, the monetary authorities through prudential rules exercise a greater surveillance of the banks management.

In this economic context what is the best way to optimize the profit and risk mix?

To efficiently face this new situation an asset and liabilities management technique was developed recently. It consists of obtaining a structure of balance sheet corresponding to the requirements of the bank in terms of profitability and risk.

The object of this report is to understand and analyse the dynamics of asset and liabilities management at Ecobank-CI. This task is performed in two steps by the treasury department:

### **The balance sheet management**

It allows monitoring the growth/fluctuation of the assets and the liabilities equilibrium and the fluctuation of the net margin. This analysis is conducted using the Ecobank Group ratios requirements.

### **Asset and Liabilities management:**

The Asset and Liabilities management is done within the Asset and Liabilities Committee (ALCO).

The Treasurer's role in ALCO meetings is to present the Treasury Department's view of current market conditions and the bank's position in relation to the markets, to suggest strategies for the bank to follow. The committee discusses the recommendations of the Treasurer and makes decisions about bank operations.

The analysis of Ecobank Asset management shows the following weaknesses:

- The balance sheet management is based only on ratio analysis. These ratios are generated only for the period analyzed, and are therefore static. Furthermore, these ratios do not take the off balance sheet items into account.
- The Treasury department is responsible for the Asset and liabilities management; unfortunately due to short-staff this assignment is not completely fulfilled. In fact the Treasury is a profit center; therefore the staff is dedicated to realize the monthly budget.

Our recommendation to improve the actual situation:

- We recommend Ecobank to use tools that can give a dynamic analysis of ratios to obtain a clear picture of the bank liquidity.
- Establish an efficient management control that will help the treasury department in its analysis.
- IT department should put in place an MIS (Management Information Service) report that would alert management anytime if there is a gap between Ecobank preset ratios limits and actual ratios figures. This MIS report would also help in the decision process.
- Also, Ecobank can elaborate an internal transfer pool rate policy that will help the commercial department in selling their product and fees and commission policies

## INTRODUCTION

Les banques commerciales assurent une fonction d'intermédiaire financier. Cette fonction peut être

- L'allocation, lorsque les ressources d'origines diverses sont combinées pour servir de support de financement à un emploi unique et, vice-versa, lorsqu'une ressource particulière sert de support de financement à plusieurs emplois distincts.
- La transformation, représentant la deuxième fonction d'intermédiation et consistant emprunter à une échéance courte pour des placements dans des actifs de plus long terme.

On pourrait ainsi en déduire que les banques commerciales ont pour vocation la collecte des dépôts et l'octroi des prêts. Cette vocation induit la majeure partie des risques financiers auxquels la banque doit faire face.

Aussi, la vive concurrence que connaît l'environnement bancaire mondial après la fin de l'encadrement du crédit a amené les établissements à fonder leur stratégie de développement sur les volumes ou part de marché. Cette course aux volumes s'est accompagnée de fortes progressions des risques (commerciaux et financiers) alors même que ces établissements devraient se mettre en règle vis à vis des nouvelles normes de solvabilité, ou encore ratio COOKE<sup>1</sup> et repris dans le dispositif prudentiel<sup>2</sup> adopté en 2000 par les autorités de tutelle de la zone monétaire de l'UMOA<sup>3</sup>.

Dans ce contexte marqué par une réduction de marge au détriment de l'augmentation de la part de marché souhaitée, les banques sont invitées à plus de rigueur dans leur prise de risque. Cette dernière doit se faire dans les meilleures conditions de rentabilité.

Comment optimiser le couple rentabilité- risque ?

---

<sup>1</sup> Peter Cooke Gouverneur de la banque d'Angleterre et 1<sup>er</sup> Président du comité internationale de supervision bancaire « comité de Bâle »

<sup>2</sup> Ensemble de règles et normes édictées par les autorités de contrôle pour prémunir le système bancaire des crises.

<sup>3</sup> Union Monétaire Ouest africain

Il va se développer les techniques de gestion Actif-Passif ou Asset Liabilities Management aux Etats-Unis à la fin des années 1990 puis aujourd'hui en Europe pour répondre à la nouvelle problématique des banques.

Quel est son rôle ? Quelles sont ses missions ? Comment doit-elle être organisée dans une banque ? Et surtout Quel est son apport dans la gestion des banques Africaines, et particulièrement de la zone UEMOA<sup>4</sup> empreintes elle aussi à une vive concurrence<sup>5</sup>?

Nous attacherons dans une première partie à la présentation de la démarche ALM :, sa mission , les techniques qu'elle utilise, et son organisation dans une banque.

Dans une seconde partie nous présenterons la gestion Actif-Passif ou ALM à Ecobank CI. Enfin face aux faiblesses détectées nous proposerons des recommandations.

### Limites de l'étude

La définition et l'objectif retenus de la gestion actif-passif ayant un impact significatif sur la politique de maîtrise des risques, nous nous sommes inspirés dans ce mémoire des objectifs tels que décrits par J.W.Bitner dans "Successful Bank Asset/ Liability Management a guide to the future beyond gap ".

« La gestion actif-passif a pour objectif de gérer le risque de taux pesant sur le bilan de la banque, gérer les besoins de liquidité relatifs à l'activité bancaire, et augmenter le résultat de la banque ».

La méthode des gap a été utilisée pour mesurer les différents risques financiers auxquels fait référence l'ALM.

Cette méthode dite comptable par-ce que basée sur les valeurs nominales du bilan a un instant donné, présente des limites :

- L'optionalité est ignorée dans cette méthode, elle ne prend en effet pas compte de l'évolution des taux d'intérêt sur l'amortissement de l'encours (remboursement anticipé) ou sur les effets de substitution (par exemple des dépôts à vue aux comptes à terme).

---

<sup>4</sup> Union Economique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest composée de 8 pays( côte d'ivoire, Bénin, Togo, Sénégal, Niger, Mali, Burkina-Faso, Guinée-Bissau)

<sup>5</sup> 74 banques en activité dont contre 40

- La non prise en compte de la production nouvelle, celle-ci pouvant modifier la structure du bilan et par conséquent les impasses aux différentes dates futures.
- La méthode se limite qu'aux produits à échéancier bien déterminé.

## **Partie I : PRINCIPES DE GESTION ACTIF- PASSIF**

### **Chapitre1 : Le rôle de la Gestion Actif- Passif**

La gestion actif-passif (GAP) vise à atteindre une structure du bilan conforme aux exigences de la banque en termes de rentabilité et de risque. Son rôle s'appréhende mieux par le champ de son intervention, sa démarche et ses outils de mesure et de gestion de risques.

#### **Section I : Domaines d'intervention de la GAP**

Tous les risques auxquels est exposée la banque ne sont pas du ressort de la Gestion Actif-passif.

En effet, les risques techniques excepté le risque de non adéquation des instruments de gestion des risques financiers, sont gérés par les équipes compétentes dans chaque domaine.

Le contrôle interne ou inspection selon les établissements s'occupera des problèmes de procédures et d'organisation. Le service technique et administratif pour les questions techniques (destruction de locaux ou exploitation) peut être couvert par des polices d'assurances ou par des systèmes de back-up dans le cas de l'informatique. Les risques commerciaux (contrepartie...) sont de la responsabilité des structures commerciales qui génèrent des opérations et qui gèrent les opérations avec la clientèle. Les structures commerciales sont mieux outillées pour gérer ce risque qui nécessite des moyens souvent considérables en cas d'impayés, le canal commercial joue un rôle primordial dans la disponibilité de l'information sur la

clientèle Par ailleurs, la réduction des risques commerciaux nécessite un contact avec la clientèle.

La gestion Actif-Passif doit cependant veiller à la survenance du risque de contrepartie sur le bilan elle a donc en charge la gestion des risques de transformation ou risques financiers (risque de **taux d'intérêt, change et d'illiquidité**).

## **Section 2 : La Démarche de la GAP**

La gestion actif –passif devra dans un premier temps contribuer pour les éléments qui la concernent, à la définition des objectifs généraux de gestion retenus par l'établissement.

Il s'agira de la nature des emplois et des ressources, du montant des immobilisations pour la politique d'investissement, du niveau des fonds propres minimum pour le respect des ratios prudentiels et de la liquidité.

Dans un second temps la GAP devra définir les objectifs et principes de gestion qui concernent directement son domaine d'intervention des risques financiers.

- ◆ les principes de gestion et les limites des risques financiers
- ◆ Les principes de gestion et les limites de risque de contrepartie sur la structure du bilan.
- ◆ Les mécanismes de taux de cession interne et d'allocation des fonds propres bien que non utilisés dans notre environnement bancaire.

La démarche de la GAP bien que globale revêt aussi un caractère prévisionnel qui peut se présenter en quatre étapes :

**Etape 1 :** Identification et mesure des risques : Les positions de liquidité, taux et change fournissent une mesure de l'exposition de la banque aux différents risques. Cette mesure peut se faire sur un horizon temporel d'au moins trois à six mois.

**Etape2 :** Les évolutions futures des taux d'intérêt et de change doivent être effectuées, ceci peut se faire avec les opinions les plus répandues des conjoncturistes et des économistes de banque.

**Etape3** : Les simulations : selon les différentes hypothèses envisagées calculer la marge d'intérêt prévisionnelle. Dans le cas des scénarios les plus adverses, comparer le montant estimé des pertes aux fond propres de la banque, il reviendra donc au comité de gestion actif-passif en conformité avec les préférences de l'organe de direction en matière de risques de juger si le montant des risques assumé est acceptable.

**Etape4** : Les décisions : La différence se situe au niveau du choix de la stratégie car il s'agira de choisir parmi les différentes simulations non seulement la plus réaliste mais aussi celle qui engendrera la rentabilité la plus élevée pour un risque donné et celle qui est le plus en adéquation avec les options stratégiques de la banque en matière de métiers, de produits et de taille.

## **Chapitre 2 : La mise en œuvre de La gestion Actif-Passif**

Après avoir défini son domaine d'intervention, sa démarche, il convient d'aborder la question de la mise en œuvre de la gestion Actif-Passif, en d'autres termes de son organisation dans une banque.

Telle que définie, la gestion Actif-Passif interfère entre plusieurs fonctions de la profession bancaire et sa place, son rôle effectif seront fonction de son positionnement dans l'organigramme de la banque.

Bien que sujette aux choix propres de la banque, l'organisation<sup>6</sup> de la GAP s'établit à deux niveaux : Les instances de décision et l'équipe dédiée à la gestion Actif- passif.

### **Section1 : Les instances de décision**

Les instances de décision sont au nombre de trois : l'organe de direction, le comité de gestion actif-Passif et le comité de risque de contrepartie.

#### ***a) L'organe de direction***

L'organe de direction a en charge les grandes orientations stratégiques de la banque (ambition de croissance, évolution de ses activités) .Cet organe peut prendre différentes dénominations selon la banque il peut s'agir du comité directeur, du conseil d'administration etc.

Tous les grands principes de gestion actif- passif doivent être soumis à leur approbation. Pour s'aider dans cette mission le comité directeur ou l'organe de décision est secondée par un comité de Gestion Actif- Passif.

#### ***b) Le comité Gestion Actif-Passif***

Le comité Gap a en charge de mettre en cohérence la stratégie de développement et la stratégie financière arrêtée par l'organe de direction. IL arrête les décisions à court terme dans le domaine de la gestion actif- passif.

Ce comité doit avoir un réel pouvoir<sup>7</sup> de décision, sa composition sera définie en fonction des spécificités de l'établissement, notamment le poids relatif de chacune

---

<sup>6</sup> Organisation de type française

de ses activités, de sa dimension et de son organisation. La fréquence des réunions peut être mensuelle ou bimensuelle voir hebdomadaire. Il peut y avoir des réunions exceptionnelles selon l'urgence.

**c) Comité de risque de contrepartie**

Ce comité aura pour fonction d'avaliser les limites d'intervention sur les institutionnels, limites proposées par l'équipe dédiée à la gestion du risque de contrepartie sur la structure du bilan. Il est à noter que ce comité peut être confondu avec le comité gestion actif - passif.

**Section2 : L' équipe dédiée à la gestion actif-Passif**

Cette équipe a en charge le suivi la de la politique arrêtée (corps de règles, limites de gestion) par le comité gestion actif- passif. Elle n'a pas pouvoir de décision mais devoir de proposition. Elle doit donc proposer les évolutions des règles pour s'adapter aux modifications de l'environnement.

Cet organe opérationnel a pour rôle principal de réunir et d'analyser les informations nécessaires au comité ALM et à l'organe de direction, de leur recommander des actions de financements, d'investissements et de mettre en œuvre les décisions qui y sont prises.

Cette équipe peut comprendre différentes entités qui auront en charge certains aspects de la gestion actif- passif notamment la gestion du risque de contrepartie sur la structure du bilan, la titrisation, et la trésorerie.

Ainsi l'entité chargée du risque de contrepartie sur le bilan devra définir les règles de gestion de ce risque et procéder à l'étude de la situation financière des entreprises susceptibles de bénéficier des concours de la banque, il s'agira d'apprécier leur aptitude à honorer leurs engagements.

Celle chargée de la titrisation sélectionnera les créances à titriser c'est à dire à céder pour améliorer la liquidité et réduire le risque attaché à ses actifs.

Quant à la trésorerie, elle sera en charge de la réalisation du programme de financement proposé par la cellule ALM et décidé par le comité de gestion actif-passif. Elle est l'interlocuteur privilégié de la banque sur les places financières.

---

<sup>7</sup> Voir encadré processus de décision de la Gestion actif-passif

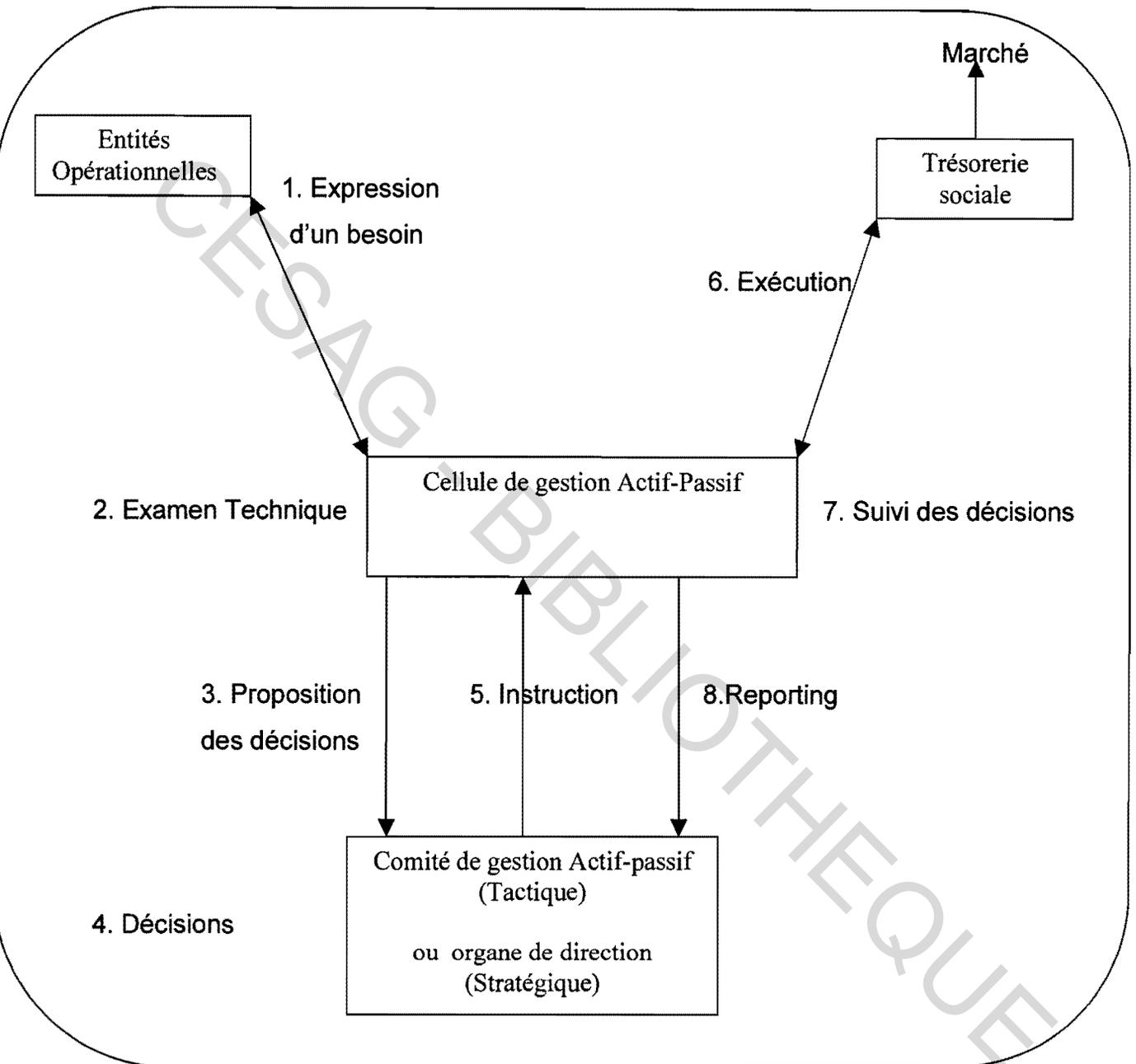
Cette entité ne doit pas être confondue avec la gestion de trésorerie qui gère pour compte propre ou pour compte de tiers des positions de liquidité, taux ou change.

Outre ces différents aspects, le système d'information occupe une place importante dans la gestion actif-passif. L'équipe ALM qui a en charge la remontée de l'information, doit modéliser les différentes opérations du bilan et du hors bilan dans une base de données afin d'obtenir les échéanciers des différents flux de capitaux et d'intérêts générés par les différentes opérations du bilan et du hors bilan.

Cette base de données pourra se structurer autour de plusieurs critères comme :

- ◆ Le temps : pour avoir une vision historique ou prévisionnelle du bilan on pourra ainsi observer l'amortissement dans le temps des opérations passées ou à venir dans le portefeuille.
- ◆ Les opérations : pour permettre d'identifier le produit commercial ou la transaction financière qui est à l'origine de l'évolution des indicateurs.
- ◆ Les variables financières : pour illustrer l'impact financier des opérations. C'est à dire l'impact des opérations sur les données financières et comptables (encours, charges ou produits intérêts...) générés par les opérations.

Après avoir présenté le rôle de la Gestion actif – Passif, sa mise en œuvre, Comment mesurer et gérer les risques auxquels fait référence la gestion actif-passif ? Nous tâcherons d'en faire une illustration dans le chapitre suivant.



**Figure 1 : Processus de décision de gestion actif-passif<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Gestion Actif-Passif et Tarification des services bancaires H.DUBERNET

### **Chapitre 3 : Outils de mesure et de gestion des risques financiers**

Plusieurs méthodes existent (la méthode des nombres, la méthode des impasses...) pour mesurer les risques financiers (liquidité, taux change) .Nous présenterons ici la méthode des impasses pour non seulement sa facilité de mise en œuvre et surtout parce que retenue par plusieurs autorités de contrôle bancaire.

#### **Section1 : Mesure et gestion du risque d'illiquidité**

Le risque d'illiquidité représente pour une banque l'éventualité de ne pas pouvoir faire face à un instant donné à ses engagements ou à ses échéances.

Issu du rôle de transformation de la banque dont le terme des emplois est généralement supérieur à celui des ressources.

Il s'agira, pour l'équipe en charge de la gestion Actif-Passif d'évaluer en cas de décalage important entre entrées et sorties de fonds en combien de temps et à quel prix la banque pourra respecter ses engagements et éviter ainsi le manque de liquidité.

La liquidité est en effet au cœur de la gestion d'une banque et cela pour plusieurs raisons :

- ◆ La réglementation bancaire impose aux banques la détention d'un minimum d'actifs liquides. Cette obligation peut prendre la forme de réserves obligatoires<sup>9</sup> qui représentent un pourcentage des dépôts collectés mais aussi de coefficient de liquidité, lequel établit un certain équilibre entre le montant des passifs les plus exigibles et celui des passifs les plus liquides.
- ◆ Outre l'aspect réglementaire, les banques dans leur gestion quotidienne doivent détenir des liquidités suffisantes pour faire face aux demandes de retraits de la part des déposants qui peuvent intervenir à tout moment dans le cas des dépôts à vue.

---

<sup>9</sup> Fiche de calcul en annexe

- ◆ La liquidité est enfin importante pour répondre aux sollicitations de nouveaux crédits par les clients emprunteurs.

La gestion du risque d'illiquidité consiste à trouver un équilibre entre le respect des engagements réglementaires, et l'objectif de maximisation de la marge d'intérêt.

La méthode généralement utilisée pour mesurer ce risque est la méthode des impasses que nous présenterons ici à travers un exemple.

**TABLEAU DE MESURE DES IMPASSES DE LIQUIDITE en (Millions de FCFA)**

Mois	1 semaine	8jrs < D < 1 mois	1 < D < 3 mois	3 < D < 6 mois	6 < D < 1 an	1 < D < 2 ans	2 < D < 5 ans	> 5 ans
Actifs	4800	6400	8600	5800	2000	1000	1400	1500
Passifs	4200	5000	5400	4200	2400	3400	2900	4000
Impasse	600	1400	3200	1600	-400	-2400	-1500	-2500
Impasse Cumulé	600	2000	5200	6800	6400	4000	2500	

La détermination de l'impasse de liquidité pour une maturité donnée ou encore gap de liquidité est égale à la différence entre les passifs et les actifs.

Ainsi un gap positif signifierait qu'il y a excédent de ressources sur les emplois la banque est donc exposée à une baisse du coût de la liquidité car détenant des ressources qui pourront être placées à un coût plus bas que les taux auxquels la banque les rémunère.

Un gap négatif à contrario signifierait un excédent des emplois sur les ressources et la banque serait exposée au risque de renchérissement du coût de la liquidité, c'est à dire qu'elle pourrait payer plus cher en cas de hausse des taux sur le marché.

Le gap cumulé permet de connaître le montant maximum de besoin trésorerie. Dans notre exemple la banque aura un besoin de trésorerie de 6800 dans 6 mois.

Toutefois, certains actifs et passifs font l'objet de traitement particulier. C'est le cas des dépôts à vue, des fonds propres ou les immobilisations corporelles qui sont sans stipulation de terme.

La date d'exigibilité des fonds propres étant inconnue et les dépôts à vue étant eux jugés stables, la commission bancaire française propose l'échéancier suivant pour

les dépôts à vue : 20% à moins d'un mois, 20% d'un mois à trois mois, 10% de trois à six mois, 10% de six mois à un an, et 40% de un an à cinq ans.

De même pour les actifs et passifs à échéance juridique différente de leur échéance pratique c'est le cas des découverts qui ont une maturité courte mais étant régulièrement renouvelés, ils engagent la banque autant qu'un crédit à maturité longue. La commission bancaire française préconise donc pour les comptes ordinaires débiteurs la répartition suivante : 10% seront remboursés entre un mois et trois mois, 15 % entre trois mois et six mois, 20% entre six mois et un an et 55 %entre un an et cinq ans.

IL est par ailleurs important d'estimer les opérations de hors bilan sur la base des constatations passées dans le profil d'échéance.

C'est donc sur la base des faits passés qu'on établit le profil d'échéance le plus fiable.

Une fois évaluée, la banque à deux alternatives pour faire face à ses besoins de liquidité.

La technique la plus usitée est la cession d'actifs qui consiste à céder certains éléments de l'actif du bilan, il peut s'agir de titres de transactions (actions, obligations...) ces derniers ont l'avantage de pouvoir être cédés rapidement.

Elle peut aussi utiliser la technique de la titrisation qui outre son impact sur le risque de contrepartie permet d'améliorer la liquidité de la banque et partant les impasses de liquidité sur les périodes éloignées.

Enfin, elle peut emprunter sur les marchés ou se refinancer auprès de la banque centrale. Cette alternative n'est pas sans contrainte en effet l'accès aux financements auprès des marchés dépend de certains éléments comme la taille de la banque, sa solidité financière la qualité de son actionariat...

Dans notre environnement bancaire l'accès au refinancement auprès de la banque centrale se fait avec des crédits bénéficiant des accords de classement.

**Section2 : Mesure et gestion du risque de Taux**

La fluctuation des taux d'intérêt peut avoir un impact positif comme négatif sur la rentabilité de la banque. En effet, figurent dans le bilan des éléments dont les montants et les conditions de rémunération diffèrent entre taux fixe et taux variables ou entre taux variables à indexation non identiques. Ce risque peut se manifester sous deux aspects : sur la marge de transformation ou sur la valeur patrimoniale.

La Gap se préoccupe de savoir comment le profit de la banque sera affecté par ces différentes fluctuations.

Plusieurs techniques existent :

- ◆ La méthode des impasses de taux, qui contrairement au profil d'échéance utilisé dans la mesure du risque d'illiquidité, répartit les actifs et passifs selon la date à laquelle leurs conditions de rémunération seront modifiées (les Anglo-saxons utilisent le terme de repricing) Voir Tableau 2.

		<b>TABLEAU DE RETARIFICATION (en Millions de FCFA)</b>					
Date de nouvelle détermination des Taux (D)	1 semaine	8 jours à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	1 à 3 ans	plus de 3 ans
<b>PASSIF</b>	5100	4500	2100	1700	300	200	1100
<b>ACTIF</b>	4600	4200	2000	1900	1400	700	200
<b>Ecart ou gap</b>	-500	-300	-100	200	1100	500	-900
<b>Ecart cumulé</b>	-500	-800	-900	-700	400	900	0

Le gap ou l'écart représente la différence entre l'actif et le passif, ainsi à moins d'une semaine le gap qui est de (-500) signifie un excès des ressources de courte durée.

Cette situation serait bénéfique pour la banque si les taux baissent, car elle rémunérerait plus bas ces ressources, dans la cas contraire elle perdrait car ces ressources lui coûteront plus chères.

L'écart cumulé mesure l'exposition totale de la banque, dans notre exemple le premier gap de (- 500) suivi d'un gap de (-300) entraîne dans un mois une exposition totale de la banque de (-800). En cas de hausse continue des taux, le résultat de la banque sera affecté, car les ressources à hauteur de 500 verront leurs

conditions de rémunération changer. Dans un mois ces ressources s'élèveront à (800).

La "Gap" étant intéressé par l'impact de cette retarification sur la marge d'intérêt a développé outre le profil d'échéance le concept d' Earning at risk (EAR).

Ce concept évalue le coût de la variation adverse de taux sur la marge d'intérêt, il se calcule comme suit :

$$\text{EAR} = |\text{gap}| * \Delta (\text{taux}) \Delta \text{ étant la variation de taux}$$

Ainsi pour la première échéance si les taux augment de 1% la perte sera de :

$$500 * 0.01 = 5 \text{ millions FCFA}$$

Cette perte sera de 8 millions pour la seconde échéance.

Des simulations peuvent être faites avec cette variation en essayant de prévoir tous les scénarios des plus optimistes aux plus pessimistes les Anglo-saxons utilisent le terme de "stress scénarios".

- ◆ La duration est une seconde technique pour mesurer le risque de taux. Tandis que la méthode précédente est concernée par l'impact des taux sur les marges précédentes et futures, la duration est concernée par l'impact des taux sur la valeur nette du bilan, c'est à dire la valeur des actifs diminuée de celle de la dette. On exprime dans cette méthode l'exposition au risque de taux relative à chacun des actifs et passifs bancaires en termes de sensibilité de leur valeur actuelle nette c'est à dire la somme actualisée des flux futurs engendrée par ses actifs.

La valeur actuelle nette du bilan (VAN) pourra s'écrire :

$$\text{VAN (bilan)} = \text{Valeur actuelle des actifs} - \text{Valeur actuelle des dettes}$$

Nous montrerons à travers cet exemple le calcul de la duration d'un actif de valeur 100 et remboursable in fine en 3 ans.

Année	0	1	2	3
		10	10	110

Si R le taux d'intérêt est de 12 % la valeur actuelle des flux futurs sera de

$$V = 10/1.12 + 10/(1.12)^2 + 110/(1.12)^3$$

$$V = 95.2$$

La duration de cet actif sera alors :

$$Du = [(1 \times 10 / 1.12) + (2 \times 10 / 1.12^2) + (3 \times 110 / 1.12^3)] / 95.2$$

Du = 2.287 années ce qui veut dire que compte tenu des intérêts perçus la banque récupère sa mise de fonds en 2.28 années au lieu de 3 années indiquées.

La sensibilité de la valeur actuelle nette sera quant à elle :

$$\Delta P_0 = (-95.2) \times [2.278 / (1.12)] \times 0.01$$

$$\Delta P_0 = -2.32$$

Si les taux augmentent de 1% la valeur de l'actif baissera de 2.32.

On peut ensuite évaluer de la même façon la sensibilité globale de la VAN du bilan aux taux d'intérêt.

IL convient de préciser que cette méthode suppose une translation uniforme de la courbe des taux. Aussi, son calcul devient difficile pour des éléments du bilan comme les dépôts à vue. Faut-il en effet considérer que leur duration est nulle ou au contraire affecter une duration égale à leur durée moyenne ?

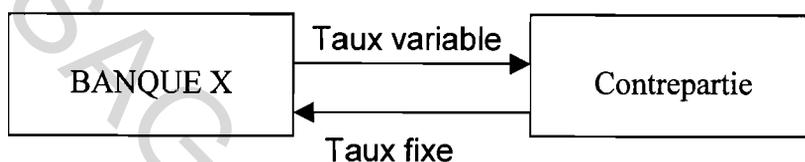
Les instruments comme les Futures (instrument à terme), les options d'intérêt et les SWAP peuvent par ailleurs être utilisés comme instruments de couverture du risque de taux.

- ◆ Un contrat Future est une obligation d'acheter ou de vendre une obligation à une date ultérieure, à un prix fixé aujourd'hui. Ils peuvent être utilisés pour prendre une position ou une couverture. Un achat de future apportera un gain si les taux d'intérêt baissent, tandis qu'une position de vente apporte un profit si les taux montent.
- ◆ L'option de taux d'intérêt est un instrument conditionnel qui permet contre paiement d'une prime, d'acheter le droit de mettre en place un financement ou un placement, à un taux déterminé, à ou avant une date déterminée. La

banque peut avoir recours à des CAP, ou à des FLOOR. Ces options assurent un taux plafond (CAP) à une position de taux en cas de hausse de taux, ou un taux plancher (FLOOR) en cas de baisse de taux.

Les banques peuvent échanger (swap) des flux d'intérêt entre elles. Une banque acceptera de payer un taux fixe, tandis que l'autre acceptera de payer un taux variable. Ainsi une banque X qui anticipe une baisse de taux peut couvrir sa position de taux par un swap de taux d'intérêt.

La banque X paiera un taux variable à sa contrepartie et recevra un taux fixe de sa contrepartie. Il profitera ainsi de la baisse de taux.



De toutes ces techniques, la couverture la plus satisfaisante du risque de taux consiste à adosser les ressources aux emplois, ce qui permettra de figer les marges sur les crédits au niveau où elles ont été initialement constituées.

### **Section3 : Mesures et gestion du risque de change**

La détention d'avoirs ou d'engagements libellés en devises dont les cours fluctuent peut engendrer des gains ou des pertes pour la banque : c'est le risque de change.

Depuis l'avènement de l'Euro - monnaie unique des 11 pays de l'Union Européenne<sup>10</sup> – en Janvier 1999, le risque de change est désormais présent sur le Dollar monnaie dominante des transactions internationales et accessoirement sur la Livre Sterling ou le Yen Japonais.

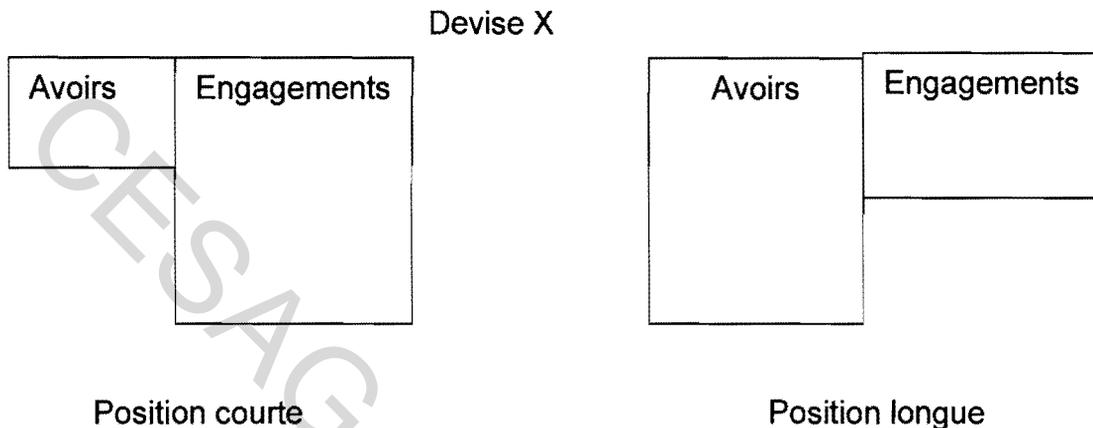
Il convient d'estimer ce risque car les variations de cours peuvent entraîner des pertes élevées pour des banques à activité internationale.

Le risque de change se mesure devise par devise. Ainsi pour une devise donnée on dira que la banque est en position courte lorsque ses engagements sont supérieurs à ses avoirs. Cette position courte est favorable en cas de baisse de cours de change et défavorable en cas de hausse.

---

<sup>10</sup> Depuis le 01/05/2004 l'Union Européenne compte 25 pays avec l'entrée des pays de l'Europe centrale et orientale.

Une banque ayant des avoirs supérieurs à ses engagements sera dite en position longue et profitera d'une hausse de cours et subira une perte en cas de baisse.



La protection contre le risque de change consiste à endiguer les effets des variations de parités de devises. Elle peut se faire par l'utilisation des instruments de change au comptant ou à terme symétriquement au risque à couvrir. Ce sont entre autres les swaps de change, de devises, et de taux, achats-ventes au comptant ou à terme....

Ainsi une banque en position courte à 1 mois sur le dollar et qui redoute une hausse du cours peut par exemple acheter des titres libellés en dollars et calés sur cette échéance ou acheter des dollars à terme livrables dans 1 mois.

Outre ces différentes techniques, un système d'allocation de fonds propres peut être utilisé comme mesure de gestion globale de risques.

## **Chapitre 4 : L'allocation des fonds propres comme outil de gestion de risques**

En effet, les activités bancaires sont caractérisées par un niveau de risque, et plus une activité est risquée plus elle consomme des fonds propres. La GAP qui a en charge la gestion des risques doit veiller à son instauration.

Cet allocation revêt deux dimensions, stratégiques et opérationnelles qui in fine peuvent améliorer la rentabilité de la banque.

Avec un système d'allocation de fonds propres l'établissement a une idée précise des risques pris, ce qui permet d'améliorer la qualité de la rentabilité du portefeuille.

C'est aussi un outil de comparaison de performance entre activités car il permet à l'établissement de choisir le portefeuille à développer, à conserver, ou à supprimer.

En instaurant ce système, la tarification clientèle va intégrer le coût des fonds propres. Tous ces avantages sont de nature à améliorer la rentabilité de la banque.

Il faut toutefois distinguer trois notions de fonds propres ;les fonds propres réels et les fonds propres prudentiels ou réglementaires et les fonds propres économiques . L'évaluation du risque se fera faite différemment selon la notion de fonds propres utilisée.

### **Section 1 : L'allocation fondée sur les Fonds propres réels**

Ainsi l'allocation fondée sur les fonds propres réelle ou encore fonds propres comptables consiste à prendre les capitaux propres ou les fonds propres sociaux qui apparaissent au passif du bilan comptable d'une banque. Cette méthode aura pour principal avantage de connaître avec précision le montant de ces fonds. Ce qui permettra de mesurer le ratio de rentabilité le plus connu et très utilisé pour les comparaisons des établissements bancaires le ROE (Return on Equity).

$$\text{ROE} = \text{RESULTAT NET} / \text{FONDS PROPRES REELS}$$

En revanche cette méthode est globale et ne peut être appliquée à l'intérieur d'une entité de gestion pour mesurer la rentabilité des FP par segment d'activité ou par métiers.

En outre ces fonds propres comptables ou réglementaires ne sont pas toujours représentatifs du niveau de risque car leur détermination dépend de la réglementation en vigueur dans le pays concerné.

### **Section 2 : L'allocation fondée sur les Fonds propres prudentiels**

Cette méthode plus complexe que la précédente, consiste à appliquer un coefficient multiplicateur aux risques afin d'obtenir un montant de fonds propres prudentiels.

Ce coefficient peut être soit le pourcentage du noyau dur réel de la banque, mais ce coefficient varie constamment dans le temps dans le temps, soit un pourcentage normatif allant de 4 % correspondant au seuil minimal, à 8 % correspondant à un noyau dur équivalent à 100 % du ratio minimal de 8 %.

Dans la pratique c'est un taux intermédiaire qui est le plus souvent choisi, comme par exemple 6%, correspondant à 75 % de la valeur minimale du ratio Cooke(8%).

Cette méthode présente plusieurs avantages que celle de l'allocation fondée sur les fonds propres réels.

En effet, elle reflète mieux les risques pris par métier ou par centre de profit. Elle a le mérite de la simplicité même si cela nécessite la mise en place d'un système de mesure au sein de l'établissement.

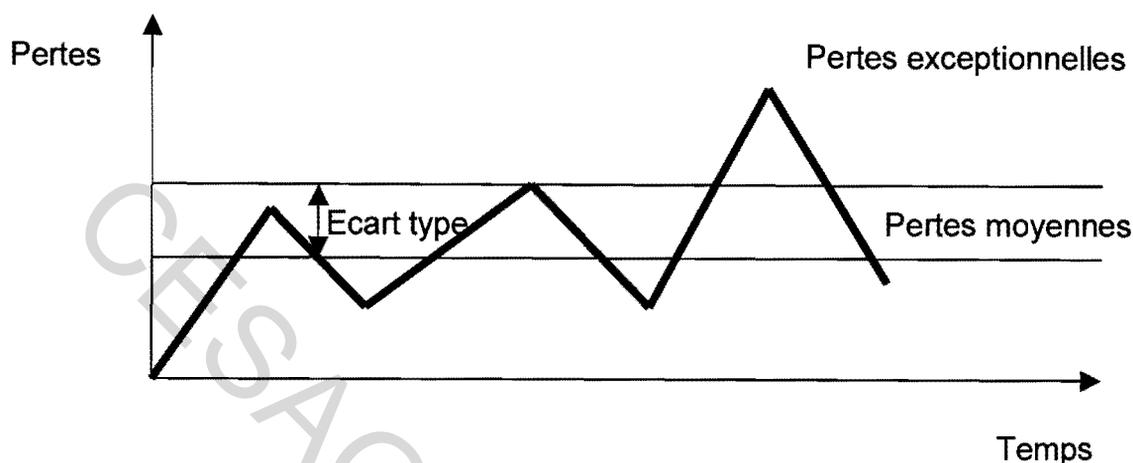
La méthode a enfin l'avantage de s'appliquer aux centres de profit internes à une entité juridique, permettant un suivi de gestion plus précis que celui permis par la méthode précédente.

En revanche, cette méthode a l'inconvénient d'être beaucoup trop sommaire pour appréhender finement le risque. Par exemple, les grandes entreprises très bien notées par les agences de rating sont actuellement pondérées à 100%, au même niveau qu'une PME. De plus, le ratio Cooke ne s'applique pas à certaines activités comme celles de gestion d'actifs, de conseil ou d'assurance vie.

### **Section 2 : L'allocation fondée sur les Fonds propres économiques**

La méthode d'allocation fondée sur les fonds propres économiques repose sur un principe de probabilisation statistique des risques.

On considère un ensemble de créances données, on constate un risque statistique d'apparition de pertes au cours des années, qui peut être représenté par la figure ci-dessous.



**Figure 2 : Formalisation du risque statistique d'apparition de pertes**

La perte s'analysera donc en deux composantes : une composante prévisible, correspondant à la perte moyenne et une composante exceptionnelle.

- **La perte « prévisible »** correspond à la perte moyenne annuelle constatée au cours des années. Elle nécessite une couverture par des provisions ex-anté. Cette perte moyenne prévisible est elle même fonction de trois paramètres :
  - ◆ De la probabilité de défaut de la contrepartie, qui dépend de la qualité de la classe du risque du débiteur,
  - ◆ Du montant de l'exposition c'est à dire du montant de la créance du débiteur au moment du défaut.
  - ◆ Du risque de récupération, c'est -à- dire du montant récupéré lors de la liquidation des actifs du débiteur les Anglo-saxons utilisent le terme de Loss Given Default.

On obtient la formule suivante :

**Perte prévisible** = probabilité de défaut

X (encours-garantis) à la date de défaut

X (1- taux de recouvrement sur les actifs non garantis)

- **La perte « imprévisible »** correspond à la partie à couvrir par des fonds propres. Ce niveau de fonds propres requis pour couvrir le risque de perte imprévisible est qualifié de fonds propres économiques. Il est fonction de l'écart type de la série, sachant toutefois qu'une couverture totale risque maximal serait très coûteuse en fonds propres. L'appréciation fonds propres économiques nécessaires (représentant X l'écart type) est une décision de émanant de la direction générale de la banque. Cette décision prend en considération le segment d'activité concerné et le niveau de risque maximal que l'on accepte de couvrir.

Cette démarche se rapproche de la méthode RAROC™ (Risk Adjusted Return on Capital) ou (Rentabilité Ajustée par le Risque) diffusée au début des années quatre-vingt-dix par Bankers Trust, établissement de crédit américain faisant aujourd'hui partie du groupe Deutsche Bank . Elle est actuellement très utilisée dans les grandes banques internationales.

Selon cette méthode, le ratio RAROC se calcule par opération et sur la base des revenus attendus :

$$\text{RAROC} = (\text{Revenu} - \text{Coût} - \text{Pertes moyennes}) / \text{Capital Economique}$$

Ou encore :

$$\text{RAROC} = (\text{Marge nette générée par l'opération de crédit} - \text{Perte moyenne}) / \text{Fonds Propres économiques affectés à l'opération}$$

La méthode d'allocation des fonds propres basée sur fonds propres économiques est considérée comme la plus pertinente des trois méthodes d'allocation qui viennent d'être présentées. Elle mesure en effet précisément -client par client, produit par produit, puis, par agrégation, activité par activité-la consommation des fonds propres en fonction des risques encourus.

Ainsi pour un crédit particulier le banquier doit évaluer une perte moyenne statistiquement attendue qui doit être couverte par les revenus générés par le crédit. Autrement dit, cette perte moyenne doit être incluse dans la tarification du crédit en question, de sorte que les flux provenant du remboursement permettent de la couvrir.

Cependant, cette méthode est plus lourde et plus coûteuse à mettre en place que les deux précédents car elle repose sur un important appareil statistique.

Par ailleurs, la démarche de l'allocation des fonds propres aux risques est un critère de décision proche de la création de valeur, qui à l'heure actuelle est l'un des principaux critères de performances.

En effet, une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires si la rentabilité de ses actifs est supérieure aux coûts des capitaux investis, propres et empruntés. En d'autres termes le critère de création de valeur indique que toute activité ou tout métier doit être développé si la rentabilité est supérieure au coût du capital.

Tandis que l'allocation des fonds propres conduit à développer tout métier dont la rentabilité ajustée par le risque est supérieur au coût des fonds propres.

Il est à rappeler que l'une des méthodes de mesure de la création de valeur est : L'EVA™ (Economique Value Added) qui peut se calculer comme suit:

$$\text{EVA}^{\text{TM}} = \text{Résultat économique} - \text{coût des capitaux investis}$$

Avec :

- ◆ Résultat économique = résultat d'exploitation après impôt mais avant frais financiers.
- ◆ Coût des capitaux investis = coût de la dette + coût des fonds propres.

Il convient de préciser qu'en matière bancaire le coût de la dette étant incorporé dans le résultat économique, l' EVA™ se calculera pour une banque de la manière suivante :

$$\text{EVA}^{\text{TM}} = \text{Résultat économique} - \text{coût des fonds propres de base}$$

En effet, selon le Plan comptable les fonds propres dans une banque se subdivisent en deux sous ensemble les Fonds propres de base (FPB) composés essentiellement de :

- Capital,
- Les réserves,
- Les dotations pour les succursales,
- Les provisions réglementées ;
- Fonds pour Risques Bancaires Généraux, etc.

Et les fonds de propres complémentaires (FPC) qui eux sont composés de :

- Comptes bloqués d'actionnaires
- Des emprunts et titres subordonnés à durée indéterminée ou indéterminée

Tels que définis les FPC sont essentiellement composés de dettes, par conséquent déjà incorporés dans le résultat économique bancaire.

## **CONCLUSION**

Les problèmes de gestion de fonds propres, de liquidité, de taux et de change ont été à l'origine de plusieurs faillites de banques dans les années 90.

Les techniques de gestion Actif-Passif ou Asset Liabilities Management (ALM) développées, pour faire face et prévenir ces risques se sont au fil des années montrées indispensables au pilotage d'une banque moderne.

Nous avons exposé dans cette première partie, les principes fondamentaux de ce métier en plein essor dans le monde bancaire. Un accent particulier a été mis sur les outils de mesure et de gestion des risques auxquels fait référence l'ALM.

La méthode de la GAP a été privilégiée au détriment des méthodes dites de marché (Value at risk, duration, instruments dérivés...) au regard de l'état embryonnaire de marché boursier.

Toutefois, ces différentes techniques évoquées particulièrement celles des couvertures du risque de taux et de change connaîtront un changement certain avec les débats sur les nouvelles normes comptables IFRS( International Financial Reporting Standards) et la valorisation des instruments financiers décrite par l'IAS 39 ( International Accounting Standards).

**DEUXIEME PARTIE**  
**LA GESTION ACTIF- PASSIF A ECOBANK-CI**

## Partie II : PRATIQUE DE LA GESTION ACTIF- PASSIF A ECOBANK CI

### Chapitre1 Présentation D'ECOBANK-CI

Né le 03 octobre 1985 d'un constat, celui de l'inexistence de banques commerciales en Afrique de l'ouest appartenant à des intérêts privés africains qui en contrôlaient la gestion, la holding financière Ecobank Transnational Incorporated (ETI) avec pour objectif non seulement de palier cette faiblesse mais surtout de contribuer au développement des nations par le secteur privé.

ETI démarre ces activités en implantant sa première filiale à Lomé au TOGO en 1988. Poursuivant son objectif, et profitant de l'opportunité de départ de la CHASE MANATHAN BANK Abidjan, le conseil d'administration de ETI autorise l'implantation de sa filiale de Côte d'Ivoire en avril 1989 dénommée Ecobank Côte d'Ivoire (ECI).

ECI avec un capital de 3 226 000 000 FCFA est une banque commerciale. Avec un réseau de 8 agences dont l'une inactive depuis septembre 2002. Elle intervient sur trois segments de marché :

- ◆ Institutional Banking (IBG)
- ◆ Commercial Banking (CBG)
- ◆ Consumer Banking (CS)

#### **a) Institutionnal Banking (IBG)**

Ce département à en charge la clientèle des grandes entreprises et des institutions. Celles-ci doivent être des sociétés anonymes, leader de leur secteur d'activité ou filiale d'un groupe international. Ce département constitue un pilier essentiel de la banque car réalisant plus de 60%<sup>11</sup> des emplois de la banque.

<sup>11</sup> Donnée au 16/07/2004

## **b) Commercial Banking**

Cet autre département commercial a en charge les PME (Petites et moyennes entreprises) et les PMI (Petites et moyennes industries).

## **c).Consumer Banking**

La mission principale de ce département est de mobiliser des ressources à travers son réseau d'agences.

Il représente un levier important pour la banque dans la mesure où il doit collecter des ressources à moindre coût afin de garantir la rentabilité des emplois.

La structure organisationnelle s'articule autour d'onze (11) départements dont les trois départements cités plus haut.

Nous nous intéresserons particulièrement au département Trésorerie par-ce qu'en charge de la gestion Actif –Passif ou Asset and Liabilities Management, dont l'analyse fait l'objet de notre mémoire.

En effet, outre la gestion traditionnelle de la Trésorerie, c'est à dire :

- ◆ Le suivi des avoirs de la banque à la banque centrale, et chez les correspondants (Nostri).
- ◆ La gestion des dépôts à terme.
- ◆ La mobilisation des ressources sur le marché interbancaire, ou celui des institutions financières en cas de liquidité restreinte.
- ◆ Enfin, la trésorerie exerce une activité importante pour la banque, l'activité de change. Avec un REUTERS Dealing 3000, elle achète et vend des devises avec des salles de marché en Europe et avec des institutions financières internationales. Ces devises obtenues sont utilisées pour les transferts de la clientèle et souvent vendues aux filiales ou à des banques de la place d'Abidjan.

Le département Trésorerie a en charge la gestion Actif-Passif qui se présente sous deux aspects : la gestion du bilan et la gestion actif passif proprement dite.

IL convient, avant d'aborder les outils utilisés pour la gestion actif-passif à Ecobank-CI de présenter son organisation, ce que nous ferons dans le chapitre ci-après.

## **CHAPITRE 2 : Présentation du dispositif de gestion actif- passif à Ecobank –CI**

La trésorerie représente la cellule de réflexion du comité de gestion actif-passif ou encore Asset and liabilities comitee (ALCO).

Cette cellule propose des stratégies à suivre à la banque face à l'évolution du marché. La fréquence retenue pour les réunions du comité est mensuelle afin de couvrir les aspects suivants :

- ◆ L'analyse du bilan

L'analyse du bilan fait ressortir la situation des emplois et des ressources en terme de (montant, taux de rémunération, secteurs, maturité...) .Elle permet de suivre la structure du bilan par rapport à la compétition et surtout l'évolution de la marge nette d'intérêts (MNI). On rappelle que la marge nette est calculée comme suit :

**MNI = Taux moyen pondéré de rémunération des emplois- Coût moyen des ressources**

- ◆ L'analyse des ratios de gestion et prudentiels

Cette analyse se fait pendant l'analyse du bilan, et répond à l'objectif de se conformer aux normes édictées par le groupe Ecobank et celles édictées par la banque centrale.

- ◆ L'activité de change

Comme souligné plus haut (présentation d'Ecobank –CI) le département Trésorerie achète et vend des devises pour le compte de la clientèle et de certaines filiales.

A ce titre, il est tenu de réaliser un budget annuel de change.

- ◆ Sujets spécifiques

Le trésorier peut présenter des sujets à caractère exceptionnel mais pouvant affecter la liquidité de la banque ou la situation financière de la banque.

◆ L'analyse des risques liés à l'activité bancaire

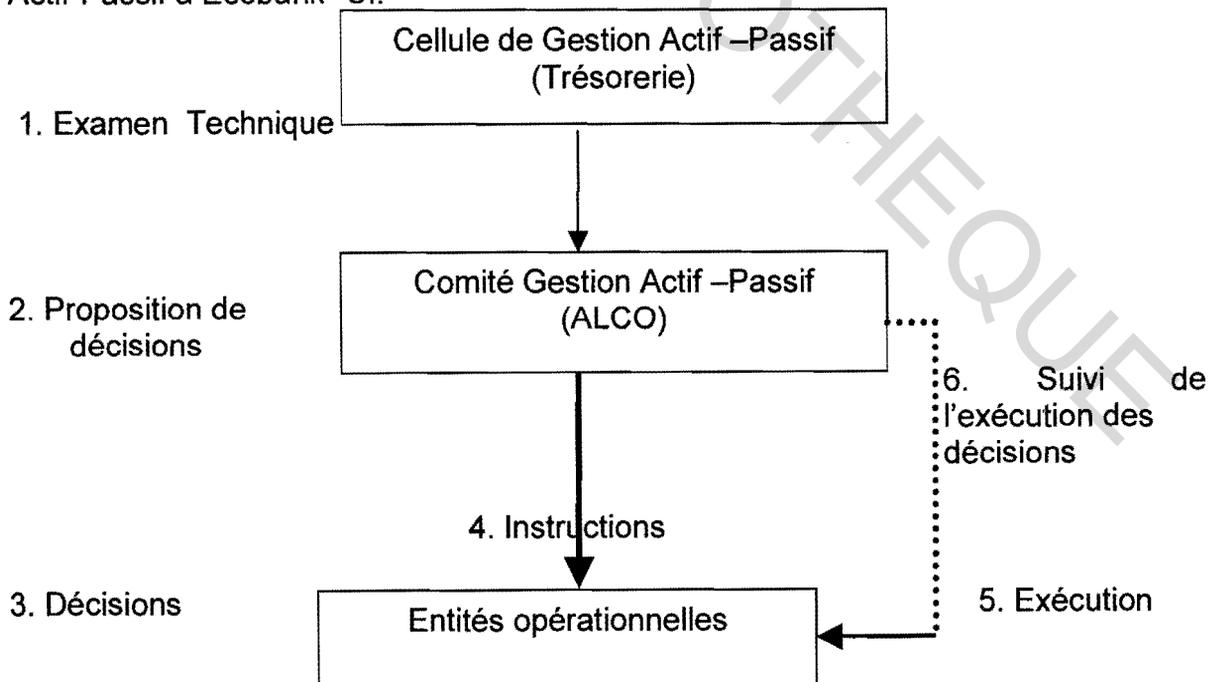
Il s'agit pour le gestionnaire d'analyser et de cantonner les risques financiers notamment : le risque (d'illiquidité, de taux de change, et de taux d'intérêt) et aussi le présettlement<sup>12</sup> et le settlement<sup>13</sup>risques.

A ce comité siègent :

- **Le Directeur Général**
- Directeur Général Adjoint
- Le Directeur du Consumer Banking (CS)
- Le Directeur du Commercial Banking (CBG)
- Le Directeur de Institutional Banking (IBG)
- Le Directeur du Département risques
- Le Directeur de la Trésorerie (cellule de réflexion)
- Le Directeur du Contrôle Financier

Les membres du comité partagent leurs points de vue sur les recommandations du trésorier et décident des différentes stratégies à adopter par la banque.

La figure ci dessous vous présente le processus de décision du comité de gestion Actif-Passif à Ecobank- CI.



**Figure3. Processus De Décision Gestion Actif-Passif A Ecobank -CI**

<sup>12</sup> Risque d'annulation d'une opération par une contrepartie avant son dénouement .

<sup>13</sup> Risque de non livraison à l'échéance par l'une des contreparties.

### **CHAPITRE 3 : Les outils de la gestion Actif-Passif à Ecobank –CI**

La gestion Actif- Passif s'appuie sur une analyse importante : La gestion du bilan qu'il importe de présenter.

#### **Section1 : La gestion du bilan**

La gestion du bilan consiste en une analyse des ressources et des emplois en vue d'assurer le financement des actifs et surtout de garantir la réalisation de la marge nette d'intérêt.

Toutes les quinze, un bilan qui fait ressortir de façon détaillée les emplois et les ressources est reconstitué par l'équipe de la Trésorerie. De ce bilan seront dégagés différents ratios qui permettront une analyse fine de la structure des ressources et des emplois.

Deux types de ratios sont utilisés à cet effet :

Les ratios de gestion édictés par la maison mère, et les ratios réglementaires.

##### **a).Les ratios de gestion**

Au nombre de six, ces ratios sont utilisés pour la gestion de la liquidité.

- ◆ **Demand Deposit / Total Deposit** Min 50% : ce ratio vise à encourager les dépôts à vue qui sont par nature non rémunérés, ce qui va élargir la base des dépôts. Le volume des dépôts à vue est élément important dans le calcul du coût des ressources.
- ◆ **LFP<sup>14</sup>/ Total dépôt** Max 20% : Il s'agit d'encourager la diversification des sources de mobilisation des ressources pour éviter les concentrations sur des secteurs d'activités ou des individus.
- ◆ **Savings/ Total dépôt** Min 10% : Ce ratio vise à encourager les ressources sous la forme d'épargne car celles –ci sont stables.

---

<sup>14</sup> Large Funds providers les clients qui ont les plus gros dépôts généralement supérieur à 500 Millions FCFA

- ◆ **Time deposit / Total deposit** Max 40% : Limiter les dépôts à terme car ces ressources sont instables et coûteuses. En outre, une évolution des taux sur le marché entraînerait un manque à gagner ou une perte pour la banque.
- ◆ **Loans/ deposit** Max 66 % : ce ratio permet de se prémunir contre risque d'illiquidité .
- ◆ **NEA (Non Earning Asset)/Total actif** Max 10 % : il s'agit ici de réduire le niveau des actifs non rémunérés constitués pour une grande partie des avoirs à la Banque centrale, des avoirs en caisse, en coffre, des comptes d'attentes, et des immobilisations (Fixed assets).

#### **b). Les Ratios réglementaires**

A côté de ces ratios, il y a des ratios prudentiels qui doivent être respectés à tout moment. Ils sont au nombre de deux:

- ◆ **Coefficient de liquidité :**

C'est le rapport entre d'une part, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (numérateur), et d'autre part, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (une durée maximum de 3 mois). La norme être fixée à 75 % minimum. Ce ratio permet au gestionnaire actif-passif de savoir si la banque peut faire face à ses engagements à court terme. Pour le respect de ce ratio on pourra agir sur les ressources contractuelles comme les dépôts à terme en prorogeant leur échéance. Il est à préciser que la notion de durée ici correspond à la durée résiduelle ou encore durée restant à courir.

- ◆ **Coefficient de couverture des emplois Moyen et Long Terme par des ressources stables :**

Ce coefficient veille à limiter la transformation opérée par la banque en contrôlant l'équilibre entre les emplois et les ressources à long terme. Un rapport minimum de 75 % doit être respecté entre :

**Au numérateur** : les fonds propres et les ressources d'une durée résiduelle supérieure à 2 ans ;

**Au dénominateur**: les immobilisations et les concours d'une durée résiduelle supérieure à 2 ans.

Il s'agit de veiller à ce que les emplois longs (durée supérieure à 2 ans) soient financés par les ressources longues (durée supérieure à 2 ans).

◆ **Division des risques :**

le volume global des risques atteignant individuellement 25% des Fonds propres effectifs de la banque est limité à huit fois (8) fois le montant de ces fonds propres effectifs. Il s'agit ici de contrôler les risques pris sur les clients ou un groupe de clients.

◆ **Le Ratio de solvabilité ou Ratio COOKE :**

C'est le rapport Fonds propres sur risques net pondérés, il doit être égal au moins à 8 %. Ce ratio est très important dans la mesure où il permet de déterminer le niveau des fonds à avoir pour couvrir les risques pris par la banque.

Une fois le niveau de fonds propres connu si besoin ait le gestionnaire actif-passif ( le Trésorier) pourrait suggérer d'avantage la mobilisation de ressources longues.

Après le calcul des différents ratios par le contrôle financier, leur analyse est faite par le trésorier. Cette analyse permet de suivre l'évolution de ces ratios et surtout d'identifier les actions à mettre en œuvre pour garantir la marge d'intérêt. Ces actions seront proposées au comité Asset and Liabilities (ALCO) pour être approuvées.

**Section 2 : La gestion des risques financiers : taux (intérêt, change), liquidité**

L'activité bancaire consiste à mobiliser des ressources des agents à capacité de financement et les prêter aux agents déficitaires. Les caractéristiques de durée, de taux ou de monnaie d'expression de ces ressources diffèrent souvent de celles des emplois qui sont faits ; ce qui expose la banque à des risques dits financiers.

La gestion de ces différents risques revient à la Trésorerie. Cette section présente les outils utilisés pour faire face à ces risques.

### I. La gestion du risque d'illiquidité

Principal risque auquel la banque doit faire face, le risque d'illiquidité peut se manifester sous deux formes :

- ◆ L'impossibilité pour la banque de pouvoir satisfaire aux demandes de retraits imprévus de la clientèle. On parle alors de risque d'illiquidité.
- ◆ Le non investissement ou le manque d'opportunité d'investissement de la liquidité oisive de la banque. On parlera ici du risque de surliquidité.

Plusieurs outils sont utilisés pour faire face à ce risque. L'analyse des ratios, le liquidity plan, et le Maximum Cumulative Outflow (MCO).

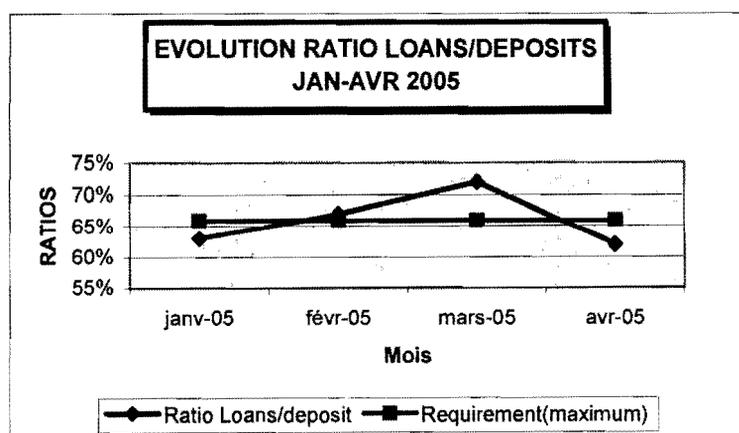
#### I.1) l'analyse par les ratios

Les ratios dérivés de l'analyse du bilan permettent d'alerter le Trésorier quant à la survenance de risque. Mais deux ratios sont particulièrement suivis. Il s'agit du :

- Loans / Total deposit "Max 66% "

Le niveau moyen de ce ratio sur la période de Janvier à Avril 2005 a été de 66% (voir graphique ci dessous).

En vue d'améliorer cette situation, la banque doit mobiliser d'avantage de ressources clientèles ou à recourir à des dépôts interbancaires auprès des filiales.

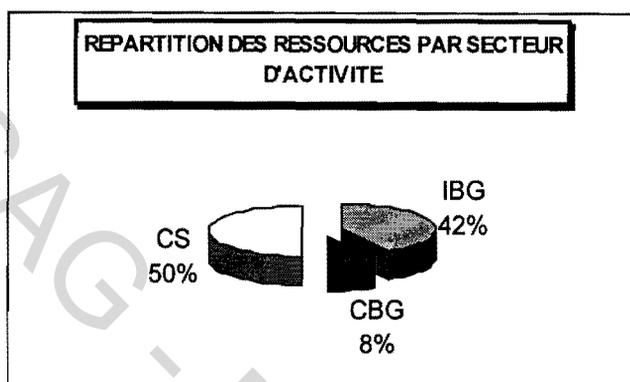


**Figure4. Evolution du Ratio Loans/Dépôts Jan-Avril 2005**

- LFP/ total deposit Max 20%

A ce niveau, la somme des dépôts supérieurs ou égaux à 500 Millions de FCFA est rapportée au total des ressources. L'enjeu est que cette somme n'excède pas 20% du total des dépôts. Pour son analyse, le Trésorier répartit les ressources(Fig 5) par secteur d'activité, et à l'intérieur de chaque secteur, le gestionnaire analyse leurs structures .

L'évolution de ce ratio est suivie hebdomadairement par le trésorier.



**Figure5. Répartition des ressources par secteur d'activité**

### 1.2) Le liquidity plan

Avant le début de chaque exercice, le trésorier prépare le liquidity plan qui est une projection, toutes choses égales par ailleurs, des ressources à mobiliser durant le nouvel exercice. Cette projection se fait par segment de marché (CS, CBG, IBG).

Le liquidity plan prévoit également les scénari de crise c'est à dire les actions à mener en cas de crise d'illiquidité.

### 1.3) Le Maximum Cumulative Outflow(MCO)

Reste un outil à la disposition du trésorier : le MCO. Le MCO est emprunté à la méthode de l'impasse de liquidité. Il représente en effet le montant nécessaire à emprunter pour éliminer le "gap de liquidité" synonyme d'un excès des emplois sur les ressources. C'est aussi le montant à placer en cas d'excès de ressources. Il devrait se générer automatiquement avec le progiciel GLOBUS utilisé par la banque. Pour des raisons techniques il n'est pas encore opérationnel à Ecobank-CI.

## II. La gestion du risque de change

Dans le cadre de son activité de change, le département de la Trésorerie avec son Reuters Dealing achète et vend des devises pour le compte de la clientèle. Ces opérations d'achat/ ventes se font sur le marché au comptant ou spot, avec des salles de marchés principalement en Europe et avec certaines institutions financières aux Etats Unis.

La livraison des devises est immédiate ( en réalité deux jours ouvrés après l'opération). Les principaux "deals" sont faits dans des devises fluctuantes comme le Yen Japonais, le Dollar américain et la livre Sterling GBP<sup>15</sup> .

Toutes ces opérations de vente sont enregistrées dans le "daily blotter" qui est un tableau récapitulatif de toutes les transactions en devises de la journée.

Avec une liaison Reuters, le blotter (journal des transactions) est tenu journalièrement en continu ce qui permet aux traders de la Trésorerie de voir leurs positions dans les différentes devises et les fluctuations des différentes monnaies.

Ces différentes fluctuations exposent la banque au risque de change.

Une technique très simple a été mise en place pour faire face à ce risque. En effet, sur le blotter, il existe deux limites sur les positions détenues devises par devises.

♦ **Une limite sur la position longue ou overbought (O/B)** : une position est longue dans une devise, si la quantité détenue dans cette devise est supérieure à celle qu'elle doit dans cette même devise. Ce différentiel ne doit pas excéder la limite overbought.

♦ **Une limite sur position courte ou oversold (O/S)** : une position est courte dans une devise, si la quantité détenue dans cette devise est inférieure à celle qu'elle doit dans cette même devise. Dans ce cas ce différentiel ne doit pas excéder la limite oversold.

Le Trésorier et les Traders surveillent particulièrement les positions en dollars Américain et en Yen Japonais. Une journée est clôturée avec une position longue maximale de 100.000 USD. Aussi, dès réception de fonds dans une devise fluctuante, et dans l'hypothèse d'une absence d'opportunité d'emplois, ces devises

---

<sup>15</sup> Great Britain pound

sont revendues contre EURO. L'EURO en effet, à une parité fixe<sup>16</sup> avec le franc CFA. L'EURO nous sert de monnaie refuge.

Le tableau ci dessous présente la position dans les différentes devises  
**au 04 Mars 2005.**

Devises	Avoirs nets	Position en USD	Limite Overbought(O/B)	Limite Oversold(O/S)
USD	64	<b>64</b>	1000	500
GBP	70	<b>114</b>	200	100
YEN	500	<b>5</b>	100	50
Euro	4000	<b>5247</b>	35000	500
CHF	50	<b>59</b>	200	50
CAD	100	<b>80</b>	100	50

Il faut préciser que ce sont les équivalents des différentes positions en Dollar qui sont comparés aux deux limites.

### III.La gestion du risque de Taux d'intérêt

Les différentes ressources sont collectées à des taux fixes allant de 0% pour les ressources à vue, à 5% en moyenne pour les dépôts à terme et emprunts subordonnés.

Au niveau des emplois, le taux moyen pondéré est de 7.5% et de 3.5% pour les prêts interbancaires. 95% des emplois sont indexés au taux de base bancaire(TBB).

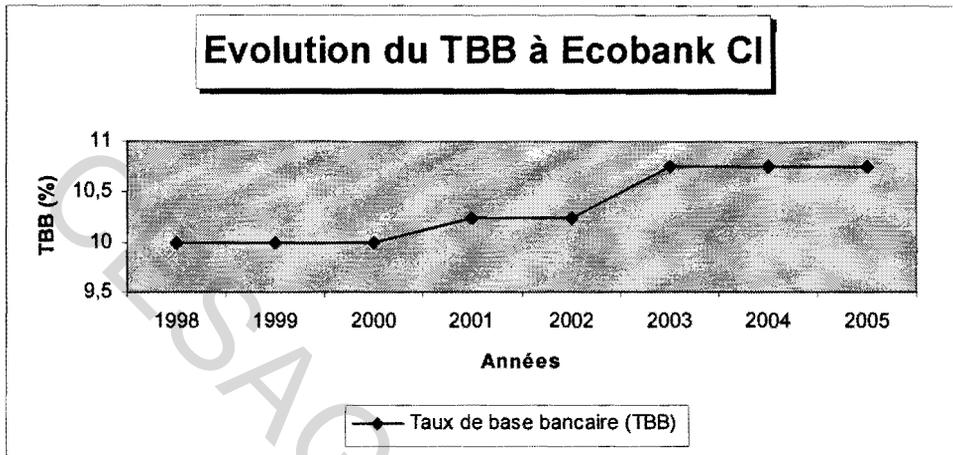
Le TBB incorpore le coût des ressources et les coûts d'exploitation, son évolution sur ces cinq dernières années est la suivante :

La quasi stabilité de ce taux élimine pratiquement le risque de taux d'intérêt à la banque. Cependant, la pratique des taux fixes n'est pas sans conséquence pour la banque. Elle expose en effet, la banque à un coût d'opportunité. Une baisse des taux

---

<sup>16</sup> 1Euro=655.957FCFA

d'intérêt sur les marchés entraînerait un manque à gagner pour la banque, car elle ne pourrait profiter de cette baisse pour alléger ses charges d'intérêts.



**Figure6. Evolution du TBB à Ecobank –CI (1998-2005)**

La quasi stabilité de ce taux élimine pratiquement le risque de taux d'intérêt à la banque. Cependant, la pratique des taux fixes n'est pas sans conséquence pour la banque. Elle expose en effet, la banque à un coût d'opportunité. Une baisse des taux d'intérêt sur les marchés entraînerait un manque à gagner pour la banque, car elle ne pourrait profiter de cette baisse pour alléger ses charges d'intérêts.

**CHAPITRE 4 : Les Propositions de la cellule de gestion Actif-Passif :**

**Illustration de la réduction du coût des ressources**

Après l'analyse du bilan et le cantonnement des différents risques, le gestionnaire présente ses propositions sur les évolutions récentes de la structure du bilan à la réunion de l'ALCO (Asset and Liability Comitee).

Ces propositions se font sous forme d'actions ou de stratégies à mettre en place pour pallier les insuffisances identifiées.

De ses différentes propositions, l'une retient notre attention par ce que relevant de la réalisation de la marge nette d'intérêt, l'un des principaux indicateurs d'une banque.

Il s'agit de la réduction du coût des ressources, nous la présentons à travers cet exemple :

**BALANCE SHEET ANALYSIS AS AT 26 Janvier 05**

**ASSETS**

**LIABILITIES**

TYPE	AMOUNT	WEIGHTED YIELD	TYPE	AMOUNT	WEIGHTED COST
CASH & DUE FM BANKS	40 430	0			
PLACEMENTS	6 608	0,0850	INTEREST BEARING	44 761	1,2637
INVESTMT SECURITIES	7 274	0,3030	NON INTEREST BEARING	65 549	0,0000
LOANS & ADVANCES	69 678	5,9645	SHT-TERM BORROWINGS	2 686	0,0994
DUE FM AFFILIATES	4 720	0,0000	DUE TO AFFILIATES	7 782	0,1381
FIXED ASSETS	4 395	0,0000	OTHER LIABILITIES	5 558	0,0000
OTHER ASSETS	3 083	0,0000	LONG TERM BORR DEBT	2 044	0,1124
INVESTMT IN OTHER SUB	632	0,0000	SHAREHOLDERS FUNDS	8 440	0,0000
<b>TOTAL</b>	<b>136 820</b>	<b>6,3525</b>	<b>TOTAL</b>	<b>136 820</b>	<b>1,6136</b>

A l'analyse de ce bilan, il ressort un faible niveau de rémunération globale des emplois à 6.35 %, le coût des ressources étant resté identique<sup>17</sup>, cela se traduit par une baisse de la marge nette.

Pour améliorer cette marge nette, le Gestionnaire Actif-Passif (le Trésorier) propose de réduire davantage le coût des ressources. A cet effet deux actions sont à mener :

<sup>17</sup> Voir annexe 3 Evolution coût des ressources et Net Intérest Margin Spread Année 2004

- 1. Réduire le taux des dépôts à terme (DAT)**
- 2. Transformer les comptes courants rémunérés en dépôts non rémunérés**

**Proposition 1 :**

Le niveau des dépôts à terme (DAT) dans les livres de la banque se répartit comme suit :

	Nombre	Total encours (en millions)	Taux moyen pondéré
DAT < 25 Millions	104	1069	3,78%
25 < DAT < 50 Millions	27	932	4,14%
50 < DAT < 100 Millions	8	506	4,56%
DAT > 100 Millions	35	11532	5,31%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>14039</b>	

Dans un premier temps, le gestionnaire Actif-Passif (le trésorier) propose de porter le montant minimum requis pour la constitution d'un DAT à 25 Millions. Avec cette décision, il supprime 104 DAT, et aux titulaires de ces comptes, la banque proposera des produits d'épargne. Cette mesure permettra à la banque de pouvoir non seulement, décongestionner la gestion des DAT et surtout d'améliorer le coût des ressources. Dans l'hypothèse, où les titulaires des dépôts à terme acceptent de souscrire à des comptes d'épargne, la banque réduira ses charges d'intérêts de :

$$1.069.000.000 \text{ FCFA} \times (3.78\% - 3.20\%) = 6.200.000 \text{ FCFA}$$

Ensuite, il propose de réduire les taux des dépôts à terme dans les différentes catégories définies ci-dessus.

**Proposition 2 :**

Le gestionnaire Actif-Passif, poursuivant son objectif d'amélioration de la marge nette, propose de transformer les comptes courants rémunérés en comptes courants non rémunérés. Cette action aura un effet significatif, dans la mesure où le solde de ces comptes s'élevant au 31 Janvier 2005 à 7 milliards de FCFA pourrait passer à 2 Milliards de FCFA.

Le comité après partage des points de vue adopte la **proposition 1&2** avec effet immédiat. Le comité sous recommandation du trésorier sélectionne les dépôts à terme dont les taux devront faire l'objet de réduction, ainsi que les comptes courants à transformer, par ailleurs le comité instruit les directeurs des départements commerciaux de mettre tout en œuvre pour que cette mesure soit appliquée. Ceux-ci

devront en effet, envoyer des courriers à leurs clients en leur notifiant le changement de taux. Un membre du comité est désigné pour le suivi de cette mesure, dans cas d'espèce le Directeur du Consumer Banking car son département regroupe la plupart des dépôts à terme dont les taux doivent baisser.

Le procès verbal de cette réunion du comité (ALCO) est rédigé par le trésorier et une copie est transmise au siège à Lomé (TOGO).

## **CHAPITRE 5: Analyses et commentaires du dispositif de gestion Actif-Passif**

Le dispositif et les outils de la gestion Actif-Passif adoptés par Ecobank-CI a permis de faire face aux différents risques et d'améliorer la rentabilité de la banque. Ce dispositif est donc opérationnel.

Cependant, dans l'optique de rechercher une performance plus grande, nous allons présenter nos remarques sur ce dispositif. Cela nous amène à faire des observations à deux niveaux :

- ◆ .Le fonctionnement de la cellule de gestion actif-passif
- ◆ .Les outils de gestion des risques : le risque d'illiquidité

### **Section 1 : Les remarques**

#### **I. Le fonctionnement de la cellule de gestion actif-passif**

La Trésorerie, cellule de réflexion du comité de Gestion Actif-Passif est un centre profit comme les départements commerciaux. A ce titre, il a un budget annuel à réaliser.

La réalisation de ce résultat et les tâches quotidiennes de la Trésorerie absorbent beaucoup de temps aux agents de la trésorerie qui sont au nombre de trois.

Cette situation ne permet pas à la Trésorerie de jouer efficacement son rôle de cellule de réflexion du comité ALCO, dans la mesure où elle doit mener elle seule toutes les analyses (risques financiers, rentabilité, analyse des écarts...).

## **II. Les outils de gestion des risques financiers :**

### **Le risque d'illiquidité**

Les différents outils utilisés pour prévenir ou faire face à ce risque (ratios, liquidity plan...) ne peuvent à eux seuls permettre de gérer au mieux le risque de liquidité.

En effet, les ratios sont calculés à partir du bilan, qui lui, est une photographie à un instant donné de la situation comptable de la banque. Cette analyse est donc statique.

Ils ne permettent pas une analyse approfondie de la situation de liquidité de la banque. Pour preuve, le calcul d'un indicateur comme les LFP (Large Fund Provider) se fait à la date d'analyse du bilan. Un client qui détiendrait plus de 500 Millions FCFA de dépôt à cette date serait considéré comme LFP, il aurait pu avoir un solde inférieur plusieurs jours avant ou même la veille.

Ces différentes techniques ne nous permettent pas de savoir les différents emplois arrivés à échéance ou devant échoir dans les prochaines semaines.

En plus, la gestion du risque de liquidité se fait uniquement sur la base du bilan, alors que certains éléments du Hors bilan peuvent avoir un impact sur la situation de liquidité de la banque.

C'est le cas des engagements de financements. Ils correspondent à des promesses de concours en trésorerie qui sont faites en faveur d'un bénéficiaire qui peut être :

- ◆ Un établissement de crédit (accords de refinancement, acceptations à payer ou engagement de payer, confirmations d'ouverture de crédits documentaires) ;
- ◆ Ou un client (ouverture de crédit confirmés,...)

La banque prend l'engagement de payer à une échéance précise le bénéficiaire. Ceci peut affecter sa liquidité si l'engagement porte sur un gros montant.

## Section 2 Conclusion et Recommandations

L'analyse de la pratique de gestion actif-passif à Ecobank-ci a été très enrichissante. Elle nous a permis de voir et de comprendre d'une part les différentes techniques pour cantonner les risques financiers, la dynamique de l'analyse du bilan et d'autre part de comprendre le rôle stratégique et opérationnel de la gestion actif-passif. Cependant, pour une gestion dynamique des risques financiers et l'amélioration de la rentabilité, ce dispositif peut être amélioré. Cela nous amène à faire les propositions suivantes.

- ◆ D'abord, nous recommandons la reprise du projet comptabilité analytique suspendu en 2003. Ceci permettrait la mise en œuvre d'un Contrôle de Gestion qui, avec ses analyses multicritères :

- par produit
- par segment de marché (différents départements commerciaux)
- par client
- par chargés de comptes
- par contrat etc.

pourra permettre au Trésorier d'affiner ses analyses et ses propositions.

- ◆ Ensuite, quant aux outils de mesure et de gestion de risque, principalement le risque d'illiquidité, notre proposition porte sur un outil qui permettrait de prévoir la situation de liquidité de la banque par semaine. Sa détermination se fait de la façon suivante :

<ul style="list-style-type: none"><li>+Le remboursement des crédits clientèles (1)</li><li>-Une estimation des prêts à octroyer.(2)</li><li>-Le remboursement des dépôts (DAT arrivés à échéance) et les sorties de fonds. (3)</li><li>+Estimation des nouveaux dépôts.(4)</li></ul> <hr/> <p><b>= Prévision de liquidité hebdomadaire</b></p>
--

Les volets (1) et (3) pourront être mis en place avec l'aide du Département Informatique. En effet, ces données seront extraites du progiciel GLOBUS, pour renseigner la feuille EXCEL tenue par la Trésorerie.

Quant aux volets (2) et (4), il appartiendra aux départements commerciaux de produire un état hebdomadaire. Cet état retracera leurs estimations des prêts à

accorder et les retraits significatifs de leurs clients. En plus, nous préconisons l'automatisation des ratios de gestion de sorte à en disposer à tout moment, ou selon une fréquence prédéterminée. Concrètement, il s'agira d'identifier les applications de Globus qui regroupent les composantes desdits ratios. Ainsi, selon le ratio calculé, une migration de l'application concernée pourra être faite sur un fichier Microsoft EXCEL qui permettra, à l'aide de ses fonctions, les calculs appropriés.

- ◆ Enfin préconisons l'amélioration de l'usage du taux de cession interne. Le taux de cession interne doit être utilisé comme un véritable outil de mesure de performance, car il permet d'affiner l'analyse de la marge nette de la banque, et d'influencer directement l'activité commerciale, et la tarification des dépôts et des crédits.

En effet, le taux de cession interne est un taux « fictif » qui :

- D'une part rémunère les ressources et refacture les emplois des différents des départements commerciaux (CS, CBG, IBG).

On pourra ainsi calculer la marge réalisée sur les ressources et sur les emplois par départements.

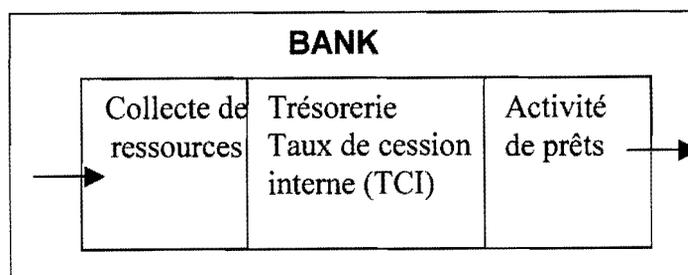
- D'autre part, rémunère ou refacture le gap entre les emplois et les ressources des départements commerciaux .

On pourra calculer une marge de refinancement ou de remplacement.

Ce taux répond au principe d'adossement qui veut que tous les emplois soient adossés à des ressources de même caractéristiques (maturité, taux).

On peut déterminer un taux de cession unique ou parle alors de " Pool unique"ou taux en fonction des différentes maturités. On parle alors de " Pool multiple" .

Schématiquement, nous pouvons représenter le mécanisme des taux de cession interne comme suit :



Ainsi, les ressources collectées sont cédées à la Trésorerie contre le Taux de cession interne et ensuite vendue à l'activité de prêt.

Ce taux pourra être réduit pour amener les départements commerciaux à freiner la mobilisation des ressources ou l'augmenter pour les inciter. Le taux de cession interne appliqué pour racheter la liquidité ou pour vendre la liquidité doit être voisin du taux auquel le Trésorier empruntera ou prêtera sur le marché interbancaire. Un tel mécanisme permettra de connaître la contribution des différents départements à la marge nette qui par ailleurs pourra être retenu comme indicateur de performance.

Dans cet exemple ci-dessous nous déterminons la contribution de la marge nette du Département IBG sur la base d'un taux de cession unique.

Nous avons retenu le taux de 3.5 % qui représente le taux des prêts et des emprunts interbancaires à Ecobank-CI. Les encours retenus sont mensuels.

<b>APPLICATION DU TAUX DE CESSION INTERNE A IBG</b>					
<b>RESSOURCES</b>	<b>TAUX</b>	<b>Encours mensuels</b>	<b>Intérêts payés</b>	<b>Intérêts reçus</b>	<b>Marge</b>
Comptes Courants - NIB	0,00%	24 228 530 240		70 666 547	70 666 547
Comptes Courants Convertibles	0,00%	246 635 400		719 353	719 353
Garantie Especes - NIB	0,00%	10 943 493 826		31 918 524	31 918 524
Comptes Epargne	3,50%	14 232 603	41 512	41 512	-
Depot A Terme	5,38%	7 848 180 113	35 186 008	22 890 525	(12 295 482)
Garantie Especes - IB	5,03%	548 141 660	2 297 627	1 598 747	(698 881)
Comptes Courants -IB	0,92%	683 725 550	524 190	1 994 200	1 470 010
<b>Marge sur dépôts</b>		<b>44 512 939 392</b>	<b>38 049 336</b>	<b>129 829 407</b>	<b>91 780 071</b>
<b>EMPLOIS</b>			<b>intérêts perçus</b>		
Spot	8,81%	9 829 300 500	72 163 448	28 668 793	43 494 655
Court terme	8,20%	15 013 143 452	102 589 814	43 788 335	58 801 479
Moyen terme	10,70%	5 003 810 015	44 617 306	14 594 446	30 022 860
Long terme	0,00%	616 583 155	-	1 798 368	(1 798 368)
Decouvert	11,08%	14 252 884 634	131 601 635	41 570 914	90 030 721
Escompte	10,09%	1 304 593 834	10 969 460	3 805 065	7 164 394
A S P N	9,40%	4 430 606 613	34 706 418	12 922 603	21 783 816
<b>Marge sur crédits</b>		<b>50 450 922 203,00</b>	<b>396 648 080</b>	<b>147 148 523</b>	<b>249 499 557</b>
		<b>(5 937 982 811)</b>	<b>358 598 744</b>	<b>(17 319 117)</b>	<b>341 279 628</b>

En poursuivant cette méthode on pourra décomposer la marge globale de la banque par départements.

**Conclusion Générale**

L'étude de la pratique de la gestion Actif-Passif à Ecobank-CI nous a permis de voir son apport et son utilité dans gestion d'une banque. La gestion actif-passif permet en effet d'avoir une vision globale et stratégique de la marche de la banque.

Disposer d'un tel outil n'est pas seulement indispensable, mais un avantage concurrentiel certain dans notre environnement bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages :**

[1] Gestion Actif-Passif et Tarification des services bancaires Edition Economica février 2000

[2] Jean DERMINE, Youssef BISSADA [2002], "Asset & liability management", Financial Times Prentice Hall

[3] Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU [4ème Edition], "Le contrôle de gestion bancaire et financier", Revue Banque Edition

**Articles et mémoires :**

[1] KEBE Soulakata [2002], "Management optimal de la rentabilité bancaire: cas de la clientèle commerciale de la SGBS"

**Supports de Cours & de Séminaires MBA Banque & Finance CESAG :**

[1] Homialo GBEASOR [2004], "Analyse financière d'un établissement de crédit", "Réglementation bancaire"

[2] Jean DERMINE [2004], Séminaire "Asset & Liability Management"

**Sites WEB:**

[www.afges.com](http://www.afges.com)

# Analyse du dispositif de gestion Actif-Passif à Ecobank-CI

## ANNEXE 1

BANQUE CENTRALE  
DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

RO 300-B

### FORMULAIRE D'EVALUATION DES RESERVES OBLIGATOIRES A CONSTITUER AUPRES DE LA BCEAO -DECLARATION DES BANQUES-

Nom de l'établissement : ECOBANK - CI  
Numéro d'inscription : A0059 J  
Date d'arrêté (1) : 30 11 2004

(en millions de F CFA sans décimale)

POSTES DU BILAN COMPOSANT L'ASSIETTE DES RESERVES OBLIGATOIRES	Table de concordance situation comptable			Montants inscrits sur la DEC (a)	Coefficients de réserves obligatoires (b)	Réserves obligatoires à constituer (c) = (a)*(b)
	Libellé	DEC	Code			
<b>DEPOTS A VUE</b>						<b>C1= 0</b>
- Comptes ordinaires créditeurs des établissements financiers	2012	F1A	5+6	0	5,00%	0
- Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle	2000	G10	4	0	5,00%	0
- Autres sommes dues à la clientèle	2000	G70	4	0	5,00%	0
<b>CREDITS A COURT TERME</b>						<b>C2= 0</b>
<b>Etablissements financiers inscrits</b>						
- Comptes ordinaires débiteurs	2012	A12	5+6	0	5,00%	0
- Autres comptes de dépôts débiteurs	2012	A2A	5+6	0	5,00%	0
- Comptes de prêts - Etat	2013	A4L	1+2+3	0	5,00%	0
- Comptes de prêts - UMOA	2013	A4M	1+2+3	0	5,00%	0
<b>Institutions financières -UMOA</b>						
- comptes ordinaires débiteurs	2012	A12	10	0	5,00%	0
- autres comptes de dépôts débiteurs	2012	A2A	10	0	5,00%	0
- comptes de prêts -UMOA	2013	A4P	1+2+3	0	5,00%	0
<b>Gouvernement et institutions internationales non financières</b>						
<b>. Trésor public</b>						
- Comptes ordinaires débiteurs	2012	A12	3	0	5,00%	0
- Autres comptes de dépôts débiteurs	2012	A2A	3	0	5,00%	0
- Comptes de prêts	2013	A4D	1+2+3	0	5,00%	0

## Analyse du dispositif de gestion Actif-Passif à Ecobank-CI

<b>. Comptes de Chèques Postaux (CCP)</b>						
- Comptes ordinaires débiteurs	2012	A12	4	0	5,00%	0
- Autres comptes de dépôts débiteurs	2012	A2A	4	0	5,00%	0
- Comptes de prêts	2013	A4E	1+2+3	0	5,00%	0
<b>. Etat et organismes assimilés</b>						
- Portefeuille effets commerciaux : crédits ordinaires	2016	B12	4+5+6	0	5,00%	0
- Autres crédits à court terme : crédits ordinaires	2016	B2D	4+5+6	0	5,00%	0
- Comptes ordinaires débiteurs	2016	B2N	4+5+6	1	5,00%	0
<b>Autres agents économiques</b>						
- Portefeuille effets commerciaux : crédits de campagne	2016	B11	1+2+3	0	5,00%	0
- Autres crédits à court terme : crédits de campagne	2016	B2C	1+2+3	0	5,00%	0
- Portefeuille effets commerciaux : crédits ordinaires	2016	B12	1+2+3	0	5,00%	0
- Autres crédits à court terme : crédits ordinaires	2016	B2D	1+2+3	0	5,00%	0
- Comptes ordinaires débiteurs	2016	B2N	1+2+3	0	5,00%	0
Valeurs à l'encasement avec crédit immédiat	2016	C56	1+2+3+4+5+6	0	5,00%	0
<b>CREANCES BRUTES SUR L'EXTERIEUR</b>						
Billets et monnaies	2000	A11	4	0	5,00%	C3= 0
Comptes ordinaires débiteurs	2012	A12	2+9+11	0	5,00%	0
Autres comptes de dépôts débiteurs	2012	A2A	2+9+11	0	5,00%	0
Comptes de prêts	2012	A3A	2+9+11	0	5,00%	0
<b>CREDITS A MOYEN ET LONG TERME</b>						
- Etablissements financiers - Etat	2013	A4L	4+5+6	0	0%	C4= 0
- Etablissements financiers - UMOA	2013	A4M	4+5+6	0	0%	0
- Institutions financières internationales - UMOA	2013	A4P	4+5+6	0	0%	0
<b>- Gouvernement et institutions internationales non financières</b>						
- Comptes de prêts : Trésor public	2013	A4D	4+5+6	0	0%	0
- Comptes de prêts : Comptes de chèques postaux	2013	A4E	4+5+6	0	0%	0
- Crédits à moyen terme : Etat et organismes assimilés	2016	B30	4+5+6	0	0%	0
- Crédits à long terme : Etat et organismes assimilés	2016	B40	4+5+6	0	0%	0
<b>Autres agents économiques : Particuliers-Entreprises-Sociétés d'Etat et EPIC</b>						
- Crédits à moyen terme	2016	B30	1+2+3	0	0%	0
- Crédits à long terme	2016	B40	1+2+3	0	0%	0
<b>RESERVES OBLIGATOIRES A CONSTITUER AUPRES DE LA BCEAO : (Total C1+C2+C3+C4)</b>						<b>0</b>
<b>AU COURS DE LA PERIODE DU 15/01/2004 au 16/02/2004</b>						

**ANNEXE 2: ETAT DE CALCUL DU RATIO FONDS PROPRES SUR RISQUES**

DEC 2061

Etat : RCI  
Etablissement: ECOBANK CI  
CIB : A 0059 J

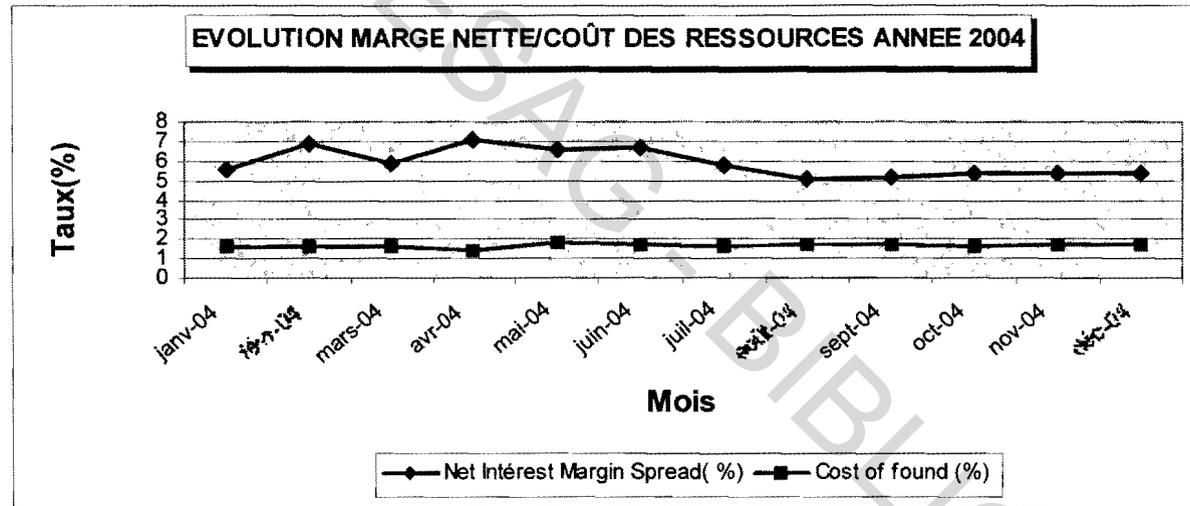
31-janv-05

Dec/Feuillet	Postes	Codes	L I B E L L E S	Col.	Mont net (après provis.)	G A R A N T I P A R					Montant non garanti 7=1- (2+3+4+5+6)	Quotité Risques	Montants des risques retenus
						Aavoirs financ. dans l'étab.	Etats et Bque cent.	Bque et corresp	Ets financiers et AIF	Hypothèques de 1er/2e rang			
			<b>I. RISQUES AU BILAN</b>			<i>Col 2</i>	<i>Col 3</i>	<i>Col 4</i>	<i>Col 5</i>	<i>Col 6</i>			
			<b>1.0. Encaisses, créances sur Etat et banques centrales</b>										
2000 / 1	A10		Caisse	5		xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx		0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2023 / 1	B04		Créances sur Etats et Organismes assimilés	1								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A14		Comptes ordinaires débiteurs - Trésor public	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A2N		Autres comptes de dépôts débiteurs - Trésor public	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A4D		Comptes de prêts - Trésor public	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A15		Comptes ordinaires débiteurs - CCP	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A2P		Autres comptes de dépôts débiteurs - CCP	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A4E		Comptes de prêts - CCP	" "								0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2027 / 1	C10		Titres de placement: Trésor public, CCP, Etat du déclarant	2+5		xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx		0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	D1L		Titres d'investissement: Trésor public, CCP, Etat du déclarant	" "		xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx		0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2027 / 2	C10		Titres de placement: Trésor public,	7 +		xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx		0%	xxxxxxxxxxxxxxxx

## Analyse du dispositif de gestion Actif-Passif à Ecobank-CI

		CCP, Etats UEMOA	11							
"	D1L	Titres d'investissement: Trésor public, CCP, Etats UEMOA	" "	xxxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2027 / 3	C10	Titres de placement: Trésor public, CCP, Etas RM	14 + 17	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	D1L	Titres d'investissement: Trésor public, CCP, Etats RM	" "	xxxxxx	xxxxxx	xxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2023 / 1	A04	Comptes ordinaires débiteurs - Banques centrales	1						0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A2K	Autres comptes de dépôts débiteurs - Banques centrales	" "						0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	A4A	Comptes de prêts - Banques centrales	" "						0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2027 / 1	C10	Titres de placement: BCEAO	1	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	D1L	Titres d'investissement: BCEAO	" "	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
2027 / 3	C10	Titres de placement: Autres institutions d'émission	13	xxxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
"	D1L	Titres d'investissement: Autres institutions d'émission	" "	xxxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	0%	xxxxxxxxxxxxxxxx
		<b>1.1. Concours aux banques et titres détenus sur les banques</b>								
2023 / 1	A16	Comptes ordinaires débiteurs	1						20%	
"	A2Q	Autres comptes de dépôts débiteurs	" "						20%	
"	A4F	Comptes de prêts	" "						20%	
2027 / 1	C12	Titres de placement non issus de la titrisation	3	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	
2027 / 2	C12	Titres de placement non issus de la titrisation	8	xxxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	
2027 / 3	C12	Titres de placement non issus de la titrisation	15	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	
2027 / 1	D1Q	Titres d'investissements non issus de la titrisation	3	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	
2027 / 2	D1Q	Titres d'investissements non issus de la titrisation	8	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	
2027 / 3	D1Q	Titres d'investissements non issus de la titrisation	15	xxxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxxxxxxxx	20%	

**Annexe3 : Evolution Marge nette/ coût des ressources année 2004**





**Analyse du dispositif de gestion Actif-Passif à Ecobank-CI**

---

LIMITS O/S

TRADER

CHECKER

AUTHORIZER

CESAG - BIBLIOTHEQUE