CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

PROJET MASTER EN BANQUE ET FINANCE — **5ème PROMOTION / 5th BATCH**

MEMOIRE DE MASTER EN BANQUE ET FINANCE
MEMOIR OF MBA IN BANKING AND FINANCE

SOUS LE THEME:

PROPOSITIONS PRATIQUES DE MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES A L'AUNE DE BALE II POUR UNE CROISSANCE RENTABLE, SAINE ET DURABLE DE LA CBAO

Présenté par : Monsieur Yawovi MADOU

Bibliothèque du CESAG
107967

Sous la Direction de:

Maître de stage :

Monsieur Mamadou BESSANE
Executive MBA/CPA HEC
Directeur Général Adjoint en charge de l' Administration CBAO

Directeur de mémoire :

Monsieur Jean KERTUDO
PhD McGill University
Ancien économiste de la BRI/BIS
Consultant en Finance internationale

Cadre du stage de mémoire : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant propos

Le chantier de Bâle II est considérable. Sa complexité, le haut degré de technicité des options les plus avancées, les bouleversements internes attendus, les effets imprévisibles sur la concurrence, la mise en avant de la responsabilité des dirigeants,... sont autant de raisons qui, même prises séparément peuvent expliquer la réticence de nombreux pays en développement à s'y engager. Cependant, l'introduction déjà effective en Europe (dans le cadre de la directive CRD de 2006), ainsi que dans un certain nombre d'autres pays développés, des méthodes les plus avancées de Bâle II ont fait basculer les travaux de la théorie à la pratique.

Pour les pays africains, comme pour l'ensemble des pays en développement, la question dès lors n'est plus de savoir s'il convient de basculer vers Bâle II mais : quand, jusqu'où et comment. À ces trois sous-questions s'ajoute celle des retombées du basculement sur la performance, voire la survivance même, des établissements bancaires. Si la démarche reste encore embryonnaire au sein de l'UEMOA (comme dans beaucoup d'autres groupes de pays en développement), la feuille de route, une fois établie, risque de précipiter les choix et les actions des dirigeants bancaires.

Les travaux de M. MADOU effectués au sein de la CBAO représentent à ce titre une démarche exemplaire. L'établissement est l'archétype d'une banque universelle au sein de la zone. Deuxième banque du Sénégal par la taille de son bilan, elle est par ailleurs l'une des banques les plus susceptibles de se placer à la pointe des travaux du passage à Bâle II. Enfin, son implication au plan international (représentations à l'étranger et opérations sur les changes) l'expose tout particulièrement à la concurrence d'établissements étrangers déjà engagés dans le processus d'introduction de Bâle II.

Au-delà de la pertinence pour l'établissement concerné, l'analyse de M. MADOU soulève à nos yeux la problématique des exigences en amont pour une introduction réussie de Bâle II, à la fois pour les établissements bancaires et pour leurs autorités de tutelle. Pour les premiers, en soulignant les forces et faiblesses des performances actuelles d'un établissement représentatif de la zone dans la perspective de l'introduction de Bale II, l'auteur met en évidence les principales problématiques qui se posent pour l'ensemble des établissements concernés. En ce qui concerne la BCEAO, l'analyse pose les questions des choix stratégiques (les options de Bâle II) et opérationnels (systèmes de notation) sur lesquels l'organisme devrait rapidement se prononcer.

En aval du processus d'introduction de Bâle II, les travaux de M. MADOU mettent en lumière les décalages entre les approches et résultats bancaires dans le contexte de Bâle I et ceux requis et obtenus dans le contexte de Bâle II. Cet examen permet de souligner les modifications à minima nécessaires pour que les établissements tirent le meilleur profit de Bâle II et que leur solvabilité s'en trouve renforcée. En bref, il analyse le passage à Bâle II dans le cadre de l'optimisation du couple risque-rentabilité, qui doit être l'objectif recherché par tout banquier.

Nous espérons que cette démarche donne l'impulsion à une réflexion générale au sein de l'UEMOA impliquant à la fois les établissements bancaires et la BCEAO pour une véritable stratégie de place de passage à Bâle II. Nul doute que ce chantier occupera une place centrale au sein des préoccupations des banques de l'UEMOA ces prochaines années.

Paris, mai 2007.
Monsieur Jean KERTUDO,
PhD. McGill University,
Ancien économiste de la BRI/BIS,
Consultant en Finance internationale.

Risque Banque

Dédicaces

♥ A vous deux, **Papa et Dada, Théophile et Christine MADOU,** pour vos précieux et permanents sacrifices, prières et conseils ;

♥ A vous, **mon cher Parrain, Mamadou BESSANE, et toute votre famille spécialement Mme BESSANE et Ibrahima NDIAYE**, pour la grande valeur de votre cœur, votre soutien et hospitalité;

♥ A vous tous, **mes frères et sœurs de la grande famille MADOU**, spécialement les familles **Nicolas MADOU et Jérôme MADOU**, pour vos prières et soutiens permanents;

♥ A vous deux, **Mesdames Philomène LOOKY et Léni HENARD**, pour tout ;

♥ A toi, **ma Téranga, ma bien-aîmée Oulimata BA**, pour tout ;

♥ A vous trois, **mes chers amis Américains, Agnès SEMANOU-DOGBEY, Shérif A. OUMOROU, Gérald K. VIHO** pour vos soutiens ;

♥ Et à vous tous, **membres de l'administration PMBF-CESAG** pour votre soutien, et **chers camarades promotionnaires** pour l'amitié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Yawovi MADOU

Remerciements

Ils vont de prime abord à **Yahvé, le Dieu Eternel des Armées,** pour avoir fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui et pour son assistance future dans la pratique de ce que nous avons appris.

Ensuite à tout ceux que l'Eternel a choisis pour concourir de près ou de loin à la bonne réalisation de ma formation de banquier et de ce mémoire, spécialement :

Monsieur Patrick MESTRALLET, Administrateur Directeur Général de la CBAO, pour sa grande gentillesse ;
Monsieur Mamadou BESSANE, Directeur Général Adjoint en charge de l'Administration de la CBAO, mon cher parrain et maître de stage, pour ses précieux apports et son soutien qui ne nous a jamais fait défaut ;
Monsieur Jean KERTUDO, mon Directeur de Mémoire, pour sa grande efficacité, sa sollicitude, sa promptitude, sa magnanimité, ses critiques et apports qui méritent une mention spéciale ;
Monsieur Abel ASSOGBA, de la BCEAO, pour sa grande sollicitude et sa générosité ;
Monsieur Mohamed WILSON et Madame TOURE, respectivement Directeur du Réseau et Directrice de la DCPI CBAO, pour leur gentillesse ;
Madame Madeleine DIENG, Directrice de l'Administration et des Ressources Humaines CBAO, pour sa gentillesse ;
Monsieur Alioune SEYE, Chef du Département Risques CBAO, pour son accueil, sollicitude et conseils ;
Monsieur Edmond FALL, Chef du Département Contrôle de Gestion de la CBAO, pour sa patience, grande gentillesse et sollicitude ;
Monsieur Mbaye FAYE, du Contrôle de Gestion de la CBAO, pour sa grande gentillesse, sollicitude, et ses apports précieux ;
Monsieur Ibrahima SY, Chef du Département Contrôle des Engagements, pour sa sollicitude ;
Monsieur Pape Fara NDIAYE, Chef du Département Juridique et Fiscal, pour sa sollicitude ;
Monsieur Fa SAMAKE, Chef du Département des Ressources Humaines CBAO, pour sa gentillesse ;
Messieurs Martial TURPIN et Pape FAYE, Chefs de services à la Direction de la Comptabilité CBAO, pour leurs grande sollicitude et apports ;
Messieurs Abdoulaye Chimère MBENGUE, Chef de Service, **et Moussa DIOP** de la Trésorerie CBAO pour leurs grande sollicitude et apports ;
Monsieur Madické DIOP, Chef du Service Engagements, pour sa sollicitude ;
Madame Sophie NDIAYE, Secrétaire de la DGAA CBAO, pour sa grande sollicitude et gentillesse ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Messieurs Mamadou FEDIOR, Chargé de clientèle DCPI, et **Ibrahima DIOUF** de la Direction de la Comptabilité, pour leurs gentillesse et sollicitude ;

Mademoiselle Ndeye Fatou NDAO, Chargée de Clientèle DCE, pour sa sollicitude et gentillesse ;

Mademoiselle Ami NDIAYE de l'Administration CBAO pour sa gentillesse ;

La très regrettée Madame MBOW de la Rédaction DCPI, puisse son âme reposer éternellement en paix ;

Monsieur Guy CONRAD, du Département des Ressources Humaines, pour sa grande gentillesse ;

Messieurs Mbaye DIOUF, ex Analyste Risques de la CBAO, **et Mohamed DIACK**, ex Chargé de clientèle DCE, pour leurs sollicitude et gentillesse ;

Monsieur El Hadji Malick DIALLO, Assistant du Directeur du Réseau CBAO, pour sa gentillesse ;

Toutes **les Grandes Dames, Demoiselles, et Messieurs spécialement les vigiles**, de la CBAO, pour leur gentillesse.

Puisse l'Eternel des Armées demeurer votre protecteur pour toujours.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sigles et abréviations

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

BRI/BIS : Banque des Règlements Internationaux/Bank of International Settlements.

CLT : Crédits à Long Terme

CLMT : Crédits à Long et Moyen Termes

CMT : Crédits à Moyen Terme

CT : Crédits à Court Terme

EU : Union Européenne

FP : Fonds Propres

FPE : Fonds Propres Effectifs

FPB : Fonds Propres de Base

RAP/PAR : Risk Adjusted Pricing / Prix Ajusté au Risque

UEMOA/UMOA/WAEMU : Union Economique et Monétaire Ouest Africain/Union Monétaire Ouest Africain/ West African Economic and Monetary Union.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résumé

Ce mémoire, qui consacre la fin des études de Mastère en Banque et Finance (MBF) du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), a pour objet la détermination des impacts d'une application prochaine des nouvelles directives bâloises sur les performances d'une banque de la place sénégalaise, à la lumière des résultats d'une évaluation de son système interne de maîtrise des risques, dans le but de faire des propositions d'amélioration lui assurant des avantages stratégiques.

Nos travaux se sont fondés sur des données comptables et financiers disponibles de la Banque sur la période 2002-2005. La méthodologie utilisée est celle de l'analyse fondamentale basée sur des tableaux tendanciels d'activité, des risques et de rentabilité, analyse complétée par celles graphique et de sensibilité. Nous avons, dans un premier temps, fait une évaluation du filet de maîtrise interne des risques de la Banque à travers ses structures et ses performances en termes de rentabilité et d'évolution des risques. Nous avons, dans un second temps, montré les implications de Bâle II pour cette banque à la lumière des résultats de nos analyses.

Les principaux résultats de nos travaux sont, en ce qui concerne les structures du filet de maîtrise interne des risques de la Banque, le manque d'outils de mesure rigoureuse des risques de crédit et de change, l'absence d'outils de mesure des risques de liquidité, de taux d'intérêt et opérationnels, l'usage systématique de la couverture (sûretés pour le risque de crédit et liquidation de devises contre Euro pour le risque de change) et de transfert de coût (les marges de tarification) comme uniques techniques de gestion de ces risques, un déficit de structuration du portefeuille de crédits et des coûts, de politiques de crédits et de procédures formalisées.

En ce qui concerne les performances de ce filet, nos notons la fragilité de la solvabilité de la Banque et une tendance à la sévérité des risques sur le portefeuille de ses crédits, une amélioration relative de la qualité de ce portefeuille due à une forte croissance des crédits cachant une dégradation de la performance des débiteurs en termes de respect des engagements de remboursement avec la décélération économique, et permettant à la Banque d'afficher une forte rentabilité en dépit d'une profitabilité en chute, mais induisant une baisse de sa liquidité sous la pression des besoins.

Au nombre des principaux résultats, nous notons également l'importance de la contribution des agents intérimaires à la maîtrise des frais généraux de la Banque, une forte corrélation positive entre la production brute totale de la Banque et ses coûts totaux de production, entre ces derniers et les coûts de fonctionnement, entre ces derniers et le coût du risque (sans les dotations aux FRBG et le coût des fonds propres) et donc entre ce dernier et les coûts totaux de production, et une forte corrélation négative entre les mauvaises créances de la Banque et le taux de croissance réel de l'économie sénégalaise.

Afin d'éviter la situation suicidaire que constituerait pour la Banque une réduction de son offre de crédits, surtout sous Bâle II, devant l'étroitesse des marges de manœuvre en termes d'excédents de fonds propres, et de parer aux

CESAG - BIBLIOTHEQUE

conséquences désastreuses d'un repli de l'économie sénégalaise, nous avons fait des recommandations pratiques permettant en sus à l'institution de créer et de développer un avantage stratégique sous Bâle II. Parmi ces propositions, figurent la définition d'une Charte de crédit basée sur les treize principes cardinaux d'octroi et de gestion de crédit de Roger HALE, des chantiers basiques de structuration et de constitution de bases de données historiques, la formalisation des procédures, le développement d'un système de notation interne crédible sur lequel se fondent les systèmes de tarification, de délégation de pouvoir de crédit, d'octroi et de limitation de crédit, l'établissement d'une fonction ALM, le renforcement de l'efficacité du Contrôle interne, et la définition d'une véritable politique de ressources humaines plus incitative, capable d'éviter à la Banque l'hémorragie de personnel compétent et expérimenté préjudiciable à terme pour sa position concurrentielle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Abstract

This memoir is the final document of the African Higher Education in Management Centre (CESAG) Master in Banking and Finance (MBF) programme, and studies the potential impact of a further implementation of the new capital requirements accords (Basel II), within the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) zone, on a senegalese financial place bank performances, in the light of results of its risk management system assessment in order to make practical improvement proposals procuring this financial institution a strategic edge.

We base our fundamental, graphical and sensitivity analysis methodology on the Bank 2002-2005 period accounting and financial figures. Firstly, we make an assessment of the Bank risk management system mechanisms and their performances in terms of the Bank risks exposures and profitability developments through the period. Secondly, we show the new Capital requirements agreements implications for the Bank according to our analysis outcomes.

Our workings results consist, mainly, as far as the risk management mechanisms are concerned, of the lack of rigorous credit and foreign-exchange risks measurement methods, the absence of liquidity, interest rate and operational risks measurement tools, a systematic use of covering methods (collaterals for credit risk and liquidation of non-Euro foreign currencies long positions for exchange risks) and cost imputation techniques (ratemaking margins), and the deficit of the loans portfolio and cost structuring, of formal procedures and credit policy.

As regards the Bank risk management system performances, we discover a fragile solvency profile with a high-risk trend within the portfolio, a relative improvement of the portfolio soundness coming from a rapid growth of the Bank outstanding loans which allows a buoyed up high profitability despite of a falling profit margin, but causing the Bank liquidity profile deterioration because of needs' pressure and hiding at once the increase of non-performing loans along with the senegalese economy deceleration. Other main results of our workings consist of the demonstration of the important contribution of the interim personnel in overheads cutting, the high positive correlation between the Bank total output and its total cost, the latter and total operating cost, the latter and risk cost (without reserves and required capital cost) and so between the latter and total cost, and the high negative correlation between the Bank non-performing loans growth and the senegalese economy real growth rate.

To avoid the suicidal situation of a credit crunch for the Bank in front of its breathing space, in terms of capital surplus, tautness especially under Basel II, and to counter calamitous consequences of a recessionary period of the economy, we make some practical proposals which allow, besides, the Bank to create and develop a strategic edge under Basel II. Among these proposals appear the shaping of a credit charter grounded on Roger HALE thirteen loans granting and management rules, basic structuring and historical data bases making workings, the formalisation of procedures, the development of a credible internal rating as basis of the Bank credit ratemaking, credit delegation power, and credit granting and limitation systems, the establishment of an ALM function, the stiffening of the Bank

CESAG - BIBLIOTHEQUE

internal control, and the shaping of a real human resources policy more incentive to avoid competent and well-skilled staff hemorrhage eventually prejudicial for the Bank competitive positioning.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Problématique

Les risques sont pour le banquier ce que les molécules d'oxygène représentent pour la vie humaine. Le banquier qui refuse d'en prendre court le plus grand des risques : celui de faire faillite (SARDI, 1992). Faire de la banque, c'est donc prendre des risques que l'on peut maîtriser. La maîtrise des risques implique un développement sain et durable des différents portefeuilles de crédits de la banque. Tout l'art du banquier consiste ainsi en la maîtrise parfaite de ses risques.

C'est pourquoi la recherche de meilleures méthodes de maîtrise des risques bancaires a toujours préoccupé le monde bancaire qui, à travers le Comité de Bâle (1974), est passé par les premiers accords dits de Bâle I (1988) sur la couverture en fonds propres des risques et révisés en 1996, aux nouveaux accords dits de Bâle II qui vont constituer dans les années à venir (depuis déjà début 2007 pour les places bancaires européennes les plus avancées notamment celles du G10) le cadre référentiel des réglementations nationales en matière de maîtrise des risques bancaires.

Les nouveaux accords (Bâle II) qui constituent une nette amélioration par rapport aux anciens visent une plus grande adoption internationale que Bâle I qui a inspiré plus de 100 pays dans le monde entier en matière de supervision bancaire.

Les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui disposent aussi d'une réglementation en vigueur inspirée de Bâle I ne seront pas en reste en matière d'application des nouvelles directives. Même si, jusqu'à présent, aucun délai d'application de ces directives dans la zone n'est avancé officiellement, l'expression de la volonté et la nécessité d'un ajustement du dispositif prudentiel existant aux normes internationales sont affichées par les hautes instances de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à l'instar de Charles Konan BANNY, l'actuel Gouverneur de la BCEAO, dans son discours de clôture d'un séminaire sur Bâle II qui s'est tenu à Dakar en 2003. Les banques de la sous région devront donc se préparer à ce nouvel environnement réglementaire.

Cependant, certains courants pensent que l'application de Bâle II, avec son objectif d'adéquation des fonds propres de la banque aux risques effectifs courus et l'élargissement de la nomenclature des risques à couvrir aux risques opérationnels, aura beaucoup d'implications économiques et de manière globale sera à l'avantage des grandes banques d'une part grâce au coût du crédit ajusté au risque effectif (Risk Adjusted Pricing, RAP), et des débiteurs les moins risqués des banques d'autre part. Les petites banques devront se contenter des débiteurs les plus risqués avec comme corollaire un portefeuille plus risqué et donc une plus grande menace sur leur solvabilité à terme. D'autres avancent que Bâle II n'aura pas une grande incidence sur les conditions d'octroi des crédits et que ces accords arrangeraient même les débiteurs les plus risqués comme ceux du retail à travers leur option standardisée. Et beaucoup s'accordent sur la possibilité d'une réduction de l'offre de crédits au niveau des banques qui ne disposent pas d'excédents en fonds propres confortables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au-delà de ses débats, ce qui semble certain avec Bâle II, c'est que, l'allocation efficace des fonds propres des banques et la gestion renforcée de leurs risques, de quelque origine qu'elles soient et quelle qu'en soit leur taille, restent vitales pour elles mêmes et pour les économies surtout celles fragiles de l'UEMOA. Et si nous considérons le triangle Rentabilité- Solvabilité- Liquidité, nous pouvons y trouver au centre le prix du crédit et les risques.

La question se pose alors de savoir si Bâle II influerait réellement sur les performances de la CBAO à travers l'option préconisée de Bâle II par les régulateurs de cette zone et quelles dispositions cette banque devrait prendre d'ores et déjà pour préparer l'application des dispositifs Bâle II au système bancaire de l'UEMOA ?

Intérêt de la recherche

La réponse à cette interrogation permettra à la Banque UEMOA, objet de notre étude, de mesurer l'importance stratégique d'une anticipation de la mise en œuvre de Bâle II, dans la sous région, et adopter les meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques qui lui assurent un développement rentable, sain et durable, en faisant de la maîtrise des risques un élément central de sa stratégie commerciale.

L'intérêt de ces travaux pour le stagiaire que nous sommes est double car elle constitue d'une part une unique opportunité de tester les modèles théoriques de gestion des risques bancaires développés au cours et d'autre part une occasion de développer nos armes de chercheurs avec un sujet d'une brûlante actualité.

Elle offre au CESAG, l'institution de formation, l'occasion de démontrer encore une fois sa renommée de centre d'excellence et de développement de connaissances de pointe au service du renforcement de l'efficacité professionnelle en Afrique.

Elle devrait offrir, en tant que contribution à la réflexion internationale sur Bâle II, à la communauté de chercheurs et de professionnels de la banque une source d'informations sur l'impact d'une possible application de Bâle II sur une banque de l'UEMOA.

Objectif de la recherche

L'objectif général de nos travaux c'est donc de proposer, à la lumière du diagnostic du système de maîtrise des risques existant de la Banque et dans une perspective de Bâle II, un meilleur système qui lui assure un avantage stratégique lui garantissant une croissance rentable, saine et durable.

Il s'agit spécifiquement de :

- proposer les chantiers préparatifs indispensables à Bâle II à la lumière de l'état du filet de maîtrise des risques de la CBAO,
- de proposer les potentialités internes à mobiliser dans la constitution des équipes de mise en œuvre de ces chantiers et les conditions d'une efficacité de leurs membres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Méthodologie

Nos travaux ne constituent ni les premiers ni les derniers sur ce sujet brûlant de Bâle II. Ils ne représentent qu'un maillon d'une chaîne de réflexions mûries émanant de grands spécialistes des questions bancaires et d'institutions financières réputées. Ils se nourrient ainsi entres autres des réflexions de ces spécialistes.

Notre collecte d'informations se situe à deux niveaux complémentaires :

- le niveau théorique : nos travaux s'appuient de prime abord sur des ouvrages scientifiques, principalement de maîtrise des risques bancaires, des études et cahiers de recherche sur Bâle II pour renforcer notre fondation théorique ;
- le niveau pratique où nous puisons aussi dans les articles, discours et opinions des autorités de la réglementation bancaire internationale ou sous régionale et dans les opinions de celles de la Banque par l'intermédiaire de questionnaires avec ou sans entretiens ; la collecte d'information à l'intérieur de la Banque auprès des fonctions impliquées dans la maîtrise de ses risques aussi s'est fondée sur des questionnaires avec ou sans entretiens selon la disponibilité des agents ; nous renforçons nos sources d'information et de données par la cartographie des risques et les données historiques disponibles (Base de données, Rapports annuels,...) sur les activités de la Banque en général et sur ses crédits en particulier ; les questionnaires s'adressent à la Direction Générale, au Chef du Département Risques, au Chef du Département Contrôle des engagements, aux Chargés de clientèle entreprises et particuliers, aux Rédacteurs, au Chef du Département Contrôle de gestion, à la Comptabilité, et à l'Audit interne.

Le traitement des informations chiffrées collectées est fait par l'intermédiaire de dépouillements et de simples calculs statistiques dans des tableaux établis sous Excel. Nous avons utilisé des tableaux d'analyse tendancielle de l'activité, de gestion des risques, de la rentabilité de la Banque, et de sensibilité que nous mesurons par l'élasticité sur arc pour plus de précision. Les tableaux de l'activité servent surtout à expliquer des évolutions au niveau des deux autres catégories de tableaux de risques et rentabilité.

Ces tableaux constituent la base de notre analyse fondamentale. Nous avons introduit la notion d'accélération dans notre analyse fondamentale pour apprécier les tendances à un second niveau. L'analyse graphique permet de mieux apprécier les tendances et déceler certaines corrélations.

Nos analyses se limitent dans la majorité des cas à la période 2002-2005 avec parfois la prise en compte de l'année 2006 en cas de disponibilité des données. Elles se situent exclusivement dans le cadre de la CBAO et se fondent des concepts simples de croissance, d'accélération, de moyenne, de tendance, de corrélation et d'élasticité. Nous faisons usage de quelques petits calculs mathématiques dès que nécessaire pour illustrer, appuyer ou réfuter de façon rigoureuse nos idées. Nos analyses pourraient se fonder sur des instruments mathématiques et statistiques plus sophistiqués pour gagner de rigueur supplémentaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre plus grande difficulté se situe au niveau de l'élaboration de certains tableaux d'approfondissement de l'analyse des risques de la Banque qui n'a pas pu être effective soit à cause de l'absence de données brutes, soit à cause de l'absence d'informations fiables permettant d'opérer des retraitements. Nous avons ainsi annulé certains tableaux ou rarement, lorsque c'est possible, les avons remplacés par des tableaux équivalents.

Cependant, nous ne pensons pas que ces difficultés et l'absence d'outils statistiques et mathématiques sophistiqués aient un impact aussi important sur nos travaux au point de douter de la fiabilité de leurs résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Plan du Mémoire

Avant propos

Dédicaces

Remerciements

Sigles et Abréviations

Résumé /Abstract

Problématique i

Méthodologie iii

Sommaire : 1

Introduction : de Bâle I à Bâle II 3

- **Faiblesses de Bâle I**
- **Naissance de Bâle II**

PARTIE I : Cadre d'analyse, théories et dispositifs réglementaires de maîtrise des risques bancaires 5

1.1. Cadre d'analyse : présentation de la CBAO 5

1.1.1. Présentation organisationnelle de la CBAO 5

1.1.2. Présentation des activités de la CBAO 6

1.2. Cadres théorique et réglementaires de maîtrise des risques bancaires 9

1.2.1. Cadre théorique 9

1.2.2. Cadres réglementaires bancaires de l'UEMOA et de Bâle II 29

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II. Description et Evaluation du système interne de maîtrise des risques de la CBAO 41

2.1. Systèmes pratiques de maîtrise des risques de la Banque 41

2.1.1. Filet de maîtrise des risques de la Banque 41

2.1.2. Evaluation du filet de maîtrise des risques de la Banque 50

2.1.2.1. Evaluation des structures 50

2.1.2.2. Evaluation des performances des structures 63

PARTIE III. Impacts de Bâle II sur les performances de la CBAO et propositions de maîtrise plus efficace de ses risques 76

3.1. Les fondements des perspectives d'application de Bâle II dans l'UEMOA 76

3.2. Les implications de Bâle II pour la Banque 79

3.3. Les implications de nos analyses fondamentales et graphiques pour la Banque ...82

3.3.1. Les implications de nos évaluations du filet de maîtrise des risques de la Banque 83

3.3.2. Les implications de nos analyses graphiques pour la Banque 90

3.3.3. Les implications de nos analyses de sensibilité pour la Banque 96

3.3.4. Nos recommandations de chantiers pour un développement rentable, sain et durable de la Banque 100

Conclusion : Nécessité d'une anticipation de Bâle II 105

Annexes

Bibliographie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction : De Bâle I à Bâle II

En 1988 naissaient les premiers accords sur les fonds propres minimum des banques. Ces accords étaient la réponse du Comité de Bâle sur la supervision bancaire face à l'accentuation de la fragilité du système bancaire, devant la montée du risque de crédit comme en témoigne la résurgence des difficultés ou faillites de grandes banques, à l'instar de Continental Illinois en 1984 et certaines banques texanes à partir de 1985, et à la réapparition des crises financières comme le krach boursier de 1987. Des études montrèrent que les racines de cette accentuation de la fragilité des banques se trouvaient dans la faiblesse des fonds propres de ces banques par rapport aux risques élevés que présentaient leurs engagements, dans la déréglementation financière, qui a boosté l'activité internationale des grandes banques, et dans le renforcement de la concurrence entre les banques avec son corollaire d'érosion de leurs marges qui affaiblissait davantage leurs fonds propres et donc leur solvabilité.

Ces accords dits de Bâle I avaient ainsi pour principal objectif l'amélioration du système bancaire et financier international par l'introduction d'exigences de fonds propres minimum applicables à toutes les grandes banques internationales. Il fallait, spécifiquement, atteindre au sein du système bancaire un niveau de couverture permettant de réduire considérablement le risque d'insolvabilité bancaire en augmentant nettement le niveau des fonds propres des banques pour faire face au risque de crédit. Ce but a été atteint. Ces accords ont été intégrés à la législation de plus d'une centaine de pays après avoir subi bien sûr certaines adaptations aux besoins nationaux. C'est les cas du Ratio de Solvabilité Européen et du Ratio de couverture des risques de l'UEMOA qui constituaient des formes adaptées du Ratio Cooke qui symbolisait les accords de Bâle I. L'application de ces accords peut être ainsi considérée comme un succès. Seulement, ce succès n'a pas pu cacher des lacunes qui seront mises à nu avec la persistance du risque de crédit au cours des années 90 et la réapparition de faillites de grandes banques, dont la plupart respectait le ratio de solvabilité, à l'instar de Diawa, Barings et le Crédit lyonnais qui ont enregistré d'énormes pertes liées surtout à leurs activités sur les marchés internationaux. L'amélioration du Ratio Cooke avec la prise en compte des risques de marché en 1996, qui ne s'appliquait en fait qu'aux grandes banques internationales qui sont les plus engagées sur les marchés, va entraîner un développement et une amélioration notable des méthodes de gestion des risques financiers sans pour autant empêcher l'occurrence de nouvelles crises bancaires tout simplement parce que les faiblesses de Bâle I demeuraient et leur cumul rendait incohérent le rapport entre le niveau minimum réglementaire des fonds propres et le niveau des risques auxquels les banques étaient exposées. Les faiblesses de Bâle I sont en effet :

- la rigidité des pondérations de solvabilité qui ne tenaient pas compte de la qualité réelle des actifs du bilan ou des crédits,
- l'absence d'une prise en compte des nouvelles techniques de réduction des risques de crédit à l'instar des dérivés de crédit, des conventions de netting bilantiel, de la titrisation de crédits ou des conventions relatives à la sûreté,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- aucune prise en compte des durées (maturités),
- la non prise en compte de la diversification du portefeuille, et
- la non prise en compte de la globalité des risques bancaires par les régulateurs.

Les menaces et effets négatifs de ces lacunes sur la stabilité du système bancaire et financier vont inciter le Comité de Bâle à introduire en 1999 sa première proposition d'un nouvel accord sur les fonds propres minimum des banques qui, constituait ce que l'on a appelé le premier document consultatif. Les dispositions définitives de ces nouveaux accords, baptisés Bâle II pour suivre la logique, seront finalement approuvées par le Comité de Bâle à la mi-2004 à la suite des deuxième et troisième documents consultatifs, respectivement en 2001 et 2003, testés par plusieurs études d'impact quantitatives.

L'introduction de Bâle II dans les différents pays était prévue pour fin 2006 ou début 2007 après un délai transitoire d'une année c'est-à-dire 2005. Mais jusqu'à présent, seules les places bancaires européennes les plus avancées (celles de l'UE en particulier) ont pu respecter ce calendrier. Le système bancaire américain a encore repoussé d'une année son échéance initiale de 2008. Le débat sur la pertinence des modèles internes pour le calcul des fonds propres réglementaires est d'ailleurs loin d'être clos aux Etats-Unis.

Dans l'UEMOA, aucun délai d'application ou mieux d'adaptation de ces nouvelles directives bâloises n'est encore avancé d'autant plus que l'échéance de fin 2006 ne s'impose pas surtout aux pays sous-développés voire émergents.

Plusieurs études sur les répercussions de l'application de ces nouveaux accords sur le capital des banques ont été conduites dans les pays avancés et en développement par les institutions internationales comme la Banque des Règlements Internationaux (BRI/BIS) et la Banque Mondiale. Au niveau de l'UEMOA, aucune étude d'impact d'une application de Bâle II sur le système bancaire de l'UEMOA, menée par les instances impliquées sous-régionales comme la BCEAO, n'est actuellement disponible en publication.

Nous essayons à notre niveau, à travers nos travaux, de mesurer les répercussions prévisibles d'une adoption de ces accords de Bâle II sur les portefeuilles de crédits de la banque CBAO, une grande banque de l'UEMOA (représentative de l'orientation banque de détail des établissements de la zone, pour lesquelles la question principale est la mise à niveau des exigences pour le risque de crédit), le cadre de notre recherche, compte tenu de son système actuel de maîtrise des risques, de l'état actuel de la réglementation bancaire en vigueur dans l'espace UEMOA, du niveau de conformité affiché par la Banque et de son système de tarification du crédit.

Nos travaux sont structurés en trois parties :

- **La Partie I** intitulée « **Cadre d'analyse, théories et dispositifs réglementaires de maîtrise des risques bancaires** ».
- **La Partie II, « Description et Evaluation du système interne de maîtrise des risques de la CBAO ».**
- Enfin, **la Partie III, « Impacts de Bâle II sur les performances de la CBAO et propositions de maîtrise plus efficace de ses risques** ».

CESAG BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : Cadre d'analyse, théories et dispositifs réglementaires de maîtrise des risques bancaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I. Cadre d'analyse, théories et dispositifs réglementaires de maîtrise des risques bancaires

1.1. Cadre d'analyse : présentation de la CBAO

Les activités de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) s'inscrivent dans le prolongement de celles de l'ancien réseau BIAO Sénégal racheté en 1990 par le Groupe MIMRAN, déjà actionnaire minoritaire et maintenant actionnaire au contrôle exclusif avec 76% du capital social en 2006, au Groupe BIAO qui était alors en état de déconfiture. La CBAO est la deuxième banque du Sénégal de par la taille de son bilan (critère de classement BCEAO), derrière la Société Générale de Banques du Sénégal (SGBS), et la seule banque non étrangère d'origine UEMOA ayant actuellement une filiale en Europe (France), la Compagnie de Banques Internationales de Paris (CBIP). Elle forme avec cette filiale le Groupe CBAO.

1.1.1. Présentation organisationnelle de la CBAO

1.1.1.1. Organisation générale

La CBAO dispose d'un organigramme hiérarchico-fonctionnel coiffé par le Conseil d'Administration à la tête duquel se trouve un Président.

En continuant la descente de l'échelle hiérarchique, l'on retrouve, au deuxième niveau, la Direction Générale sous la haute responsabilité d'un Administrateur Directeur Général (ADG).

Sous l'autorité directe de ce dernier se trouvent, au troisième niveau, les Directions Générales Adjointes en charge de l'Exploitation et en charge de l'Administration respectivement sous la responsabilité d'un Directeur Général Adjoint en charge de l'Exploitation (DGAE) et d'un en charge de l'Administration (DGAA).

Le DGAE s'occupe des aspects exploitation de la Banque et a sous son autorité directe, au quatrième niveau, quatre (4) directions : les Directions de la Clientèle Privée et Institutionnelle (DCPI), de la Clientèle Entreprises (DCE), du Réseau (DR), et des Opérations (DO). Le DGAA est chargé de tous les aspects administratifs des activités de la Banque. Sous son autorité directe, au quatrième niveau, l'on note également quatre (4) directions : il s'agit des Directions de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH), de la Comptabilité (DC), Juridique et Fiscale (DJF), et du Système d'Information (DSI). A ce même niveau de l'échelle hiérarchique se trouve également le Contrôle Général, mais sous l'autorité directe de l'ADG.

L'on retrouve au cinquième niveau hiérarchique, sous l'autorité directe de la Direction Générale, le Département Marketing, de la DO le Département monétique, de la DCE le Département Ingénierie financière, de la DJF les Départements Juridique et Fiscal, Engagements et Cautions, et Recouvrement et Contentieux, de la DSI le Département de l'Informatique, et de la DARH le Département Administration Générale et Ressources Humaines. A ce même niveau se retrouvent les Départements Contrôle des engagements, Contrôle interne, Organisation, et Audit interne sous l'autorité directe du Contrôleur Général, et les Départements Contrôle de Gestion et Risques sous l'autorité directe du DGAA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le Département Risques, point d'ancrage de notre stage à partir duquel partent nos excursions exploratoires dans les autres organes impliqués dans la maîtrise des risques courus par la Banque, a la responsabilité de la gestion ex-ante du risque de crédit. Il est dirigé par un Chef de Département Risques assisté d'un Analyste Risques.

Au sixième niveau hiérarchique, l'on trouve les Services de la Banque sous l'autorité directe des Chefs de département.

Somme toute, la CBAO dispose d'un Conseil d'Administration, d'une Direction Générale, de deux (02) Directions Générales Adjointes, de huit (08) Directions opérationnelles, de quatorze (14) Départements, de plusieurs Services, et d'un Contrôle Général.

1.1.1.2. Organes de décision

A côté des organes fonctionnels ci-dessus présentés, la CBAO dispose d'organes de décision à l'instar de toutes les grandes structures bancaires. Ce sont le Conseil d'Administration, le Comité de Direction, le Comité de Crédit et le Comité Risques qui font partie de son gouvernement d'entreprise que nous présentons plus loin dans son filet de maîtrise des risques.

1.1.2. Présentation des activités de la CBAO

De par son statut de banque universelle avec en 2006 un réseau de 31 agences et près de 70 points de vente Western Union dont certains sont des agences dédiées, la CBAO effectue diverses activités dont les activités bancaires basiques de collecte de fonds et d'emploi sous forme de crédits surtout, de placements et de participation. A côté de ces activités, la CBAO dispose aussi d'une gamme très variée de services et d'autres produits pour la satisfaction de sa clientèle.

1.1.2.1. La collecte de ressources

Elle se fait auprès des autres établissements de crédit confrères, des CCP et du Trésor public sur le marché interbancaire par des emprunts ou dépôts, auprès de la Banque centrale de l'UEMOA, BCEAO, sur le marché monétaire par des mises en pension et des participations à des adjudications, et avant tout auprès de sa clientèle Commerciaux, Institutionnels, Professionnels et Particuliers surtout par les dépôts de cette dernière.

La collecte par émission de titres de dettes comme les TCN et obligations sur les marchés des capitaux n'a jamais été effectuée jusqu'à cette date (année 2006) par la CBAO qui figure toujours, en dépit de son statut de grande banque de l'UEMOA de part la taille de son bilan (supérieur à 100 milliards FCFA), sur la longue liste des banques sous régionales non encore cotées sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) d'Abidjan.

L'activité de collecte de la CBAO sur le marché interbancaire ressort à M (millions) FCFA 5649 en 2002. En 2005, elle s'affiche à M FCFA 11.437 contre M FCA 13.378 en 2004. Ce qui représente une progression moyenne de 44% sur la période 2002-2005 (Tableau 2).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La collecte de fonds chez la clientèle s'affiche quant à elle à MFCFA 295.875 en 2005 contre MFCFA 282.767 et 207.810 respectivement en 2004 et 2003, soit une vitesse d'évolution moyenne annuelle de 24% sur la période 2002-2005 (Tableau 1). Cependant, malgré cette apparente progression annuelle plus forte des ressources du marché interbancaire, la clientèle représente toujours, et normalement (caractéristique des banques universelles), de loin la principale source de fonds de la Banque : en effet, cette source a constitué depuis 2002 plus de 95% de l'activité de collecte et plus de 83% des actifs de la CBAO, avec toutefois une certaine stabilité (Tableau 3).

1.1.2.2. L'emploi des ressources

L'activité d'emplois de la CBAO consiste principalement, et par ordre d'importance décroissante, en l'octroi de crédits à la clientèle, en opérations de trésorerie et interbancaires et en la détention de titres de placement.

Les crédits à la clientèle représentent en effet en moyenne 50% des actifs de la Banque contre 19% et 21% respectivement pour les opérations interbancaires et de trésorerie et les titres de placement sur les trois derniers exercices de la période 2002-2005. En termes de progression sur la même période, les trois postes d'emplois ont affiché des vitesses d'évolution annuelles moyennes de 24%, 27% et 38% pour les opérations de trésorerie et interbancaires, les crédits à la clientèle et les titres de placement respectivement (Tableau 3).

Au cours de cette période, les autres postes d'actif de la CBAO sont, globalement et par ordre d'importance décroissante en termes de poids, les Comptes d'ordre et divers, les Immobilisations corporelles, les Immobilisations financières et les Immobilisations incorporelles. Parmi les immobilisations corporelles, celles d'exploitation et les encours ont affiché une progression soutenue sur la période avec une moyenne annuelle de 15,83%. Quant aux activités de participation de la Banque elles ont progressé continuellement sur la période avec une vitesse annuelle moyenne de 8% (Tableau 6).

La croissance soutenue des crédits à la clientèle sur la période 2002-2005 s'accompagne d'une progression moyenne annuelle des engagements de financement donnés de 50% pendant que les engagements de garantie, accordés à la clientèle, ressortent avec une croissance moyenne annuelle de 27%.

Toutes ces activités de la Banque se fondent sur une gamme diversifiée de produits et de services que nous allons présenter.

1.1.2.3. L'offre de produits et de services de la CBAO

Dans son souci permanent de mieux servir sa clientèle, la CBAO met à sa disposition une gamme variée de produits et de services basiques, et de pointe sans cesse élargie.

1.1.2.3.1. Les produits CBAO

Le déroulement de la liste des produits de collecte de fonds de la CBAO donne :

- le Compte courant avec des possibilités d'obtention de crédits de toutes sortes,
- le Compte Epargne sans possibilité d'obtention de crédits,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le Compte Epargne Avenir Logement avec possibilité d'obtention de crédits spécifiques de court terme,
- le Compte Epargne Avenir Retraite qui est en fait un produit de la banque-assurance sans possibilité d'obtention de crédits,
- les Dépôts à terme qui peuvent représenter des garanties aux crédits octroyés par la Banque, et
- les Bons de caisse avec possibilité de bénéfice d'une avance.

Les produits d'emplois comprennent :

- Pour les crédits par caisse, les crédits de campagne, les crédits de trésorerie (Escomptes, Découverts, Facilités de caisse, Crédits spot, Avances sur attestation et autres crédits à court terme), les crédits d'investissement (Crédits à moyen et long terme, Crédit-bail) et les crédits spéciaux (financements de projets) ; les crédits par caisse à la disposition de la clientèle des Particuliers sont le Découvert en compte, le Prêt personnel et le Prêt immobilier ; les Entreprises disposent aussi naturellement du Découvert en compte et des Crédits à moyen et long termes.
- Pour les crédits par signature, les crédits de financement du commerce international (Crédits documentaires à l'importation et à l'exportation), les Avals, les Cautions (de Douane, de Retenue de garantie, de soumission, d'avance démarrage, définitive, de bonne fin,...) et les contre garanties.

  En termes de poids, les Cautions et Avals ont représenté globalement 73% des crédits par signature sur les trois derniers années de la période 2002-2005, les Crédits documentaires 24% et les Contre garanties 3%. Cependant, les Crédits documentaires enregistrent, sur cette période, la plus forte progression avec une moyenne annuelle de près de 50% suivis de loin par les Cautions et Avals (24%) et les Contre garanties (21%).

A côté de ces produits d'emplois ordinaires, il existe la catégorie des produits de pointe, basés sur les développements de la technologie et de l'information, qui permettent de simplifier la vie à la clientèle dans ses opérations bancaires. Il s'agit des cartes à puce, de technologie EMV, Mastercard et Visa à débit immédiat (le Mastercard Unembossed, et les Visas Electron Compte courant et Compte d'épargne) et à débit différé pour les paiements (les Mastercards Standard et Business, et les Visas Classic, Premier et Business), mis à la disposition de sa clientèle par la Banque et faisant de cette dernière la première de l'UEMOA à utiliser cette technologie.

1.1.2.3.2. Les Services CBAO

La gamme de services de la CBAO est constituée des prestations de services traditionnelles (Coffres-forts, Change manuel) et de services de la banque moderne utilisant les technologies de pointe. Ces derniers sont constitués à la date où nous écrivons (2006) de:

- Videobank (la Banque à domicile),
- Telebank (la Banque 24/24),
- Infobank, et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Western Union (le Transfert d'argent) pour lequel la Banque est la pionnière sur la place.

Nous clôturons ainsi la présentation des cadres physique et d'activités de nos travaux. Mais, à l'instar de toute entreprise en général, et d'une entreprise bancaire en particulier, toutes ces activités principales comme accessoires ci-dessus présentées sont porteuses de risques potentiels, menaces pour la survie de la Banque. Leur maîtrise obligatoire s'inscrit dans la logique de la quête de cette survie et fait continuellement l'objet de plusieurs développements théoriques appliqués, et s'opère dans des cadres réglementaires international et nationaux, les derniers s'inspirant dans leur grande majorité de l'international.

1.2. Cadres théorique et réglementaires de maîtrise des risques bancaires

Nous faisons d'abord une présentation du cadre théorique.

1.2.1. Cadre théorique

1.2.1.1. Briefing des développements théoriques appliqués de maîtrise des risques bancaires

Cette partie nous offre l'opportunité de faire un rapide rappel des principaux concepts, méthodes et modèles développés par la communauté des scientifiques et praticiens dans le but d'une meilleure maîtrise des risques du métier de la banque. Cependant, un petit détour préalable s'avère nécessaire pour revoir les risques de l'activité bancaire.

1.2.1.1.1. Risques bancaires

Les risques bancaires peuvent être micro ou macro économiques, d'origine interne ou externe, de caractère structurel ou conjoncturel, et avoir des conséquences sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'établissement. De façon générale, il est possible de regrouper tous les risques de l'environnement bancaire en trois grandes catégories.

a) Les risques généraux ou globaux

Il est possible d'inclure dans cette catégorie :

- le risque de transformation et les deux risques qui lui sont associés et qui sont le risque de liquidité et le risque de taux gérés dans le contexte de l'approche ALM (gestion actif-passif du bilan et du hors-bilan) ;
- le risque de management lié à des facteurs comme une équipe dirigeante mal informée, défaillante ou divisée, un actionnariat éparpillé, divisé ou faible, une mauvaise organisation, et une surveillance ou contrôle interne insuffisant c'est-à-dire un mauvais suivi des risques ;
- le risque de stratégie découlant d'une mauvaise orientation générale ou des défauts d'arbitrage, de mauvais choix de partenaires, de déséquilibres entre moyens, finalités, rentabilité et risques, d'une stratégie incohérente, d'une mauvaise communication interne ou externe, et d'une mauvaise image de marque ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le risque éthique qu'on désigne encore par le risque de non respect implicite ou volontaire de dispositions réglementaires, fiscales ou déontologiques ; et enfin
- le risque extérieur lié à une mauvaise appréhension des risques politiques (émanant de la situation politique), sociaux (provenant des contestations sociales), internationaux et systémiques.

b) Les risques bancaires proprement dits

Dans ce groupe, se retrouvent principalement ceux que l'on désigne par les risques financiers émanant des activités traditionnelles et de marché :

- les risques économiques liés à des erreurs de prévisions qui impliquent des mauvaises évaluations des inflexions sur les marchés, des mauvaises prévisions des évolutions des taux (de change, d'intérêt), et à des erreurs de calcul de la rentabilité provenant d'un Contrôle de gestion défaillant ou d'un provisionnement insuffisant ;
- les risques de contrepartie qui comprennent le risque de crédit ou de défaillance ou encore de signature de la clientèle ou de l'interbancaire et qui constitue les principal risque du métier de banquier (80% environ), le risque pays provenant d'une mauvaise diversification géographique des risques ;
- les risques de marché qui regroupent les risques de taux d'intérêt et de change, le risque de prix des titres à revenus variables ou fixes, le risque Herstatt ou de règlement/livraison et les risques de transferts, et naissent des transactions effectuées par l'établissement de crédit sur les marchés monétaire et financier, le marché interbancaire des changes et sur l'ensemble des marchés des produits dérivés.

c) Les risques techniques

Dans cette catégorie l'on y met souvent :

- les risques opérationnels dont les risques technologiques liés à de mauvais choix, les risques juridiques émanant par exemple de mauvais montages, d'absence de garanties ou d'erreur d'analyse, les risques organisationnels liés entre autres aux procédures, les risques humains, et les risques administratifs liés au système de gestion, à des mauvais traitements des opérations et à des pertes de documents ;
- les risques environnementaux naturels ou sociaux ;
- les risques sur les systèmes d'information liés par exemple à une incapacité de la banque à faire face aux besoins internes et externes d'information significative, à des destructions ou catastrophes, des pannes et défaillances, des fraudes, détournements et pertes, à des traitements erronés, et à une absence de réactivité entre autres.

L'ensemble de ces risques constitue des sources de pertes potentielles et donc des coûts que la banque doit chercher à minimiser par des techniques appropriées développées au fil du temps par le monde des chercheurs et praticiens.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.2.1.1.2. Méthodes et modèles de maîtrise des risques bancaires

Les modèles et techniques que nous allons rappeler dans cette rubrique portent sur le risques de crédit, de change, de liquidité, les risques opérationnel et informatique.

1.2.1.1.2.1. Risque de crédit

Principal risque de l'activité bancaire constituant plus de 80% des principaux risques, la recherche de sa maîtrise a fait l'objet de plusieurs développements en termes d'outils.

Mais de prime abord, qu'est ce que le risque de crédit ?

1.2.1.1.2.1.1. Définitions

Le risque de crédit présente trois grands aspects.

a) Première forme : risque de contrepartie ou de défaut ou encore de signature

Le risque de crédit se définit ici, dans le cadre d'un contrat, comme l'impossibilité d'une contrepartie d'honorer ses obligations contractuelles. Autrement dit, c'est le risque de perte pour le prêteur lié au défaut de l'emprunteur par rapport au remboursement de son emprunt. Le défaut correspond à l'incapacité de l'emprunteur de payer ou respecter les délais de paiement des intérêts et/ou du principal de sa dette.

b) Deuxième forme

Le risque de crédit correspond ici tout simplement à un risque de dégradation de la qualité de l'emprunteur (mesurée par le rating) qui impacte directement la qualité du crédit. Ainsi, cette forme du risque de crédit montre-elle que le risque de crédit n'a pas forcément pour source la défaillance (non respect des engagements) de l'emprunteur.

c) Troisième forme

Le risque de crédit correspond ici à un risque sur le taux de recouvrement en cas de défaut de l'emprunteur, le taux de recouvrement étant déterminé par plusieurs facteurs dont le moment du défaut (dépression, récession, stagnation, stagflation ou expansion), le type de faillite, et la séniorité de la dette de l'emprunteur.

Les techniques modernes de maîtrise du risque de crédit prennent en compte ces trois dimensions. Maintenant la voie est balisée pour la présentation des principales techniques de sa maîtrise.

1.2.1.1.2.1.2. Outils de maîtrise du risque de crédit

Le premier c'est l'analyse financière. Nous distinguons l'analyse classique de l'analyse moderne.

a) Analyse financière classique

L'analyse financière consiste pour l'établissement de crédit, sur le marché du crédit, en une analyse de crédit, et sur le marché financier, en une analyse boursière. L'analyse de crédit d'une entreprise comprend deux aspects : l'analyse du comportement et des politiques mise en œuvre et l'analyse des résultats de l'entreprise. Le premier

CESAG - BIBLIOTHEQUE

aspect constitue le volet qualitatif et le second le volet quantitatif. Ces deux aspects permettent à l'analyste de faire un diagnostic global du candidat au crédit.

L'analyse financière peut être tendancielle ou comparative et souvent les deux à la fois. Cependant, qu'elle soit en tendance ou comparative, elle se fonde sur une batterie d'indicateurs significatifs (ratios et soldes) déterminés à partir des états financiers de l'entreprise ou des états patrimoniaux et de revenus du particulier.

i) Analyse financière tendancielle

Elle vise à étudier le passé récent du débiteur futur pour dresser un diagnostic de sa situation financière présente afin de prévoir sa surface financière future. Elle nécessite ainsi, au préalable, des états financiers et comptables du candidat à l'emprunt sur au moins deux ou trois exercices passés, de même que des états prévisionnels (pro forma) de préférence des deux ou trois prochains exercices.

Les points saillants de l'analyse en tendance sont :

- l'état de l'activité et son évolution à travers l'appréciation du comportement du chiffre d'affaires (augmentation ou diminution), des charges d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires ;
- l'état et l'évolution de la rentabilité économique et financière ;
- l'état et l'évolution de la structure financière : endettement et capacité d'endettement ;
- l'évolution des actifs et la politique d'investissement à travers l'appréciation de l'existence ou non d'investissements, la maintenance ou non de l'outil de production et/ou commercial ;
- l'état et l'évolution du cycle d'exploitation par l'appréciation des relations entre l'entreprise candidate au crédit et ses partenaires en amont (fournisseurs) et en aval (clients), des délais de paiement et de stockage, de la relation entre son besoin de financement d'exploitation et son environnement économique.

ii) Analyse financière comparative

Cette forme d'analyse se fonde sur le postulat qu'une entreprise n'est pas performante ou vulnérable dans l'absolu, elle l'est par rapport à d'autres de son secteur. Cette analyse n'a pas besoin d'un historique pluriannuel d'états financiers puisqu'elle est, le plus souvent, effectuée sur un exercice donné où les points saillants, vus ci-haut en analyse tendancielle, de l'entreprise sont appréciés comparativement à ceux de l'entreprise moyenne comparable de son groupe de référence. Les performances de la moyenne de ce groupe constituent des normes décisionnelles qui permettent de déterminer le caractère atypique ou non de l'entreprise. C'est donc une méthode d'analyse qui nécessite la définition d'un échantillon représentatif et homogène du secteur de l'entreprise, cet échantillon étant naturellement l'autre entreprise dans un contexte de marché duopolistique. La représentativité et l'homogénéité de ce groupe référentiel conditionnent la fiabilité des conclusions du diagnostic comparatif. Mais, de cette double exigence émane souvent la difficulté d'usage de cette forme d'analyse, surtout dans des pays ou banques à déficit statistique, pour l'appréciation du risque de crédit par l'analyste de crédit. Par contre, cette forme d'analyse est mieux adaptée pour l'analyse boursière, étant donné que l'analyste boursier se livre souvent à un arbitrage entre les titres. Tel n'étant pas

CESAG - BIBLIOTHEQUE

la préoccupation première de l'analyste de crédit dont le diagnostic aboutit à l'acceptation inconditionnelle ou non de la demande du client, ou à l'abstention de prêter à ce dernier.

Cependant, et souvent d'ailleurs, les deux formes d'analyse financière s'utilisent concommitamment aussi bien en analyse de crédit qu'en analyse boursière pour fiabiliser le diagnostic de l'entreprise.

Les trois catégories de méthodes, ci-après, d'évaluation du débiteur futur par l'analyse financière classique ou moderne, se fondent souvent sur cette combinaison. La première catégorie suivante relève cependant de l'analyse financière classique.

iii) L'évaluation du demandeur de crédit par référence à un profil-type

Historiquement, cette procédure d'analyse du risque de crédit correspondait au mode d'analyse des banquiers américains étudiés par les auteurs COHEN, GILMORE et SINGER. Elle consiste en trois étapes successives :

- **l'appréciation du profil de solvabilité de l'entreprise** à travers l'analyse de l'équilibre financier de cette dernière d'abord au niveau du haut de bilan et ensuite du bas de bilan ;
- **l'appréciation du profil de rentabilité de l'entreprise** à travers une dizaine d'indicateurs et à l'issue de laquelle l'entreprise rentre dans une classe en termes de profil de rentabilité ; et
- la dernière étape qui est **l'appréciation de la sécurité qu'offre le demandeur de crédit** à l'éventuel concours bancaire ;

Les deux autres catégories de méthodes suivantes relèvent de l'analyse financière moderne par la synthétisation et la quantification de l'élément décisionnel.

b) L'évaluation du risque de crédit par référence à un indicateur synthétique

Il ne s'agit plus de décider de la qualité de l'emprunteur à partir de simples ratios établis à partir des états financiers et comptables de l'entreprise, le calcul des ratios n'est qu'une première étape. Les ratios calculés sont pondérés dans le but de déterminer une moyenne pouvant prendre la forme d'un indice, d'une note ou d'un score. La principale différence entre les méthodes de cette catégorie réside dans les techniques du choix des ratios significatifs, du poids attribuable à chaque ratio (pondérations), et des seuils de comparaison à la moyenne.

L'on distingue dans cette catégorie, deux sous catégories. Dans la première sous catégorie, l'on distingue deux autres sous-groupes :

i) Les méthodes de normes inspirées de la méthode des credit-men américains

- **La méthode des credit-men américains**

La méthode dite des credit-men américains qui représentait la pratique bancaire américaine a été formulée pour la première fois par les auteurs américains WALL et DUNNING en 1928. Elle aboutit à la détermination d'un indice de qualité financière de l'entreprise.

Si l'on note r_i, R_i, w_i et **I** respectivement les ratios significatifs de l'entreprise, de la moyenne de son secteur, les pondérations spécifiques, et l'indice de qualité, l'on a :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

$\mathbf{I = \sum w_i (r_i / R_i)}$, **n** étant le nombre total de ratios significatifs (n = 7 dans la méthode de WALL et DUNNING) et $\mathbf{i \in \{1, 2, ..., 6, n\}}$.

Si **I =1**, la situation financière de l'emprunteur est jugée normale (par rapport à son secteur).

Si **I < 1**, sa situation est qualifiée d'anormale (défavorable).

Si **I > 1**, sa situation est jugée favorable.

Il existe plusieurs adaptations de cette méthode dont l'adaptation dite française, qui a réduit le nombre de ratios significatifs à cinq, et la formulation de l'auteur français BIZOT en 1985.

Les méthodes des credit-men américains et leurs adaptations s'inspirent en fait de l'usage bancaire. A côté de ces méthodes, il existe un second sous groupe qui se réfère à des normes inspirées de l'expérience spécifique de la banque.

ii) Les méthodes de normes définies à partir de l'expérience spécifique de la banque : la notation interne

Ces méthodes aboutissent non pas à la détermination d'un indice mais à l'attribution d'une note finale à l'emprunteur, à partir d'un système d'attribution de notes spécifiques aux ratios significatifs, retenus par l'établissement de crédit, système renforcé ou non par un système de pondération de ces ratios : c'est la notation interne.

L'algorithme de calcul de la note finale d'un demandeur de crédit peut se dérouler comme suit :

1- Calcul des ratios significatifs retenus.

2- Attribution des notes spécifiques aux ratios suivant le système d'attribution choisi par l'établissement de crédit à partir de son expérience spécifique en matière de crédit.

3- La note spécifique finale retenue pour chaque ratio est l'initiale définie par le système d'attribution lorsqu'il n'est pas renforcé par un système de pondération ; s'il en existe un, la note finale retenue pour le ratio est celle pondérée.

4- La note finale attribuée à l'emprunteur par l'analyste est la somme des notes finales spécifiques des ratios ; la note finale attribuée par la banque à l'emprunteur est le plus souvent retenue dans le cadre d'un comité.

5- La note finale de l'emprunteur permet de le mettre dans une des classes de risque définies par l'établissement de crédit.

La note finale de l'emprunteur n'est pas toujours exclusivement financière, c'est-à-dire déterminée seulement à partir des données quantitatifs des états financiers. Elle prend souvent en compte des éléments qualitatifs, comme la qualité des dirigeants entre autres, dont les notes spécifiques interviennent comme des correctifs qui améliorent ou détériorent la note finale financière.

Il existe plusieurs variantes de notation interne, mais elles présentent toutes des similitudes caractéristiques.

Les critiques à l'égard des méthodes de normes ci-dessus se rapportent à l'existence d'une certaine dose d'arbitraire et de subjectivité dans les choix des ratios significatifs, des pondérations, et de la délimitation des classes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de risque. D'où l'émergence de méthodes de normes fondées sur des développements statistiques et mathématiques pour conférer à ces choix plus de rigueur et d'objectivité.

iii) Méthodes de normes définies par analyse multivariée des comptes financiers : le crédit scoring

Les deux pionniers de la méthode de scoring sont les auteurs américains W. H. BEAVER et E. I. ALTMAN, mais plus le second que le premier à cause de sa relative simplicité, sa commodité d'emploi et sa fonction score.

La fonction score est une fonction de ratios significatifs ayant un grand pouvoir potentiel discriminatoire et de prédiction de la situation financière des entreprises. Elle n'est pas forcément linéaire (comme le modèle pionnier de ALMAN), elle peut être logistique ou autres. La méthode de ALTMAN consiste globalement en deux grandes étapes :

- **La constitution de la banque de données**

Cette banque est constituée des données ci-après :

- les échantillons de base (deux dans le cas d'une analyse à deux groupes comme l'a fait ALMAN et c'est souvent le cas), l'un composé d'entreprises ayant été confrontées à un dépôt de bilan (l'échantillon des entreprises défaillantes), l'autre constitué d'entreprises présumées saines n'ayant pas été confrontées dans la même période aux difficultés des premières ;
- les données financières et comptables des n exercices antérieurs à l'année de dépôt de bilan de chacune des entreprises des deux échantillons de base ;
- le calcul d'une base de x ratios jugés significatifs de la situation financière des entreprises (ALTMAN avait choisi 22 ratios pris parmi ceux fréquemment utilisés dans les banques américaines).

- **L'analyse discriminante proprement dite**

Il s'agit à cette étape d'étudier le potentiel prédictif de chacun des ratios retenus à l'étape précédente et de déterminer la fonction score la plus discriminante via la technique d'analyse discriminante dont nous ferons ici l'économie de la présentation. La fonction la plus efficace est celle qui permet de minimiser le nombre d'erreurs de classement sur les échantillons de base. En effet, il existe deux types d'erreurs inhérentes à la méthode discriminante : le type 1 consistant à présumer saine une entreprise potentiellement défaillante, et le type 2 consistant à présumer potentiellement défaillante une entreprise saine.

De façon mathématique, si nous notons :

- $\mathbf{X_i}$ les ratios significatifs,
- $\mathbf{w_i}$ les pondérations des X_i,
- **Z** la fonction score,
- **x** et **y** les tailles respectives des deux échantillons de base (les défaillantes et les saines),
- $\mathbf{x_x + y_y}$ le nombre de bons classements, et
- $\mathbf{x_y + y_x}$ le nombre de mauvais classements (erreurs type 1 & type 2), la fonction score efficace (la plus discriminante possible) est définie par :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

$Z = \sum w_i X_i$ avec $(x_x + y_y)/(x + y)$ maximum ou $(x_y + y_x)/(x + y)$ minimum.

Le scoring facilite l'organisation et la gestion du poste clients surtout lorsqu'il représente une grande masse. C'est pourquoi cette méthode est très usitée dans le cadre des crédits aux particuliers et PME/PMI.

Cependant, l'efficacité de cette méthode est tributaire de plusieurs facteurs dont :

- le degré de constance du comportement de la population échantillon ayant servi à déterminer la fonction ;
- le degré de significativité des facteurs quantitatifs par rapport aux qualitatifs dans l'explication du comportement des clients ;
- le degré d'homogénéité de la population échantillon étudiée ; et
- l'horizon de la prévision.

Les exemples de modèle de scoring sont nombreux à la suite de ALTMAN. Nous pouvons énumérer sans les présenter :

- le modèle de CONAN et HOLDER fondé sur cinq ratios significatifs ;
- le modèle de COLLONGUES utilisant six ratios ; et
- les modèles de l'AFDCC et de la Banque de France.

A côté de l'analyse financière, il existe d'autres méthodes qui vont au-delà de la simple détermination de la probabilité de défaillance de l'emprunteur en quantifiant le risque matérialisé par la perte maximale associable à un prêt ou un portefeuille de prêts de façon mathématique et dynamique.

c) Les modèles Value at Risk (VaR)

Ces modèles cherchent à quantifier la perte maximale, aux niveaux individuel et global du portefeuille, en cas de défaillance du /des débiteurs à un horizon donné (en général un an) avec un certain degré de confiance. C'est des modèles qui mesurent la Valeur à risque sur un prêt ou un portefeuille de prêts.

i) La VaR sur un prêt ou un portefeuille de prêts

La VaR est tout simplement la somme de deux types de pertes, la perte attendue ou normale (Expected Loss ou EL) qui doit être couverte par des provisions, et la perte inattendue ou anormale (Unexpected Loss ou UL) qui résulte des fluctuations de la première et doit être couverte par les fonds propres de la banque.

Ainsi, au niveau individuel, la **VaR = EL + UL**.

Le calcul de la perte attendue se fonde sur trois facteurs de risques déterminables, à savoir la Probabilité de défaut (Probability of default ou PD) à un horizon donné, le Taux de Perte ou complément (à 1 ou 100) du taux de recouvrement en cas de défaut (Loss given default ou LGD), et l'Exposition ou les encours lors du défaut (Exposure at default ou EAD).

Par définition, la perte attendue **EL = PD x LGD x EAD**.

CESAG BIBLIOTHEQUE

La perte inattendue est le résultat de l'incertitude liée à la volatilité de la perte attendue. Ainsi, la probabilité de défaut suit une distribution aléatoire avec un écart-type σ donné.

Ce qui permet de définir **UL = σ x LGD x EAD**.

La VaR d'un portefeuille de prêts tout en se fondant sur les mêmes facteurs de risque sus définis fait intervenir la corrélation entre les différents prêts qui composent le portefeuille prenant ainsi en compte ce que le jargon financier désigne par effet de diversification. Ainsi, la VaR d'un portefeuille de prêts n'est pas forcément égale à la somme des VaR individuelles. Il faut considérer les corrélations entre les différents prêts du portefeuille.

Hormis la fonction de distribution utilisée (normale ou non) par les modèle VaR, il existe deux critères permettant de catégoriser les modèles VaR : la définition de l'événement de défaut d'une part, et la prise en compte des informations économiques d'autre part.

ii) La catégorisation des modèles VaR à partir de la définition du risque de crédit

A partir de ce critère, l'on distingue les modèles DM (Default Mode) et les modèles MTM (Mark-to-Market).

- **Les modèles DM**

Dans cette catégorie, le risque de crédit est seulement un risque de défaut, de non respect des engagements contractuels par le débiteur. C'est la première définition du risque de crédit que nous avons mentionnée plus haut. Les deux principaux modèles DM connus sont le CreditRisk+ et le KMV.

- Le modèle CreditRisk+ développé par le Crédit Suisse suppose que la distribution de probabilité du nombre de défaut pour un horizon temporel donné (généralement un an) suit la loi de Poisson. Ainsi, la probabilité **P** de **n** défauts est donnée par $\mathbf{P(n) = m^n \exp(-m) / m!}$, **m** étant la moyenne constatée de nombre de défauts par an qui définit le taux de défaut historique constaté.

  De manière pratique, le portefeuille de crédits de la banque est divisé en fourchettes de pertes. Pour chaque fourchette, l'on constate le nombre de défauts et de prêts, ce permet de déterminer le taux historique de défaut de ces prêts. Ce taux constitue la moyenne. Et en appliquant la formule de probabilité ci-dessus, l'on détermine la probabilité de défaut. La perte attendue sur chaque fourchette est donnée par le produit de la moyenne (**m**) et la valeur $\mathbf{A_i}$ de la fourchette i, soit

  $\mathbf{EL_i = m.A_i}$. Pour calculer la perte inattendue sur une fourchette, l'on définit un seuil de confiance représentant une probabilité cumulée à partir de laquelle se déduit la probabilité non cumulée correspondante qui permet de définir le taux maximal de défauts **m'** sur la fourchette compte tenu des fluctuations liées à l'incertitude. La perte inattendue est donnée par $\mathbf{UL_i = m'.A_i - m.A_i}$, soit $\mathbf{UL_i = VaR_i - EL_i}$.

  La somme des VaR individuelles, $\mathbf{VaR_i}$, calculées sur les fourchettes donne la VaR du portefeuille, soit $\mathbf{VaR = \sum VaR_i}$, $\mathbf{i \in \{1, 2,..., 6, k\}}$et **k** représentant le nombre de fourchettes. Cependant, cette dernière formule n'est applicable que dans le cas d'une absence de corrélation entre les fourchettes de

CESAG BIBLIOTHEQUE

pertes. Ce modèle est néanmoins aussi utilisé en cas d'existence de corrélations. Dans ce cas, l'on détermine, pour chaque montant de pertes, une probabilité de défaut à partir d'une combinaison de défauts sur chaque fourchette conduisant à ce montant de pertes

Nous éviterons un développement de ce dernier aspect du CreditRisk+. Nous ne faisons pas non plus un grand développement du modèle KMV.

- Le modèle KMV est une application du modèle des options aux crédits et qui remonte à MERTON (1974). Il est qualifié de structurel parce que se fondant sur l'évolution des actifs du demandeur de crédit. Le calcul des probabilités de défaut par ce modèle se fait en trois étapes : primo, l'estimation de la valeur des actifs de l'entreprise et de leur volatilité qui suit une loi normale centrée sur la valeur attendue des actifs pour un horizon de temps donné généralement égal à un an ; secundo, la détermination de ce qu'on appelle la distance au défaut, cette dernière étant la différence entre la valeur attendue des actifs et le point de défaut mesuré par la somme des crédits à court terme et de la moitié des crédits à long terme ; et tertio, la dérivation des probabilités de défaut à partir des bases de données d'entreprises défaillantes de la banque compte tenu des distances au défaut.

Les limites du KMV se situent au niveau de la rareté des informations fiables requises pour l'analyse en ce qui concerne particulièrement la détermination de la valeur attendue des actifs de l'entreprise.

- **Les modèles MTM**

Pour ces modèles, le risque de crédit est lié non seulement à un défaut de l'emprunteur, mais aussi à un changement de notation diminuant le risque (upgrading) ou augmentant le risque (downgrading) ou une modification du spread (la différence entre le taux d'intérêt risqué et le taux sans risque correspondant) pour ce qui concerne les instruments de marché. Ainsi avec ces modèles, la perte attendue peut diminuer en cas d'évolution positive de la note (upgrade) ou augmenter en cas d'évolution contraire (downgrade). Ce qui n'est pas possible avec les modèles DM.

L'un des modèles MTM les plus connus est le CreditMetrics de J. P. MORGAN.

De façon pratique, la détermination de la VaR sur un prêt par ce modèle suit les étapes suivantes :

- L'attribution d'une note interne fiable ou venant des agences de rating au prêt.
- La détermination de la probabilité de migration/transition (changement de note) à partir des matrices de transition des agences de rating, cette probabilité étant celle que le prêt change ou conserve sa note dans un an.
- La détermination de la valeur actuelle du prêt qui est la somme des valeurs actualisées des flux annuels jusqu'à l'échéance du prêt, les coefficients d'actualisation étant $(1 + r_f + s)^{-i}$ où r_f est le taux d'intérêt sans risque représenté par le taux zéro coupon des titres du Trésor correspondant à l'échéance du prêt, s le spread au dessus du taux zéro coupon (risk-free rate), et i les échéances annuelles résiduelles des flux à la date d'actualisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- L'attribution d'un taux de recouvrement au prêt à partir des données historiques publiées par les agences spécialisées et en se basant sur l'espérance mathématique et la volatilité du taux de recouvrement correspondant au rating et à la séniorité de la dette.
- Enfin, le calcul de la VaR sur le prêt à partir de la loi normale (hypothèse du modèle) et de la distribution réelle.

  En supposant une absence de corrélation entre les prêts d'un portefeuille, il suffirait d'additionner les VaR individuelles pour obtenir la VaR sur le portefeuille. Cependant, le modèle fondé sur la loi normale est difficile à appliquer à un portefeuille de n prêts. Pour les cas où la valeur des n prêts n'est pas normalement distribuée, la simulation Monte Carlo est utilisée par CreditMetrics.

La présentation du CreditMetrics met fin au premier critère de catégorisation des modèles VaR.

iii) La catégorisation à partir de la prise en compte des informations économiques

La distinction est faite ici entre les modèles inconditionnels et ceux conditionnels.

- **Les modèles inconditionnels** font l'hypothèse d'une stabilité des probabilités de défaut ou de migration à cause de leur insensibilité aux cycles économiques. Comme exemple, l'on cite le modèle CreditMetrics dans sa première version.
- **Les modèles conditionnels** dont le CreditPortfolioView™ de MCKINSEY incorporent les informations économiques (état de l'économie, inflation, chômage, secteurs économiques, cycle économique, indices boursiers, taux, ...) dans le calcul de leur matrice de transition. Dans ces modèles, le risque sur le portefeuille de crédits est ainsi lié à des facteurs de risque systémique. Mais l'on distingue au sein de ces modèles deux approches de traitement des cycles économiques : primo, celle de la division des observations du passé en cycles de récession et d'expansion avec pour corollaire deux matrices de transition correspondantes et donc deux VaR ; secundo, l'approche de la modélisation de la relation entre la probabilité de transition et les facteurs économiques, et de simulation des scénarios de migration par la méthode Monte Carlo qui exige au minimum dix mille simulations.

Sans avoir été exhaustif (absence par exemple des modèles d'évaluation du risque de crédit sur les obligations et les actions) sur notre présentation des modèles VaR, nous pouvons toutefois nous arrêter sur ces principaux et aborder d'autres outils modernes de gestion du risque de crédit qui se développent à côté des modèles VaR.

d) Les dérivées de crédit

Ce sont des instruments financiers qui participent à la gestion dynamique ex post du risque de crédit. Ils permettent de transférer le risque et le rendement à une contrepartie sans véritablement céder l'actif sous jacent.

L'on distingue quatre grandes familles de dérivés de crédit. Par ordre successif de leur apparition au cours du temps l'on cite :

- les dérivés de crédit Plain Vanilla (Credit Default Swaps, Total Return Swaps, Credit Default Linked Notes, ...) ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les dérivés de crédit hybrides (Credit Spread Derivated, …) ;
- les titrisations synthétiques qui sont des combinaisons de Credit Default Swaps et de la titrisation conventionnelle et
- les produits qualifiés d'exotique (Credit Default Swaps à effet de levier et à perte réduite, Credit Default au prorata, Callable Step up, Asset Swap Switch, Credit Exchange Swap, …).

Nous évitons dans le cadre de nos travaux, compte tenu du caractère embryonnaire du marché financier sous-régional UEMOA sur lequel l'utilisation des produits dérivés n'est pas encore admise, tout développement de ces nouveaux instruments qui présentent cependant l'avantage d'une plus grande efficacité dans la couverture du risque de crédit et dont le marché, non régulé pour le moment, connaît une forte expansion sur les places financières avancées en dépit de l'existence d'un risque de liquidité.

Nous fermons ainsi le rideau sur les outils pratiques de maîtrise du risque de crédit pour aborder ceux qui servent à la maîtrise du risque de change.

1.2.1.1.2.2. Le risque de change

a) Définition

C'est l'incidence, négatif surtout, sur le patrimoine et les résultats de la banque des variations du cours des devises dont dispose ou fait usage cette dernière dans le cadre de ses activités internationales.

b) Les outils de mesure du risque de change

Le premier de ces outils, c'est la position de change.

- **Calcul des positions de change**

De manière pratique, il s'agit de subdiviser le bilan par devises et de calculer pour chacun de ces patrimoines ainsi obtenus la position de la banque. La position de change de la banque dans une devise donnée est ainsi la différence entre les éléments d'actif et les éléments de passif dans cette devise, y compris les intérêts courus non échus dans cette même devise. La position de change est donc une position nette.

Il existe une position nette au comptant et une position nette à terme. La définition de position donnée ci-dessus est celle de la position au comptant. La position de change à terme est la différence entre les éléments d'actif dans une devise à recevoir et ceux de passif dans la même devise à livrer dans le cadre d'opérations de change à terme ou comptant durant les délais d'usance (temps séparant la date de l'opération et la date de livraison).

A ces deux positions nettes, l'on ajoute, entre autres, les intérêts nets à payer ou à recevoir non courus mais entièrement couverts, le solde net des autres recettes et dépenses futures entièrement couvertes par des opérations de change à terme, déduction faite des opérations dont le risque de change est supporté par l'Etat.

Ainsi obtient-on pour chaque devise une position nette qualifiée de longue lorsque les avoirs excèdent les dettes, de courte dans le cas contraire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La position de change est une mesure par volume du risque de change. Mais elle ne constitue pas une mesure complète de ce risque qui présente d'autres aspects comme le risque de règlement, le risque de change sur les intérêts et les risques liés à une succursale ou une filiale à l'étranger.

- **Le risque de règlement**

C'est un élément du risque de change très aigu pour les opérations de change. C'est le fait de livrer la monnaie vendue et de ne pas recevoir celle achetée, à cause de la défaillance de la contrepartie.

- **Le risque de change sur les intérêts**

Cet élément du risque de change peut exister même en l'absence de position de change. Il naît du décalage dans le temps entre les intérêts reçus et payés en devises par l'intermédiaire du coût de refinancement des prêts en devises de la banque. C'est une mesure par marges du risque de change.

- **Le risque de change sur les recettes et dépenses futures**

C'est un autre élément du risque de change qui porte sur la marge nette future par devise et naît de l'évolution du cours de conversion de cette marge nette.

- **Les risques liés à une succursale ou une filiale à l'étranger**

Il s'agit du risque de conversion des résultats d'une filiale ou d'une succursale ou d'une activité en devises et du risque de consolidation que mesure l'écart de conversion des fonds propres et du résultat lors de la consolidation des filiales.

Tournons-nous à présent vers les outils de gestion du risque de change.

c) Les outils de gestion du risque de change

- **La fixation des limites**

Il s'agit de définir la perte potentielle maximale qu'il est acceptable pour la banque de subir dans la monnaie locale à partir des opérations en devises de la banque dans une journée par exemple, dans le but de déterminer la contrevaleur-limite autorisée. Cette limitation peut se faire selon la méthode traditionnelle ou l'approche VaR.

⇒ **L'approche traditionnelle**

Sur la base d'un montant acceptable de perte maximale **P** en monnaie locale sur les opérations en devises de la journée et sous hypothèse d'une variation maximale de **x%** dans la journée, la limite autorisée **L** d'opérations en monnaie locale est définie par la formule suivante :

$$L = (P/x).100 .$$

⇒ **L'approche VaR**

L'on distingue également deux approches : l'approche de l'analyse historique et celle de la volatilité historique. Nous n'en ferons que de brèves présentations.

- **L'analyse historique**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les étapes de la démarche sont les suivantes :

- Calcul quotidien de la variation en pourcentage par rapport à la veille sur un historique de 100 jours ouvrables par exemple ;
- Classement des résultats quotidiens par ordre croissant de perte ;
- Lecture sur le tableau du chiffre correspondant à la probabilité recherchée ;
- Enfin, application de cette variation à la position détenue le jour où la VaR (perte quotidienne maximale) a été déterminée.

- **La volatilité historique**

C'est un prolongement de l'analyse historique qu'elle complète. Il s'agit de multiplier l'écart type (volatilité) des cours par un chiffre correspondant au niveau de confiance recherché par la banque.

Quelle que soit la méthode de fixation des limites, ces dernières peuvent se décomposer en :

- Intraday/ Daylight (position de change autorisée durant la journée) ;
- Overnight (position de change autorisée d'un jour sur l'autre) ;
- Stop loss (perte au-delà de laquelle la position doit être obligatoirement clôturée).

D'une manière générale, les limites peuvent être fonction de plusieurs facteurs, à savoir la taille de la banque et du niveau de ses fonds propres, la compétence des opérateurs, et l'efficacité des systèmes comptable, informatique et de contrôle.

La fixation de ces limites par le top management s'appuie efficacement sur le Comité ALM. Ces limites sont des seuils d'intervention au-delà desquels doivent se déclencher des actions de couverture.

Il faut noter que l'approche VaR est déjà reconnue dans le cadre du ratio de solvabilité Cooke (Bâle I) à travers l'amendement de 1996 pour risques de marché (dont les dispositions de change sur l'ensemble du bilan et du hors-bilan). Cependant, elle n'est encore retenue par les autorités régulatrices de la zone UEMOA, tout comme d'ailleurs l'ensemble des dispositifs de l'amendement pour les risques de marché (taux, change, matières premières et marchés boursiers) que ces autorités considèrent toujours faibles au niveau des banques UEMOA à cause surtout de l'arrimage du franc CFA à l'Euro (Revue de stabilité financière 2006, BCEAO) et de la faiblesse de l'approndissement du marché boursier sous-régional.

- **La couverture du risque de change**

Lorsque le marché de la devise est liquide et libre, la couverture du risque de change est simplifiée par l'absence de la dimension échéance. Ainsi, pour couvrir le risque de transaction, la banque a la possibilité de :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Vendre la devise au comptant ou à terme pour couvrir une position longue ;
- Acheter la devise au comptant ou à terme pour couvrir une position courte ;
- Utiliser les options d'achat (Call) ou de vente (Put) de change pour couvrir une position à terme selon le cas ;
- User d'opérations de change au comptant ou à terme pour couvrir une position d'options de change par l'entremise des modèles Black-Scholes ;
- Utiliser des swaps de change ou cambistes ; ou
- Emprunter dans la même devise pour couvrir des positions de change sur titres étrangers libellés dans la devise.

Nous venons ainsi de finir la présentation des outils de maîtrise du risque de change. Nous pouvons aborder le risque global de taux d'intérêt.

1.2.1.1.2.3. Le risque global de taux d'intérêt

Ce risque dont l'origine principale reste le non adossement des emplois aux ressources en termes de taux d'intérêt, est le risque de pertes ou gains consécutive à une variation adverse ou non des taux d'intérêt. Ce risque a des effets aussi bien sur le résultat que la valeur économique de la banque, cette dernière impliquant le bilan et le hors bilan. D'autres sources possibles de ce risque sont la variété des évolutions des taux d'intérêt et l'incitation des clients à dénoncer un contrat qui leur est défavorable.

a) Les méthodes de mesure du risque global de taux d'intérêt

Une mesure correcte de ce risque, quelle que soit la méthode, nécessite des retraitements et des choix préalables au niveau de la banque. Ces travaux préalables dont nous évitons ici le développement portent sur la fusion ou non du portefeuille bancaire (Banking book) et de celui de négociation (Trading book), les opérations à taux fixes et à taux variables, les opérations à terme (FRA, Swaps, ...), les opérations à terme optionnelles (options, caps, floors, collars, ...), et les options cachées (sur les crédits et les dépôts).

Il existe grosso modo trois méthodes de mesure de ce risque. A l'intérieur de chacune d'elles se trouvent plusieurs variantes.

- **La méthode des impasses**

Elle est la plus traditionnelle et simple des trois dont elle constitue d'ailleurs la base. Elle permet de mesurer la sensibilité du résultat et de la valeur économique de la banque à la volatilité des taux d'intérêt.

- **La méthodologie**

Les étapes se déroulent comme suit :

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Dresser un échéancier par devise : répartition de tous les emplois et ressources en fonction de leur échéance de révision de taux dans un tableau avec des fourchettes d'échéances appelées aussi bandes ; ces dernières peuvent être en jours, mois, ou années ou les trois unités de période à la fois; les opérations du hors bilan, présentant un risque de taux, retraitées sont aussi prises en compte ;
- Calculer la différence entre emplois et ressources pour chaque fourchette en déduisant soit les dettes (ressources) des créances (emplois) soit en faisant l'inverse ; ces différences constituent les impasses encore dénommées gaps ou mismatchings ;
- Calculer des coefficients de pondération des impasses ;
- Pondérer chaque impasse par le coefficient correspondant ;
- Déterminer les pertes ou gains par fourchette en multipliant l'impasse pondérée correspondante par une variation estimée (généralement 1%) des taux ; la somme des pertes et/ou gains par fourchette donne une mesure globale sur tout l'échéancier.

Il existe comme nous le mentionnions plusieurs variantes de cette méthode. Mais, on peut les classer suivant deux approches : les méthodes des stocks ou encours où le même montant apparaît sur toutes les colonnes (correspondant aux fourchettes) jusqu'à son échéance finale, et les méthodes de flux où le montant venant à échéance n'apparaît que dans la colonne de son échéance. Les méthodes des impasses peuvent servir aussi à la mesure de la sensibilité de la marge d'intermédiation de la banque à la variation des taux d'intérêt. Elles présentent comme toute méthode des avantages et limites que nous avons choisis d'énumérer.

- **Avantages et limites de la méthode des impasse**

Parmi ses avantages, l'on cite sa simplicité, sa compréhension facile et la facilité de sa mise en œuvre. Cependant elle présente certaines faiblesses comme la linéarité des pondérations, la non actualisation des flux, l'arbitraire dans le choix des fourchettes, la non prise en compte de la diversité des caractéristiques de l'ensemble des positions d'une fourchette, et la non intégration des différences dans la sensibilité du revenu qui peut provenir des positions liées à des options.

Le deuxième groupe de méthodes, les méthodes de la duration, constitue une amélioration de la méthode des impasses.

- **Les méthodes de la duration**

La duration est une mesure de la variation en pourcentage de la valeur économique d'un instrument face à une faible modification du niveau des taux [d'intérêt] (Macaulay, 1938).

De manière pratique, la duration, $\mathbf{D_i}$, d'un instrument **i** (obligation par exemple), est le rapport de la somme des valeurs actualisées des flux $\mathbf{F_{ik}}$ liés à cet instrument, pondérées de l'intervalle de temps $\mathbf{p_{ik}}$ exprimé en années séparant la date d'actualisation de la date du flux, $(\Sigma\ \mathbf{p_{ik}}\ .\mathbf{VA_{ik}})$, par la valeur actuelle, au même taux d'intérêt, de l'instrument c'est-à-dire son prix de marché P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ainsi, si VA_i est le prix P de l'instrument, $D_i = (\Sigma p_{ik} . VA_{ik}) / VA_i = (-\delta P / \delta t) / (\delta t / (1+t)$, avec $VA_i = \Sigma VA_{ik}$, $VA_{ik} = F_{ik} / (1+t)^{pik}$, $k \in \{1,2, ..., n\}$ et n le nombre de flux.

La notion de duration peut être améliorée pour aboutir à la notion de sensibilité, S_i. La détermination de cette dernière peut se faire par l'utilisation d'une des deux formules ci-après :

- $D_i / (1+t)$, t représentant le taux d'intérêt unitaire du marché de l'instrument ;
- $(-\delta P / \delta t) / P$, $(-\delta P / \delta t) = - (P. D_i) / (1+t)$ étant la petite variation de la valeur P de l'instrument induite par une petite variation de son taux actuariel, t, ou risque instantané.

Il également possible d'apporter une amélioration au résultat de la sensibilité en l'ajustant à la convexité, fondée sur ce que les mathématiciens appellent le théorème de Taylor, qui caractérise en réalité la relation entre le prix d'un instrument et son taux d'intérêt. La convexité, C est donnée par la formule suivante :

$$(\Sigma (p_{ik}. (p_{ik}+1)VA_{ik}))/ (P. (1+t)^2).$$

La duration peut être déterminée pour un portefeuille comme une moyenne pondérée des durations individuelles D_i, soit $(\Sigma D_i.VA_i) / \Sigma VA_i$.

Mais, bien que constituant un affinement de la méthode des impasses, la méthode de la duration présente aussi des limites.

Tournons nous maintenant vers la troisième catégorie de méthodes de mesure du risque global de taux d'intérêt.

- **Les méthodes de simulation**

Mentionnons tout simplement que l'on distingue généralement la simulation statique de la simulation dynamique.

- La simulation statique considère seulement les flux financiers résultant des positions courantes du bilan et du hors bilan. Les simulations portent ainsi exclusivement sur ces flux pour évaluer leurs effets sur le bénéfice de la banque suivant des scénarios de taux d'intérêt.
- La simulation dynamique repose sur des hypothèses plus développées de l'évolution future des taux d'intérêt et des affaires de la banque sur la période considérée. Ces hypothèses peuvent porter sur :
  - la stratégie de modification des taux d'intérêt sous contrôle de la banque ;
  - le comportement de la clientèle ;
  - le courant d'affaires futur portant sur les nouveaux prêts et autres opérations.

Quoi qu'il en soit, la méthode de simulation dynamique, à travers ses hypothèses, incorpore mieux l'effet des options cachées.

Maintenant, voyons les outils de gestion de ce risque à la disposition du banquier.

b) Les méthodes de gestion du risque global de taux d'intérêt

Nous commençons par le système ALM dans le cadre du Comité ALM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Le Comité ALM**

Ce comité de gestion actif passif (Assets and Liabilities Management ou ALM Committee) est le cadre privilégié de mesure et de gestion du risque global de taux d'intérêt (et d'autres) de la banque.

L'ALM est une méthode globale et coordonnée qui assure au banquier une gestion efficace de la composition et de l'adéquation de l'ensemble de ses actifs et passifs et de son hors bilan. La plupart des outils de mesure de ce risque global de taux d'intérêt sont des développements ALM.

L'ALM donne ainsi au banquier une idée claire du risque global de taux d'intérêt auquel elle est exposée aujourd'hui et demain pour décider à temps des couvertures idoines.

- **Les instruments de couverture du risque global de taux d'intérêt**

Ce sont les placements longs avant la baisse des taux surtout pour les banques de dépôts, les achats de ressources à long terme en période de taux bas surtout pour les banques spécialisées, les achats de floors et swaps de taux d'intérêt, et la titrisation.

A côté de ces instruments, la politique de tarification (par exemple des taux fixes pour les crédits à court terme et des taux variables pour les crédits à moyen et long terme) et la politique commerciale (prépondérance des crédits à court terme sur les crédits longs, …) constituent des outils d'éloignement (gestion) du risque global de taux d'intérêt.

Nous avons ainsi fini avec le risque global de taux d'intérêt à ce niveau pour s'occuper d'un autre : le risque de liquidité.

1.2.1.1.2.4. Le risque d'illiquidité

C'est la situation où la banque ne dispose pas de fonds nécessaires et est dans l'impossibilité de se procurer ces fonds pour faire face, à tout instant, à ses engagements.

Il peut s'agir de l'impossibilité de rembourser les dépôts ou les emprunts, de trouver des instruments d'ouverture, de couverture ou de clôture d'une position. Le risque de liquidité peut être le résultat d'une mauvaise gestion tout comme la sanction des déposants et du marché. Bien que apparemment d'inactualité, c'est un risque réel pour lequel il existe des outils de maîtrise.

a) Les méthodes de mesure du risque de liquidité

Elles sont très semblables à celles du risque global de taux d'intérêt dans le cadre toujours du Comité ALM à quelques différences près. C'est-à-dire qu'il s'agit également de construire des échéanciers et faire ressortir les impasses. Cependant, ici, les fourchettes doivent être plus étroites pour faire des prévisions à très court terme. De plus, l'échéancier doit être dressé suivant les échéances de remboursement et non de renouvellement de taux comme dans le cas du risque global de taux d'intérêt.

b) Les méthodes de gestion du risque de liquidité

Ces méthodes relèvent du système de gestion même de la banque et visent en dernier ressort à modifier les impasses et accroître la liquidité de l'établissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première et qui assure durablement et permanemment la liquidité est de disposer d'une situation financière solide, soutenue par une gestion saine, la récurrence d'une rentabilité satisfaisante et la pertinence de la communication financière.

La limitation de la transformation (financement des emplois à moyen et long termes par des ressources à court terme) et la diversification des ressources et emplois de la banque sont deux autres moyens d'éloignement de ce risque.

L'élaboration de scénarios de crise, à travers la fonction ALM, ou de risques suivis de plans de secours sont également des méthodes indispensables pour la gestion du risque de liquidité. Les plans de secours sont généralement l'obtention de lignes de crédits standby et garanties de prise ferme de titres, l'achat de liquidités (emprunts longs reprêtables à court terme ou achats de titres liquides), la titrisation et la planification des crises de liquidité.

Qu'en est-il de la maîtrise des risques opérationnels ?

1.2.1.1.2.5. Le risque opérationnel

Selon le Comité de Bâle sur la supervision bancaire, c'est le risque de perte résultant de processus inadéquats ou défaillants, des personnes et systèmes ou d'événements externes. Certains ajoutent à cette définition les risques systémique, réputationnel et stratégique.

Sa maîtrise s'appuyait beaucoup et s'appuie encore, au sein des banques, sur le système de contrôle et l'audit internes. Cependant, il y a eu au cours de ces dernières années beaucoup d'efforts d'évaluation de ce risque au sein des banques occidentales et surtout par le Comité de Bâle dont nous présentons les outils un peu plus loin dans le texte. Notons tout simplement à ce stade que la maîtrise de ce risque passe par un système interne permanent de son identification, de collecte et de reporting des évènements.

Quelle est l'importance du contrôle interne et de la gouvernance bancaire dans la maîtrise des risques bancaires ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre ci-dessous.

1.2.1.2 Importance du Contrôle interne et du gouvernement d'entreprise dans la maîtrise des risques bancaires

1.2.1.2.1. Le gouvernement d'entreprise (Corporate governance)

Ce concept né des travaux de COASE (1937) sur les entreprises industrielles capitalistes et qui le définissait comme « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées… » gagne le monde bancaire à la suite des crises qui l'ont secoué au cours de ces dernières années (fin des années 80 et les années 90 surtout)aussi bien en Afrique, en Asie du sud-est et en Russie qu'en Amérique Latine (Brésil et Argentine). Cependant, l'existence d'une gouvernance bancaire en tant que « ensemble de mécanismes organisationnels » gouvernant la conduite des dirigeants et délimitant leur espace discrétionnaire n'est pas une fin en soi. C'est le concept de la bonne gouvernance bancaire qui est de règle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Elle implique une gestion saine, sans prise de risques trop importants qui puissent compromettre la liquidité, la rentabilité et la solvabilité de l'établissement de crédit.

Selon la Banque mondiale, la bonne gouvernance bancaire implique :

- la définition d'une stratégie claire, la fixation d'objectifs de performance et des moyens pour les atteindre ;
- l'existence d'une organisation et un management soutenant cette stratégie ;
- la mise en place d'une véritable gestion des risques de crédit ;
- le recrutement d'un personnel hautement qualifié, l'amélioration de la performance des agents par la formation, et une meilleure définition des postes ;
- la mise en place de systèmes de contrôle interne, l'analyse de la qualité des actifs de la banque, et le suivi de ses risques financiers ; et enfin
- la maîtrise des nouvelles technologies.

Le Comité de Bâle pour le contrôle bancaire a, de son côté, définit huit principes fondamentaux d'une bonne gouvernance bancaire.

Le lien entre le gouvernement d'entreprise bancaire et son contrôle interne est très étroit, la bonne gouvernance bancaire impliquant un bon système de contrôle interne et vice versa.

1.2.1.2.2. Importance du Contrôle interne

Avec la diversité et l'ampleur des risques bancaires, surtout des risques opérationnels, la préoccupation des banquiers pour la solidité de leurs systèmes de contrôle interne qui a toujours existé s'est accentuée. Nous verrons un peu plus loin dans la réglementation bancaire que le contrôle interne est bien encadré par des textes et définit ce que l'on appelle le contrôle prudentiel qualitatif.

Le contrôle interne, placé sous la responsabilité directe de la Direction générale et du Conseil d'Administration de l'établissement de crédit, a pour enjeu le renforcement de la sécurité des activités, y compris les externalisées, de la banque et répond aux objectifs de :

- qualité et fiabilité de l'information comptable et financière ;
- conformité des opérations, de l'organisation et des procédures internes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques, et aux orientations de l'organe exécutif de la banque ;
- qualité des systèmes de reporting, d'information et de communication ; et enfin
- respect de la mise en œuvre des décisions de la Direction générale.

Le système de contrôle interne d'une banque doit comporter plusieurs niveaux, au moins trois (contrôles opérationnels, contrôle interne, et audit interne), et doit porter sur deux grandes catégories de dispositifs, à savoir les dispositifs de maîtrise des risques de crédit et les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les dispositifs de maîtrise des risques de crédit comprennent généralement (SARDI):

- l'identification préalable des risques (acceptables et inacceptables) ;
- des objectifs et stratégies clairement exprimés ;
- un système robuste de mesure et de gestion des risques ;
- un processus d'analyse financière de qualité ;
- un système de notation interne fiable ;
- des dossiers de qualité ;
- des systèmes d'autorisation et de limites clairement définis ;
- un suivi permanent et une surveillance rigoureuse des risques ;
- une rentabilité adéquate du portefeuille de crédits;
- une revue indépendante des dossiers ; et
- des fonctions juridiques et contentieuses efficaces.

Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels se composent de :

- procédures opérationnelles formalisées rigoureuses ;
- une gestion efficace du portefeuille escompte ;
- un système comptable et d'information pertinent ;
- respect du dispositif réglementaire ; et
- audits réguliers.

Nous venons ainsi de faire le tour des développements théoriques appliqués en matière de maîtrise des risques bancaires. Nous mettons à présent le cap sur les réglementations locale (UEMOA) et internationale (Comité de Bâle) en matière de maîtrise des risques bancaires.

1.2.2. Cadres réglementaires bancaires de l'UEMOA et de Bâle II

1.2.2.1. Cadre réglementaire de maîtrise des risques bancaires en vigueur de l'UEMOA

Le cadre existant est une adaptation locale des directives de Bâle I. Nous distinguons dans celui-ci le dispositif réglementaire quantitatif du qualitatif.

1.2.2.1.1. La réglementation bancaire quantitative de l'UEMOA

Elle se résume surtout à des normes minimales de ratios permettant de gérer certains des principaux risques de l'activité bancaire dans l'UEMOA.

a) La gestion du risque de solvabilité des banques

Le dispositif prudentiel à cet effet comporte deux catégories de normes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **La représentation du capital minimal et la constitution d'une réserve spéciale**

Selon la réglementation bancaire de l'UEMOA, les fonds propres de base (FPB) de la banque doivent être au moins égaux, à tout moment, au niveau de capital minimum fixé dans la décision d'agrément. A la date actuelle, le niveau minimal du capital d'une banque est fixé à un milliard de francs CFA dans l'UEMOA.

En outre, la banque de l'UEMOA est tenue de constituer une réserve spéciale obligatoire de 15% nourrie annuellement et continuellement, indépendamment du niveau de son cumul, par des prélèvements sur les bénéfices nets réalisés, après imputation, le cas échéant, du report à nouveau déficitaire.

- **Le Ratio de couverture des risques (de crédit)**

C'est l'équivalent du Ratio Cooke de Bâle I dans l'UEMOA avec la différence qu'il n'intègre pas les risques de marchés. Il comporte au numérateur les Fonds propres effectifs (FPI) de la banque et au dénominateur ses Risques nets pondérés (RNP). La norme est la même que pour le Ratio Cooke, soit FPE / RNP ≥ 8%.

b) La gestion du risque de signature

Elle s'évalue à travers les normes de structure du portefeuille, sur les grands risques, sur les prêts aux dirigeants et personnel de la banque, et les règles de provisionnement des mauvaises créances.

- **Le Ratio de structure du portefeuille de crédits**

Ce ratio mesure la qualité du portefeuille de la banque à travers un dispositif appelé « Accords de classement » qui est une forme de système de notation de la Banque centrale, BCEAO, des clients bénéficiaires de crédits des banques UEMOA. C'est le rapport entre l'encours des crédits de la banque bénéficiant d'accords de classement (ECC) et l'encours brut total (ECT). La norme minimale est fixée à 60%, soit ECC / ECT ≥ 60%.

Ce ratio peut aussi être valablement classé dans le dispositif de gestion du risque de liquidité de la banque UEMOA dans le sens qu'elle assure à cette dernière la possibilité de mobiliser plus facilement ses créances classées par la BCEAO auprès de cette dernière avec des décotes bien définies suivant les classes attribuées. Mais nous n'avons pas choisi cette classification dans le cadre de nos travaux parce que cette norme participe avant tout à une bonne gestion du risque de signature. C'est pourquoi nous incluons cette norme dans la gestion prudentielle quantitative du risque de signature plutôt que du risque de liquidité.

De plus à côté de ce ratio-norme, il existe d'autres utilisés par la BCEAO pour apprécier la qualité du portefeuille de crédit : les taux de dégradation brut et net du portefeuille de crédits. Mais ils ne constituent pas de normes réglementaires.

- **Les normes de division des risques de crédit**

Ce sont les normes sur les grands risques. Il en existe deux qui sont d'ailleurs complémentaires :

- le montant des risques pouvant être pris sur une seule et même signature (les personnes liées constituant aussi une seule et même signature) ne peut dépasser 75% des FPE de la banque de l'UEMOA ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

- de plus, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des FPE de la banque UEMOA est limité à l'octuple de ces FPE.

- **Le contrôle des prêts aux actionnaires, dirigeants et personnel de la banque**

Selon la réglementation bancaire de l'UEMOA, le montant total des concours (y compris les engagements par signature) de la banque aux personnes précitées ne peut excéder 20% de ses FPE. En outre, tout concours individuel à ces personnes supérieur ou égal à 5% des FPE doit être déclaré à la Commission Bancaire de l'UEMOA.

- **Les règles de provisionnement des créances en souffrance**

Elles sont dictées par le plan comptable bancaire de l'UEMOA et participent à la gestion ex post du risque de crédit en termes de couverture des pertes attendues. Elles sont matérialisées par des délais et des taux de provisionnement. Elles ne concernent que les créances douteuses et litigieuses parmi les créances en souffrance qui regroupent outre ces deux dernières les créances immobilisées.

c) La gestion du risque d'illiquidité et de transformation

La liquidité de la banque UEMOA est évaluée à travers le rapport entre ses actifs disponibles et réalisables ou mobilisables (de court terme donc) et son passif exigible à court terme (3 mois maximum). La norme minimale de ce ratio de liquidité est de 75%.

L'activité de transformation des banques UEMOA quant à elle est réglementée le coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables. Elle est de 75% au minimum, c'est-à-dire que la banque UEMOA dispose d'une marge maximale de transformation de 25% des ressources courtes en emplois à long et moyen termes.

d) Le contrôle des participations de la banque

Les participations directes ou indirectes de la banque UEMOA dans une même entreprise, autre qu'une institution financière (banque ou établissement financier) ou une société immobilière, ne peuvent dépasser 25% du capital de l'entreprise et 15% des FPB de la banque elle-même.

e) La limitation sur les immobilisations hors exploitation de la banque

Le montant total des immobilisations hors exploitation de la banque UEMOA et de ses participations dans les sociétés immobilières est limité à 15% de ses FPB.

f) La limitation des immobilisations et des participations de la banque

Le total de ces deux postes d'actif de la banque UEMOA est limité à 100% de ses FPE nets de ses participations dans les institutions financières et de ses dotations aux succursales.

Les trois dernières normes ci-dessus visent surtout la centration des activités de la banque UEMOA sur celles qui relèvent vraiment de son métier selon la Loi bancaire.

La gestion des autres risques, à savoir les risques de change et de taux, et les risques opérationnels de la banque UEMOA s'effectue, pour ceux d'entre eux qui sont réglementés, dans le cadre de ce que nous appelons la réglementation qualitative.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.2.1.2. La réglementation bancaire qualitative de l'UEMOA

a) La gestion du risque de change

A cause de l'arrimage du franc de la zone, le franc CFA, à l'Euro à une parité fixe qui est un facteur de réduction potentielle (parce qu'il appartient à chaque banque de savoir exploiter efficacement cette « arme ») de ce risque, sa réalisation pour les banques de l'UEMOA viendrait surtout de la fluctuation de cette devise par rapport aux autres qui interviennent dans leurs activités internationales dont principalement le dollar américain. Pour cela les seules mesures réglementaires existantes sur le change dans la zone sont les suivantes :

- L'obligation pour les banques de la zone de maintenir des positions extérieures en adéquation avec leurs besoins courants ;
- Le suivi permanent par la BCEAO des positions extérieures des banques ;
- Ouverture de comptes en devises pour la clientèle soumise à l'autorisation des ministères en charge des finances du pays de l'UEMOA où réside la banque;
- Avoirs des banques de l'UEMOA auprès de leurs correspondantes considérés comme des comptes nantis pour la couverture des lettres de crédit en devises, ce qui réduit leurs positions ouvertes.

b) La gestion du risque de taux d'intérêt

Ce risque qui est considéré comme pratiquement inexistant parce que relativement faible pour les banques de l'UEMOA à cause de la prédominance des crédits courts dans les portefeuilles de ces banques et de l'application quasi-généralisée de taux d'intérêt variables sur les crédits à moyen et long terme. Pour cela il n'existe pas à l'heure actuelle, au sein de l'UEMOA, de cadre réglementaire de gestion de ce risque.

c) La gestion des risques opérationnels

Réglementairement, leur gestion repose sur deux piliers (qui n'ont bien sûr rien à voir avec les piliers de Bâle II que nous présentons dans la suite), à savoir le Contrôle interne de la banque et les contrôles de la Commission bancaire de l'UEMOA.

Cette commission a défini les caractéristiques du Contrôle interne qui peuvent assurer aux banques UEMOA la conformité de leurs opérations aux dispositions réglementaires, aux normes et usages professionnels et déontologiques. Pour cette commission un bon système de contrôle interne bancaire repose sur :

- une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations ;
- un système clair de délégation des pouvoirs et responsabilités ;
- une stricte séparation des fonctions.

Un bon système de contrôle interne doit en outre :

- prévoir, à chaque niveau opérationnel, un dispositif de contrôle adapté ;
- veiller permanemment à la cohérence et l'efficacité du système même ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- produire des rapports écrits réguliers à l'attention de l'organe exécutif sur la qualité du système ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière en garantissant l'existence d'une piste d'audit et veillant au respect du plan comptable bancaire en vigueur dans l'UEMOA.

Les contrôles de la Commission bancaire de l'UEMOA portent depuis peu un accent particulier sur le gouvernement d'entreprise bancaire entendu comme « un système d'organisation des pouvoirs et processus de décision ». Elle a ainsi définit les caractéristiques d'une bonne gouvernance bancaire :

- disponibilité d'une stratégie et plan d'affaires ;
- disponibilité de procédures et techniques d'allocation économique du capital ainsi que de mesure de la rentabilité ;
- disponibilité de procédures et techniques modernes de gestion des risques ;
- disponibilité d'outils de mesure, prévision et simulation, tests de vulnérabilité et de sensibilité.

De plus, la réglementation UEMOA subordonne l'efficacité du gouvernement d'entreprise à l'existence d'un bon système de contrôle interne.

Ce cadre réglementaire de l'UEMOA dont nous venons de présenter les principaux aspects s'est inspiré comme nous l'avons mentionné des directives bâloises connues sous Bâle I. Mais, ce cadre international de Bâle I a beaucoup évolué, l'on parle désormais de Bâle II dont nous allons présenter l'architecture.

1.2.2.2. Focus sur les nouvelles directives bâloises (Bâle II)

Elles sont appelées à inspirer les futures réglementations bancaires dans le monde financier à l'exemple des anciennes. Mais en quoi consistent-elles ?

1.2.2.2.1. Architecture de Bâle II

Cette architecture comporte trois piliers comme les ont appelés les architectes (Comité de Bâle). Chacun de ces piliers constitue des aspects spécifiques de la maîtrise des risques bancaires. Mais ils se complètent pour assurer une maîtrise plus parfaite (par rapport à Bâle I) de ces risques pour une plus grande stabilité financière.

a) Le Pilier I (Pillar one): exigences minimales de fonds propres

Il concerne les exigences minimales de fonds propres des banques. Il décrit les méthodes de calcul de ces dernières pour la couverture globale des principaux risques bancaires définis par le Comité de Bâle II que sont le risque de crédit, les risques de marché et le risque opérationnel afin de garantir une plus grande solvabilité des banques.

- **La dotation en fonds propres pour le risque de crédit**

Bâle II propose aux systèmes bancaires nationaux ou régionaux de notre planète deux approches pour la détermination des fonds propres minimaux de couverture du risque de crédit : l'Approche standard (Standard Approach) et l'Approche interne (Internal Rating-based Approach ou IRB).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⇒ **L'approche standardisée**

Dans cette approche, les pondérations des risques sur les emprunteurs de la banque dépendent de la note (des agences de notation externes agréées ou autorités de supervision) de ces contreparties (Annexe D). Bâle II distingue cinq grands portefeuilles entre lesquelles les banques doivent classer leurs engagements de bilan et de hors bilan avec des possibilités de subdivisions au sein de chacune de ces catégories générales : souverains (Etats et Administration centrale, Organismes publiques hors administration centrale), banques, entreprises (grandes entreprises, PME assimilées), détail (entreprises personnelles, PME assimilées, particuliers), et divers. A ce stade, les grandes différences entre cette approche, qui est la seule vraiment comparable avec les directives de Bâle I, se situent au niveau de la catégorisation des contreparties plus granulaire ici que dans Bâle I et surtout au niveau de l'introduction du rating des contreparties qui n'intervenait pas sous Bâle I dans la définition des coefficients de pondérations.

En outre, avec Bâle II, il y a une meilleure prise en compte des sûretés apportées par les débiteurs pour la réduction du risque de crédit à travers un système d'atténuation des pondérations qui induit une réduction des exigences en fonds propres réglementaires de couverture du risque. Ainsi, dans cette approche standard, la banque dispose-t-elle de deux méthodes de détermination de la pondération appropriée des risques pour une opération assortie de sûretés.

Pour la première méthode, la banque a la possibilité de remplacer la pondération du risque de l'emprunteur par celle de la sûreté pour la partie garantie de la créance : c'est l'Approche simplifiée qui se trouvait déjà dans Bâle I.

Dans la deuxième méthode d'atténuation des pondérations dénommée Approche exhaustive, il y a une meilleure prise en considération des sûretés qui permet de déduire directement de la créance la valeur de la sûreté (en réalité les coefficients de marge de garantie en anglais haircuts), ce montant déductible devant tenir compte des incertitudes liées à la volatilité des prix du marché. C'est aussi une possibilité qui existait déjà sous Bâle I sous une forme moins sophistiquée.

Bref, pour l'atténuation des pondérations des risques sur les opérations couvertes par des garanties et les dérivés de crédit, c'est le principe de substitution qui est préconisée par Bâle II dans l'approche standardisée. Mais il faut souligner que ce ne sont pas toutes les sûretés qui sont admises dans ce système d'atténuation pour la réduction du risque de crédit (Annexe D).

⇒ **L'approche de notation interne (IRB)**

Cette deuxième approche fonde ses pondérations non plus sur les notations externes, mais sur les systèmes de notation internes des banques elles mêmes comme l'indique son nom. Cette approche se base sur la méthode VaR. Ainsi, pour calculer la pondération du risque, la banque doit recourir aux quatre paramètres prudentiels suivants, pour chaque catégorie d'emprunteurs, et que nous avons déjà vus dans les méthodes VaR, à savoir :

- la probabilité de défaut de la contrepartie qui est dépendante de son rating (PD);
- le taux de perte en cas de défaut (LGD);
- l'exposition en cas de défaut (EAD) ; et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la durée ou maturité du crédit (Effective Maturity, M), c'est-à-dire le délai imparti à l'emprunteur pour honorer ses engagements.

Ensuite, ces quatre paramètres sont incorporés sont incorporés dans les formules de calcul des risques pondérés qui sont des fonctions de ces paramètres et prescrites par Bâle II variant suivant la catégorie du débiteur. En effet, Bâle II propose :

- une formule spécifique de pondération des risques pour les crédits accordés aux Etats et Pouvoirs publics, Entreprises, et Banques ;
- une formule pour les crédits aux PME ; et
- trois autres pour les crédits aux particuliers (les financements de constructions privés, les expositions renouvelables comme les cartes de crédit, et les autres opérations retail).

Au niveau de cette approche de notation interne, Bâle II propose deux variantes : l'approche notation interne simple (IRB Fondation Approach) et l'approche de notation interne complexe (IRB Advanced Approach). Dans la première variante, la banque calcule elle-même la Probabilité de défaut, la maturité étant naturellement connue, les autres paramètres sont fournis par les autorités nationales de surveillance bancaire (sauf pour la banque de détail, pour laquelle tous les paramètres doivent être calculés dès l'approche simple). Dans la deuxième, tous les quatre paramètres sont déterminés par la banque. Dans les deux variantes, la banque utilise les formules proposées pour le calcul du risque pondéré selon la catégorie de contrepartie.

Tout comme dans l'approche standard, il est aussi possible d'atténuer les risques pondérés dans l'approche de notation interne par une Approche exhaustive (déjà vue dans l'approche standardisée) ou par une Approche complexe pour les opérations de crédit assorties de sûretés. L'atténuation des pondérations par l'Approche simplifiée n'est pas admise dans Bâle II dans l' Approche IRB.

L'approche de notation interne permet de calculer des pondérations plus sensibles aux risques effectifs et participe ainsi mieux que l'approche standard au principal objectif de Bâle II qui est la promotion d'une gestion des risques plus efficace, c'est-à-dire plus sensible aux risques effectifs de la banque et au rapprochement de ses fonds propres réglementaires et économiques. Pour cela, elle est plus préconisée par Bâle II. Cependant, son utilisation par une banque est soumise à des pré-conditions bien définies par Bâle II, les banques pouvant être tentées de manipuler les pondérations pour réduire les exigences en fonds propres réglementaires alors que cette réduction n'est pas globalement l'objectif de Bâle II même si elle peut être une conséquence (la réduction des risques pondérés s'accompagnant d'une réduction des exigences réglementaires) au niveau individuel d'une banque compte tenu de la structure de son portefeuille. Ces pré-conditions sont les suivantes :

- possibilité de la banque à justifier envers les organes de contrôle nationaux ou régionaux d'une organisation satisfaisante en matière de mesure et de gestion des risques ;
- séparation fonctionnelle au sein de la banque entre l'unité de gestion des crédits et les services de vente ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- application des standards élevés en matière de gouvernement d'entreprise et de comptabilité.

- **Dotation en fonds propres pour les risques de marché**

Si au niveau du risque de crédit, Bâle II a introduit de nouvelles approches de calcul des exigences en fonds propres, elle a conservé (avec cependant une redéfinition du portefeuille de négociation) pour les risques de marché les méthodes introduites en 1996 par la première réforme du ratio Cooke de Bâle I, à savoir la méthode standard et la méthode de type VaR qui étaient donc préconisées aux (et utilisées par) les grandes banques très actives sur les marchés internationaux de capitaux. En effet « l'amendement de 1996 de l'accord sur les fonds propres pour son extension aux risques de marché » portait sur le portefeuille de négociation des banques qui se compose des positions sur instruments liés au taux d'intérêt et titres de propriété, et en devises et sur produits de base (matières premières). Les exigences de fonds propres pour ces différentes positions portaient sur leurs valeurs de marché.

La méthode standard exigeait des fonds propres réglementaires égaux à 8% du montant des positions de change, à 4% du montant des positions en devises présentant une forte corrélation, et à 8% du montant en valeur absolue de la position nette sur l'or. Les exigences en fonds propres de couverture du risque de taux d'intérêt (sur les titres du portefeuille de négociation de la banque) et le risque sur les titres de propriété distinguent le risque spécifique ou idiosyncrasique (lié à l'émetteur du titre ou aux facteurs propres au titre) et le risque général ou systémique ou systématique (lié à l'évolution général du marché). Les exigences de fonds propres pour le risque idiosyncrasique concernent les titres émis par les sociétés privées. La méthode standard prescrit également des coefficients de fonds propres pour la couverture du risque de règlement-contrepartie et les dépassements sur les grands risques pour les opérations du portefeuille de négociation.

La méthode de type VaR qui est une approche interne n'est utilisée par la banque qu'après accord préalable des autorités nationales ou régionales de supervision bancaire. Les préconditions d'utilisation de cette méthode sont bien spécifiées et portent essentiellement sur les principes de base et l'intégrité du système de gestion des risques de la banque, le nombre de personnel qualifié, la preuve dans le temps d'une mesure raisonnablement précise des risques par le modèle interne de la banque, l'existence de simulations régulières de crise selon des modalités bien précises, et d'autres comme la période préalable de suivi et de tests de l'autorité prudentielle. Cette technique, nous l'avons souligné, se fonde sur des techniques statistiques de simulation de type VaR.

Au niveau de la BCEAO, il n'existe aucune norme prudentielle surtout quantitative de gestion de ces risques de marché y compris les risques de change et les risques sur les produits de base dont on connaît la place dans l'économie des pays de l'UEMOA.

- **Dotation en fonds propres pour les risques opérationnels**

Pour calculer les exigences en fonds propres au titre de ces risques qui sont de caractère «omniprésent, diffus, endogène et inévitable » et qui représentent en moyenne 15% des trois principaux risques bancaires, Bâle II propose aux banques trois approches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⇒ **L'approche de l'indicateur unique**

Les architectes de Bâle II l'ont appelée l'Approche de base (Basic Indicator Approach) et elle constitue d'ailleurs la plus simple des trois, parce que, tout simplement, les fonds propres exigés représentent 15% de la moyenne des produits nets annuels positifs réalisés par la banque pendant les trois dernières années.

⇒ **L'approche standardisée**

Elle part du même principe qui sous-tend l'approche de base, à savoir que le produit net (PNB), qui est utilisé comme unité de mesure du volume d'affaires d'une banque, est corrélé positivement aux risques opérationnels. Cependant, l'utilisation du produit net dans cette approche est soumise à un préalable qui est la répartition des activités de la banque selon les métiers ou les produits, c'est-à-dire une « division » de la banque en secteurs d'activité. En effet, à la différence de l'approche de base, les exigences en fonds propres ne se calculent pas à partir du produit net total mais au moyen de la somme des produits nets réalisés par les différents secteurs d'activité de la banque et pondérés de facteurs spécifiques.

⇒ **L'approche avancée**

L'Approche avancée (Advanced Measurement Approach, AMA) est une approche VaR. Mais à l'instar de l'approche standard, la banque est divisée en activités (les mêmes qu'au niveau de l'Approche standard). Pour chacune de ces activités sont déterminées une probabilité de perte (Probability of Event, PE), une perte en cas d'événement (de pertes) (Loss Given Event, LGE), et finalement une perte attendue et une perte inattendue. Cette dernière sera l'exigence en fonds propres de couverture. Ainsi, l'approche avancée permet-elle aux banques d'appliquer leurs propres méthodes d'évaluation des risques opérationnels si elles remplissent cependant certaines conditions réglementaires très strictes.

Globalement, les fonds propres réglementaires en couverture de l'ensemble des risques pondérés de crédit, de marché et opérationnel doivent représenter au minimum 8% de ces risques. Ainsi, Bâle II a conservé le même coefficient que Bâle I tout en dénommant ce nouveau ratio Ratio McDonouph en lieu et place du Ratio Cooke qui a ainsi vécu.

Ces dernières phrases mettent fin à notre présentation brève du pilier I de Bâle II consacré aux exigences en fonds propres de couverture des trois grandes catégories de risques bancaires. Nous abordons celle du pilier II.

b) Le Pilier II (Pillar two) : processus de surveillance prudentielle

C'est le pilier dénommé « Processus de surveillance prudentielle ». Il indique aux autorités de supervision bancaire la façon la plus efficace de surveiller le respect des prescriptions de Bâle II en matière de maîtrise des risques en son Pilier I. Selon Bâle II, ces autorités doivent :

- vérifier plus régulièrement la façon dont les banques définissent leurs besoins en fonds propres par rapport à leur profil de risques ;
- contrôler la gestion des risques et des audits internes des banques ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- exiger la constitution de fonds propres supérieurs aux exigences de Bâle II lorsqu'elles trouvent que les critères préfixés ne semblent pas remplis de façon satisfaisante ou ne constituent pas un matelas de sécurité suffisant contre les risques et, notamment, ceux non couverts de manière explicite et quantitative par le premier pilier; ainsi, les banques présentant des risques de liquidité ou de taux d'intérêt « atypiques » peuvent se voir exigées des fonds propres complémentaires.

Bref, Bâle II prône, à travers son pilier II, une surveillance plus efficace et quasi permanente qui nécessite beaucoup plus de mobilisation de moyens au niveau des autorités de la supervision bancaire. Qu'en est-il du pilier III ?

c) Le pilier III (Pillar three) : discipline de marché

Il renforce la surveillance des banques en faisant intervenir un second acteur dans le contrôle bancaire à côté de l'acteur traditionnel (les autorités de contrôle bancaire). Ce second acteur c'est le marché. Cet acteur a aussi droit à des informations pertinentes permettant de jouer son rôle de contrôleur. C'est ainsi que ce pilier véhicule le concept de « discipline de marché » qui exige des banques une transparence accrue à l'endroit du marché en matière d'informations sur leurs méthodes de maîtrise des risques, le respect de pratiques saines (Best practices) en matière de comptabilité et de valorisation, bref d'informations détaillées et d'un niveau élevé (dont avaient seulement accès les superviseurs) sur le calcul de leurs fonds propres de couverture des risques inattendus. C'est donc un pilier qui incite les banques à plus de discipline par le biais du marché et qui complète ainsi le rôle des superviseurs pour une plus grande stabilité financière.

Après cette présentation de Bâle II, parce que nous en avons ainsi fini avec son architecture, intéressons nous aux facteurs qui expliquent son inévitable application prochaine dans l'espace bancaire UEMOA.

1.2.2.2.2. L'incontournabilité de Bâle II pour les banques UEMOA

La question est de savoir si l'UEMOA peut ignorer les nouvelles directives bâloises au regard de l'état actuel de son dispositif prudentiel et continuer avec ce dernier. Ou si plutôt, Bâle II va finir par s'imposer à l'UEMOA. Dans ce cas, à quel horizon ? La réponse à cette dernière question est donnée dans la troisième partie tout comme celle relative au choix entre les approches de Bâle II.

Il est vrai que Bâle II ne s'impose pas aux pays émergents. Et à plus forte raison aux pays sous développés que constituent les pays de l'UEMOA dont les marchés de capitaux sont encore très embryonnaire par rapport à ceux de ces pays émergents en termes de volume, profondeur et de maturité. D'ailleurs, le Comité de Bâle a toujours parlé de directives. Cependant, il n'est pas moins vrai que le dispositif prudentiel actuel de l'UEMOA inspiré par Bâle I respecte totalement 23 et partiellement 1 des 25 « principes fondamentaux du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace » avec un (1) principe non applicable, pour faire le compte. Ce qui représente un bon « score » de qualité pour la réglementation et la surveillance bancaire sous régionale. En outre, Bâle II n'a pas apporté de changement à ces principes qui sont restés ainsi inamovibles. Ce qui maintient le « score » du dispositif prudentiel de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

l'UEMOA sous Bâle II en termes de respect des principes fondamentaux. Les pays de l'UEMOA peuvent donc se contenter d'améliorer leurs performances actuelles en matière de supervision bancaire dans l'esprit du défunt Bâle I vu l'état de développement de leur économie et leur place financière encore embryonnaire comparée aux plus avancées que Bâle II presse, la charité bien ordonnée commençant par soi-même, ces places avancées étant les architectes de Bâle II.

Cependant, il existe d'autres facteurs qui rendent incontournable, dans un avenir proche, Bâle II pour les banques de l'UEMOA. Nous en avons identifiés au moins trois principaux qui invitent la BCEAO à mettre en place les moyens à cet effet.

Le premier des trois, ce sont les caractéristiques même du tissu bancaire de la zone UEMOA. En effet, sur les huit groupes bancaires internationaux présents sur le marché bancaire de l'Union, six sont d'origine occidentale (européenne ou américaine) à dominance européenne. Or, ces deux places financières d'où sont originaires la majorité des architectes de Bâle II sont les plus avancées en matière d'application de ces nouvelles directives, les européennes en premier qui sont d'ailleurs déjà dans Bâle II. Les américaines suivront après en 2008 si le calendrier est respecté du moins pour leurs banques d'investissement. D'aucuns diront qu'il a toujours fallu des années pour qu'une nouveauté en Occident deviennent une nouveauté en Afrique. C'est méconnaître les effets de l'intégration économique et surtout de l'intégration financière qui, elle, n'attend pas d'années et qui n'a d'ailleurs pas attendu le phénomène de globalisation. Ainsi, les maisons mères, de la majorité des banques UEMOA, qui sont en Union Européenne ou aux Etats-Unis, et contrôlent leurs filiales UEMOA sont elles mêmes déjà ou sous peu sous directives Bâle II. De plus, il existe une forte propension de ces groupes étrangers à se retirer du marché UEMOA à la moindre détérioration de la situation financière de ces filiales (Revue de Stabilité financière BCEAO, 2006). Dans une telle situation, l'introduction de Bâle II, qui promeut un renforcement des systèmes de maîtrise des risques, dans l'UEMOA le plus tôt possible constitue un facteur de renforcement de la stabilité financière chère à toute autorité de supervision bancaire.

Un autre facteur, et pas le moindre, qui rend incontournable Bâle II sous peu pour les banques UEMOA, c'est le développement de l'approfondissement du marché financier régional, la BRVM, qui va avec le développement du portefeuille de négociation des banques à terme. L'Union a même déjà enregistré sa première banque de marché. Bien sûr que Bâle I a déjà intégré un dispositif pour la maîtrise des risques de marché que Bâle II a adopté et pour cela Bâle II n'est pas pressant. Mais c'est oublier que les trois principaux risques bancaires retenus par Bâle II sont liés, que l'approfondissement des opérations de la banque s'accompagne d'une augmentation des risques opérationnels que le système de contrôle interne préconisé sous Bâle I ne peut permettre de maîtriser, et qu'une réglementation bancaire est toujours un cadre prévoyant parce que fait pour durer au moins une dizaine d'années.

Le dernier facteur réside dans l'un des objectifs ultimes des nouvelles directives bâloises : une plus grande harmonisation des réglementaires bancaires que dans le cas de Bâle I pour une concurrence bancaire plus parfaite et

CESAG BIBLIOTHEQUE

une comparaison bancaire moins biaisée. Cet objectif ne peut être atteint si certaines places qui avaient déjà adopté ou adapté Bâle I, comme l'UEMOA, traînent trop les pieds (ou les talons comme dirons certains).

Ces trois facteurs au moins, parmi d'autres, conduisent à de bonnes perspectives de dépassement du cadre de Bâle I et d'application de celui de Bâle II sous peu dans la zone UEMOA. Quelles sont les bases de ces perspectives ? La réponse est dans la troisième partie de nos travaux.

Ainsi s'achève la première partie de nos travaux de mémoire qui nous a permis surtout de faire la ronde des développements scientifiques (les théories appliquées) et réglementaires (UEMOA et Bâle II) en matière de maîtrise des risques bancaires. Nous pouvons à présent enchaîner avec la deuxième partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : Description et Evaluation du système interne de maîtrise des risques de la CBAO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II. Description et Evaluation du système interne de maîtrise des risques de la CBAO

Cette partie comprend deux sous parties.

2.1. Systèmes pratiques de maîtrise des risques de la Banque

Nous faisons dans cette partie une présentation des systèmes de mesure et de gestion des expositions aux risques de la Banque.

2.1.1. Filet de maîtrise des risques de la Banque

Ce filet se caractérise par une centration sur le risque de solvabilité des débiteurs.

2.1.1.1. La maîtrise du risque de crédit

Le filet de maîtrise de ce risque à la CBAO se compose d'un ensemble de politiques et de procédures dont la mise en œuvre incombe à un certain nombre de fonctions ou d'organes.

Nous faisons dans notre présentation de ce filet une distinction entre l'ex ante et l'ex post.

2.1.1.1.1. La maîtrise ex ante du risque de crédit de la Banque

a) La politique de crédit de la Banque

Il n'existe pas une politique de crédit formalisée sous l'aspect par exemple d'une charte de crédit de la Banque. Elle dispose néanmoins d'une politique de délégation de pouvoir d'octroi de crédit formalisée en vigueur et appliquée au sein de l'institution avec des procédures précises. En matière de sûretés, elle privilégie les garanties financières par rapport aux réelles.

- **La délégation des pouvoirs de crédit**

Selon la fixation des pouvoirs de crédit de la Banque, la décision d'octroi de crédit, en termes de facilités de caisse, dont le montant ne dépasse pas FCFA 5 millions peut être prise par les Directeurs opérationnels et exécutés par les Chargés de clientèle ou les Chefs d'agence.

La décision d'octroi des crédits, autres que la facilité de caisse, d'un montant ne dépassant pas les FCFA 50 millions, est réservée en dernier ressort à la Direction Générale (ADG ou DGAE) après avis du Chargé de clientèle et des directeurs opérationnels concernés (DCE, DCPI, DR). Lorsque ces crédits dépassent les FCFA 50 mais pas 100 millions, la décision finale est toujours du pouvoir de la Direction Générale après l'avis du Département Risques qui s'ajoute à ceux précités. Lorsque ces crédits dépassent les FCFA 100 mais pas 500 millions, la décision est prise dans le cadre du Comité de crédit après l'analyse financière et économique du Département Risques. Quant aux crédits dépassant les FCFA 500 mais pas 1500 millions, la décision d'octroi incombe au Président du Conseil d'Administration. S'ils dépassent cependant les FCFA 1500 millions, la décision d'acceptation ou de refus est du pouvoir du Conseil d'Administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Quant aux prêts interbancaires, ils peuvent être négociés par le Trésorier, le DO ou la DG. Mais, la décision finale revient toujours à la Direction Générale (DG).

Entre la décision d'octroi du crédit (autre que la facilité de caisse) et l'introduction du dossier de demande de crédit, il existe des procédures qui diffèrent suivant les montants du crédit tels que définis dans la délégation des pouvoirs.

- **Les procédures d'octroi des crédits**

Quelle que soit l'origine des demandes de crédit (Clientèle entreprises ou particuliers et autres du Réseau, DCPI ou DCE), le dossier de demande est toujours préparé par le Chargé de clientèle concerné qui l'introduit au niveau de la Rédaction qui est chargée de sa complétion à travers les envois-réceptions aux fonctions impliquées (Engagements et cautions, Juridique, Risques, Directions) selon le cas.

⇒ **Les crédits ne dépassant pas FCFA 50 millions**

Dans ce cas, le Chargé de clientèle effectue son analyse et donne son avis. La Rédaction se charge d'envoyer le dossier sous une forme donnée à la Direction clientèle concernée et à la Direction Générale pour avis, au Juridique pour la validation des garanties, et, si la demande est acceptée, finalement aux Engagements et cautions pour la mise en place, après la signature du client avisé. L'on note ici l'absence de l'intervention de l'analyse du Département Risques.

⇒ **Les crédits atteignant FCFA 50 mais pas FCFA 100 millions**

C'est la même procédure que précédemment, mais seulement, ici, l'avis du Département risques est sollicité pour compléter l'analyse du Chargé de clientèle.

⇒ **Les crédits atteignant FCFA 100 mais pas FCFA 500 millions**

Il y a ici des changements par rapport aux procédures précédentes qui se trouvent renforcées. Dans ce cas, l'analyse du Département Risques est obligatoire et déterminante en ce sens que les résultats de celle-ci servent de guide aux avis des membres du Comité de crédit.

Nous allons maintenant faire la connaissance des grandes étapes de cette procédure qui constitue un des noeuds du filet de maîtrise des risques de la Banque.

- **L'analyse du Département Risques**

C'est une analyse qui se résume en celle du risque de solvabilité de l'emprunteur. Elle se fonde sur plusieurs points : l'identité du candidat à l'emprunt avec sa dernière cote interne (en cas de cotation existante) ; les caractéristiques des encours des engagements de la Banque sur ce dernier et celles des concours sollicités ; les engagements du système bancaire sur l'emprunteur par l'intermédiaire de la Centrale des risques de la BCEAO ; l'analyse de ses états financiers (s'ils existent) ou patrimoniaux, selon qu'il soit entreprise ou particulier, basée sur des ratios (BCEAO et autres) ou des normes d'endettement (quotité cessible par exemple) pour les particuliers ; le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

fonctionnement des comptes des candidats à l'emprunt dans les livres de la Banque; et les sûretés déjà constituées et à constituer.

Cette analyse du Département Risques est conclue par ses commentaires et recommandations qui sont transmis, quelques heures avant la séance décisionnelle hebdomadaire du Comité de crédit, à chacun de ses membres.

- **La décision du Comité de crédit**

Elle n'est pas prise uniquement sur la base des conclusions du diagnostic du Département Risques qui servent toutefois de guide pour les prises de positions des membres. Elle se fonde ainsi aussi sur les avis des autres membres dont la Direction Générale (représentée par l'ADG et/ou le DGAE) dont la position constitue la décision du Comité.

⇒ **Les crédits atteignant FCFA 500 mais pas FCFA 1500 millions**

Ces dossiers sont toujours introduits par les Chargés de clientèle selon la procédure standard impliquant la Rédaction vue plus haut pour aboutir à la Direction Générale qui les présente au Président du Conseil d'Administration. L'avis du Département Risques n'influe pas autant qu'en Comité de crédit sur la décision finale de ce dernier qui use de son pouvoir discrétionnaire en considérant d'autres aspects de la relation à un niveau plus élevé.

⇒ **Les crédits dépassant FCFA 1500 millions**

Ces dossiers suivent la même procédure, mais pour aboutir dans les mains des membres du Conseil d'Administration. Ici aussi, l'avis du Département Risques n'influe pas autant qu'en Comité de crédit sur la décision du Conseil. D'autres considérations comme les relations stratégiques à des niveaux élevés pèsent aussi beaucoup sur cette décision.

Dans notre déroulement des procédures d'octroi de crédits, nous avons évoqué implicitement un système de notation ou cotation interne. Il est partie intégrante du système de maîtrise des risques de la Banque.

b) Le système de cotation interne de la Banque

Il se fonde sur quatre éléments quantitatifs et qualitatifs dont les différentes combinaisons aboutissent à une classification des clients en sept catégories correspondant à des cotes (A, B, C, D, E, F et NC). Ce système qui s'applique seulement à la clientèle des entreprises est résumé sous forme d'une « grille de cotation ».

Les quatre éléments de ce système sont par ordre d'importance décroissante :

- l'analyse financière et économique centrée sur les ratios du système des accords de classement BCEAO et élargie à l'analyse de l'environnement et des perspectives du marché de l'emprunteur ;
- les garanties apportées en couverture du risque de crédit ; la politique de garantie de la Banque se traduit à ce niveau ;
- l'appréciation de la tenue des comptes du client dans les livres de la Banque ; et enfin
- la qualité du management de l'entreprise.

CESAG BIBLIOTHEQUE

La demande de cotation est introduite par le Chargé de clientèle concerné, qui propose aussi sa cote après analyse, sous une formule standard appelée « fiche de cotation ». Mais, c'est l'avis du Département Risques qui influe beaucoup plus sur les cotes proposées par les deux autres fonctions habilitées à faire des propositions de cote (les Engagements et la Direction Générale). Comme dans le cas des crédits décidés par le Comité de crédit, la cote finale retenue pour le client dans le cadre du Comité de crédit est celle de la Direction Générale.

La fiche de cotation présente l'entreprise sous plusieurs aspects (identité, niveau et structure des engagements de la Banque, les garanties, ratios BCEAO sur les trois dernières années au cas échéant, observations du Chargé sur les performances et perspectives de l'entreprise et sur l'évolution de la relation d'affaire à travers les mouvements des comptes). La cotation d'une entreprise peut se répéter plusieurs fois dans un même exercice, mais généralement cela ne dépasse pas deux fois. La fiche de cotation est ainsi une émanation de la grille de cotation qui serve de cadre. La grille de cotation de la Banque est au moment où nous écrivons en cours de réforme qui doit aboutir à une structure plus granulaire des classes.

Nous terminons ainsi avec la description du système de maîtrise ex ante du risque de crédit de la Banque. Qu'en est-il de la dimension ex post de ce système ?

2.1.1.1.2. La maîtrise ex post du risque de crédit de la Banque

Elle se fonde sur trois composantes internes: le Contrôle des engagements, le Service BCEAO de la Direction de la Comptabilité et le Comité Risques.

a) Le Département Contrôle des engagements

Le rôle du Contrôleur des engagements dans la maîtrise ex post du risque de crédit est d'abord et avant tout un rôle de constat, en général quotidien, sur différents aspects du fonctionnement des comptes du débiteur dans les livres de la Banque. Ce premier aspect est crucial pour la gestion ex post du risque de crédit en ce sens qu'une détection à temps d'un mauvais fonctionnement des comptes permet de prendre des mesures conséquentes. Le deuxième aspect du rôle du Contrôleur des engagements est le reporting de ces constats.

Grosso modo, ce contrôle s'articule autour d'un certain nombre de tâches de périodicités variables. Il s'agit :

- de prime abord, du contrôle de l'effectivité de la mise en place des engagements par les Services Engagements et Cautions dans le respect de la procédure et des termes du contrat de crédits ;
- du contrôle quasi-quotidien de l'utilisation des engagements dans les termes du contrat et des mouvements ;
- de déceler les dépassements par rapport aux autorisations ;
- de déceler des éventuels impayés aussi bien sur les crédits, mais aussi sur les effets émis avant tout aux guichets de la Banque et secondairement à ceux des confrères de la place ;
- de la revue semestrielle des dossiers qui est d'ailleurs une exigence de la réglementation UEMOA consistant à surveiller les engagements sains ou non de la Banque en passant en revue son portefeuille et en évaluant les risques que représentent les clients ; le but c'est d'apprécier la nécessité ou non d'une continuation des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

termes du contrat et d'arbitrer, le cas échéant, entre le recours à un règlement à l'amiable et au contentieux selon la gravité des problèmes ; cette revue consiste aussi en une évaluation de l'aspect administratif de la tenue des dossiers clients ;

- du reporting des différents constats sous forme d'états spécifiques (d'alerte, des impayés, des comptes en dépassement (avec ou sans autorisations initiales), comptes débiteurs sans mouvements créditeurs significatifs depuis plus de 90 ou 180 jours, ...) ; le document de reporting de la revue des dossiers est un rapport à l'adresse de la Direction Générale sur les points saillants et les recommandations.

Mais tous ces constats sont d'abord rapportés directement au Contrôleur général de la Banque dans les meilleurs délais. C'est ce dernier qui informe à son tour la Direction Générale.

b) Le Service BCEAO de la Direction de la Comptabilité de la Banque

Ses tâches consistent à évaluer les mauvaises créances de la Banque en vue de déterminer et de proposer les provisions nécessaires suivant les règles de déclassement et de provisionnement du plan comptable bancaire (PCB) de l'UEMOA. Les travaux de ce Service qui recoupent à certains niveaux (impayés sur les crédits) ceux du Contrôle des engagements, consistent en fin de compte à préparer les documents de travail de la troisième composante (le Comité Risques). Ces documents sont les états spécifiques trimestriels suivants :

- Détail des créances douteuses en fin de trimestre avec les provisions nettes;
- Nouveaux dossiers contentieux durant le trimestre avec les dotations aux provisions requis ;
- Etat des dossiers déclassés par la Commission bancaire avec les exigences de provisions complémentaires conséquentes lors de son dernier contrôle ;
- Etat des propositions de déclassement (de la Direction de la Comptabilité sur la base des règles du PCB) ;
- Net inférieur à dix millions ;
- Etat de tous les clients contentieux et qui ont des engagements hors bilan avec des propositions de dotations aux provisions pour risques.

Les propositions de la Direction de la comptabilité par l'entremise de son Service BCEAO ne sont pas toujours les décisions du Comité Risques même si ces premières se fondent exclusivement sur le PCB.

c) Le Comité Risques

C'est un organe qui se réunit à la fin de chaque trimestre pour décider des dossiers à déclasser, des provisions brutes à constituer et des reprises à effectuer, c'est-à-dire tout simplement décider des provisions nettes.

Les décisions de ce comité ne se fondent pas seulement sur le PCB puisque les propositions du Service BCEAO ne sont pas toujours retenues. Ces décisions se fondent sur des considérations autres que la réglementation bancaire et qui relèvent d'une politique propre de la Banque.

Les autres principaux risques induits par les activités de la Banque sont gérés dans d'autres cadres spécifiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.1.2. La maîtrise des risques de prix (de marché)

2.1.1.2.1. Le risque global de taux d'intérêt

Il n'existe pas un cadre formalisé interne de mesure de ce risque au sein de la Banque, peut être à cause de la relative faiblesse de ce risque dans l'espace UEMOA en général.

La politique de tarification de la Banque, qui a pour base référentielle son taux de base (TBB), peut être considérée comme le cadre existant de gestion de ce risque dans la Banque, à travers les marges standard et spécifique appliquées de façon différenciée aux clients. Les cas d'utilisation de marges négatives qui impliquent des tarifs inférieurs au taux de base ne sont pas à inclure dans cette politique de tarification, instrument de gestion du risque.

2.1.1.2.2. Le risque de change

Il n'existe pas non plus un cadre formalisé de mesure interne de ce risque. Cependant, l'on peut considérer l'état quotidien de la « Position trésorerie en devises » de la Banque comme la méthode de mesure existante de ce risque dans cette banque. En effet, au matin de chaque jour ouvrable, le Service de trésorerie prépare cet état à partir des soldes de clôture sur les relevés de comptes veille en devises spécifiques chez les correspondants, européens, asiatiques et américains, envoyés par SWIFT et qui affichent, outre les opérations dénouées ou en attente, les soldes de la veille (ouverture et clôture).

Quant à la gestion de ce risque, il se base sur deux outils : la définition de marges de couverture et la couverture en Euro.

Les marges (en plus ou moins) sont utilisées dans les opérations d'exécution des ordres d'achat et de vente de devises de la clientèle engagée dans des opérations commerciales internationales, et de transferts de devises, souvent de sa clientèle de la diaspora. L'exécution de ces opérations est souvent associée à une opération d'achat ou de vente des devises correspondantes auprès d'un correspondant extérieur de la Banque. Au cours d'achat ou de vente du correspondant, la Banque ajoute sa marge positive ou négative selon le type d'opération à effectuer avec le client. Par exemple, s'il s'agit d'un transfert de devises autres que l'Euro, la Banque ajoute une marge négative au cours d'achat du correspondant, et lorsqu'il s'agit d'un ordre d'achat de devises de la clientèle, la Banque ajoute une marge positive au cours de vente du correspondant afin de déterminer respectivement ses propres cours d'achat et de vente.

La liquidation des positions longues dans les devises autres que l'Euro, en fin de journée, à partir de certains seuils de montant, permet à la Banque d'être un peu plus à l'abri des pertes occasionnées par la volatilité du cours de ces devises. Il s'agit d'une stratégie de couverture systématique en Euro, la monnaie pivot des opérations en devises de la Banque et qui constitue ainsi « un havre de paix » de part sa fixité par rapport au franc CFA de l'UEMOA.

Mais en réalité, les deux outils d'éloignement ci-dessus du risque de change de la Banque sont très liés. C'est les deux faces d'une même monnaie : la couverture en Euro.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.1.3. La maîtrise du risque de liquidité

Nous distinguons le risque de liquidité en franc CFA du risque de liquidité en devises.

2.1.1.3.1. La liquidité en franc CFA

Le cadre de mesure de ce risque se résume en un état dénommé la « Situation de la trésorerie ». C'est une situation quotidienne datée veille du jour, qui résulte de toutes les opérations antérieures, y compris la veille, de la Banque avec la BCEAO et sur les marchés des capitaux UEMOA. Cette situation est reçue chaque matin par le Service Trésorerie et donne des niveaux détaillé et global de la liquidité en francs CFA de la Banque. Elle comporte le solde des opérations de compensation en début veille, la valeur des effets présentés à la compensation la veille, le solde des virements interbancaires veille, les versements veille à la BCEAO par la société de ramassage des fonds, les disponibilités veille en comptes (ordinaire et de règlement) de la Banque à la BCEAO, le niveau veille des prêts et emprunts bancaires de la Banque, l'encours veille des titres de placement de la Banque, l'encaisse globale veille et les encaisses par agence.

La gestion du risque de liquidité en FCFA de la Banque consiste avant tout en l'effort de limitation de l'activité de transformation et en les placements liquides UEMOA qui servent de réserves de liquidités. Sa gestion quotidienne se situe au niveau du Service Trésorerie. Elle est définie par une estimation des besoins quotidiens de la Banque en francs CFA pour assurer l'ensemble de ses engagements. Cette estimation effectuée par le Service Trésorerie, se fonde sur deux paramètres : le montant des encaisses au niveau de la Caisse principale de la Banque et les besoins formulés par cette dernière pour la journée. Le premier paramètre est obtenu à partir de la base de données d'exploitation de la Banque. Le second provient des calculs de la Caisse principale. En effet, à la clôture veille, chacune des caisses secondaires de la Banque formule ses besoins pour le lendemain auprès de la Caisse principale qui effectue ses calculs sur la base de ces besoins. Et chaque matin, à la première heure, les besoins globaux estimés de la Caisse principale parviennent au Service Trésorerie qui, sur la base du montant des encaisses et des besoins au niveau de la Caisse principale, émet une « fiche de retrait » d'un montant donné (qui est souvent mais pas toujours égal aux besoins exprimés par la Caisse principale) tirée sur le compte de règlement de la Banque à la BCEAO à l'ordre de la Caisse principale. Cette fiche est authentifiée par deux signatures : celle du Chef Service Trésorerie ou de son collaborateur et celle d'un Directeur de la Banque. Cependant, la seule signature de l'ADG de la Banque l'authentifie.

L'acheminement des fonds au niveau des différentes agences de la Banque est toujours assuré par la même société de ramassage dont les services constituent ainsi aussi un élément central du système de gestion de la liquidité en francs CFA de la Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.1.3.2. La liquidité en devises

Le cadre de mesure du risque de change de la Banque décrit plus haut constitue en même temps celui de son risque de liquidité en devises.

Sa gestion au sein de la Banque consiste à avoir des positions nettes longues suffisantes en Euros et des positions nettes longues en devises autres que l'Euro sous forme de matelas de sécurité et d'exigences réglementaires (en matière d'émission de lettres de crédit en devises).

En outre, la réalisation de bénéfices nets élevés en forte croissance tendancielle depuis 2002 par la Banque, accompagnée d'une politique de distribution de dividendes très restrictive, fait partie de ses outils de gestion du risque de liquidité.

Ainsi avons-nous terminé avec la gestion de la liquidité de la Banque. Nous abordons son cadre de maîtrise des risques opérationnels.

2.1.1.4. La maîtrise des risques opérationnels

Il n'existe pas de cadre de mesure interne de ces risques. Cependant, conformément aux dispositions réglementaires de l'UEMOA, la Banque dispose d'un système de gestion de ces risques constitué principalement par son système de contrôle interne, et sa Direction juridique à travers son Département juridique et fiscal. La Direction générale participe aussi à l'atténuation de ces risques.

2.1.1.4.1. Le système de contrôle interne de la Banque

Il est constitué du Contrôle interne et du Département d' Audit interne.

a) Le Contrôle interne

Le Contrôle interne sous le Contrôle général veille théoriquement permanemment ou périodiquement, pour toutes les opérations traitées au sein de la Banque, au respect des procédures formalisées ou non et des règles en vigueur soit par le contrôle direct des agents dans l'exécution de leurs tâches (ce qui n'est pas courant dans la Banque), soit par le contrôle de la hiérarchie qui a l'obligation de vérifier le respect par les agents collaborateurs des règes et procédures de traitement. Il est également responsable du contrôle de l'efficacité de la sécurité au quotidien dans la Banque.

b) L'Audit interne

C'est le dernier niveau de contrôle au sein de la Banque. C'est un dispositif permanent dont la mission principale est l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne de la Banque. A cet effet, il mène en principe et prioritairement une analyse des risques majeurs des activités de la Banque.

Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, l'Audit interne mène des actions :

- d'appréciation du système et des procédures de contrôle interne ;
- d'appréciation des procédures de traitement des opérations de la Banque ;
- de veille au respect de la réglementation et des normes professionnelles et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- d'appréciation des mesures de sécurité informatique.

Dans le but d'une meilleure gestion des risques de la Banque, l'Audit interne a élaboré une piste d'audit.

Quant à la gestion des risques juridiques incombe avant tout au Département juridique et fiscal.

2.1.1.4.2. Le Département juridique et fiscal (DJF)

Le DJF, à travers le manuel de procédures formalisant toute la procédure de prise des garanties, la fiche de renseignement sur les sûretés qui permet de vérifier la consistance de ces sûretés, l'information périodique des cautions personnelles, et surtout à travers ses avis donnés sur tous les actes et conventions engageant la Banque et ses recommandations, permet de limiter surtout les risques de concentration des garanties, et juridiques de réalisation de ces garanties en cas de défaillance des débiteurs, ainsi que tous les autres risques juridiques auxquels la Banque est exposée dans ses transactions quotidiennes.

Il existe également un cadre interne de gestion des risques réputationnel et systémique.

2.1.1.4.3. Les risques réputationnel et systémique

C'est dans le cadre du Code de déontologie, dont le respect est surveillé par le système de contrôle interne, et des actions préventives du DJF en particulier et de la Direction juridique en général que la Banque essaie d'éloigner le risque réputationnel. Quant au risque systémique qui se situe au niveau du marché interbancaire, il n'existe pas un cadre interne formalisé de sa gestion. Néanmoins, l'on peut considérer la sélectivité de la liste des confrères emprunteurs de la Banque avec l'application de conditions différenciées, comme un cadre informel de gestion de l'exposition au risque systémique, même si ces prêts interbancaires sont connus déterminés aussi par des considérations stratégique et relationnelle du Top Management.

Le gouvernement d'entreprise de la Banque participe aussi à l'éloignement de l'ensemble de ses risques surtout opérationnels.

2.1.1.4.4. Le gouvernement d'entreprise de la Banque

Il est constitué des organes de décision et de direction de la Banque et d'autres ayant des pouvoirs spécifiques :

- le Conseil d'Administration qui, principalement, approuve les budgets prévisionnels, les états financiers d'activités et prévisionnels, et statue sur les demandes de crédit supérieur à FCFA 1500 millions ;
- du Comité de Direction, cadre d'échanges quotidiens sur les problèmes liés au fonctionnement de la Banque dans tout son réseau ;
- du Comité de Crédit dont nous avons déjà présenté le rôle dans le processus de crédits ;
- du Comité Stratégie qui définit la stratégie de développement de la Banque déclinée dans un plan triennal s'articulant autour de certains axes ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- du Comité budgétaire qui a en charge la préparation des budgets prévisionnels à soumettre à l'arbitrage de la Direction Générale et à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- du Comité Risques dont nous avons déroulé les fonctions et pouvoirs dans la gestion ex post du risque de signature ;
- du Comité Management qui se réunie sur la base du bilan social de la Banque pour statuer surtout sur les conditions de travail des agents dans le but de faire des propositions d'amélioration ;
- de la Rencontre Mensuelle des Délégués qui constitue le cadre de rencontre de la Direction Générale et des partenaires sociaux de la Banque représentés par le Collège des Délégués pour échanger sur la situation de l'institution et les questions relatives aux actions sociales de la Banque au profit de ses agents ;
- du Comité de suivi chargé de faire régulièrement le point sur certains projets technologiques ou informatiques comme le système informatique d'exploitation de la Banque ; et enfin
- du Comité Réseau qui statue sur le fonctionnement du Réseau de la Banque et les perspectives de son développement ; c'est le cadre de rencontre annuelle des encadrements des directions et départements avec celui des agences et bureaux de la Banque.

Cette présentation nous permet de clore la pratique de la maîtrise des risques bancaires à la CBAO. Décrire c'est comprendre dit la sagesse indienne. Maintenant que nous avons compris le fonctionnement, nous n'allons pas l'essayer, nous allons l'évaluer. Tel est l'objet de cette deuxième sous partie.

2.1.2. Evaluation du filet de maîtrise des risques de la Banque

Nous l'évaluons au travers de ses structures et de ses performances.

2.1.2.1. Evaluation des structures

Nous évaluons d' abord le processus de risk management de la Banque.

2.1.2.1.1. Evaluation du processus de risk management de la Banque

Un processus normal de risk management comporte les étapes suivantes : l'identification des risques, l'évaluation des risques, le choix des techniques de gestion des risques, la mise en œuvre de ces techniques, et le contrôle.

a) Identification des risques

La cartographie des risques de la Banque établie par Ernst & Young en collaboration avec l'Audit interne et le Département Risques participe à cette identification des risques de l'établissement. Elle a permis à la Banque d'identifier les zones de risques, l'ampleur des risques, leur fréquence et leur degré de survivance (risques résiduels) au regard des différentes mesures de limitation existantes. Cependant, **cette cartographie des risques n'a pris en considération que des facteurs internes** liés à la structure de la Banque, à ses activités et processus surtout,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

et à la qualité du personnel dans une moindre mesure. **Or, l'identification des risques de la Banque doit être exhaustive pour être efficace**. Cette exhaustivité est garantie par la prise en compte des facteurs internes et externes à la fois. Ces facteurs externes concernent surtout les changements des environnements économique, professionnel et technologique qui peuvent avoir des impacts négatifs sur l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de l'institution. En outre, **cette identification des risques au niveau global, manque d'une certaine permanence** qui devrait permettre de suivre l'évolution des risques de la Banque avec ceux des facteurs internes et externes.

b) L'évaluation des risques

Le déroulement du filet de maîtrise des risques de la Banque nous avait permis de constater qu'il n'existe pas d'outils rigoureux de mesure des risques de change et de liquidité, et qu'il n'en existe pas du tout pour le risque de taux d'intérêt et les risques opérationnels. **Les outils de mesure existants des risques de taux de change et de liquidité souffrent d'inexhaustivité et d'incapacité prévisionnelle** qui ne permettent pas d'avoir une visibilité au-delà d'une journée.

Seul le risque de crédit, entendu risque de défaillance et risque dominant de la Banque à 80% environ, dispose d'une « méthode de mesure », celle de **l'analyse financière classique qui ne permet pas d'avoir une mesure quantitative ni de la perte normale** à laquelle la Banque peut raisonnablement s'attendre **ni de la perte supplémentaire** liée à la volatilité de cette perte normale sur le demandeur de crédit. Cette analyse traditionnelle donne tout simplement une appréciation des capacités futures du candidat à l'emprunt à honorer ses engagements liés à l'emprunt. Et cette appréciation repose surtout sur l'expertise, la compétence et le jugement du personnel en charge de l'analyse. **Cette analyse souffre en outre de son statisme et donc d'absence de dynamisme** contraire au caractère évolutif du risque de crédit. Ainsi ne permet-elle pas une mesure de ce risque en tant que risque de dégradation de la situation financière du débiteur ou sur le taux de recouvrement. Dans le cas spécifique de la banque sous revue, si l'on ne peut rien reprocher à **son analyse financière en terme d'exhaustivité des sources d'information, elle souffre beaucoup d'une absence d'outils d'évaluation rigoureuse des besoins de financement du client** et donc d'une impossibilité de la vérification rigoureuse des états pro forma présentés par les demandeurs de crédits. **Cette analyse de la Banque souffre également des écueils de son système de cotation interne** (que nous évaluons plus loin) et de **la non prise en compte formelle de certains éléments dont la considération peut modifier sensiblement l'appréciation du risque**, à savoir certains éléments du hors bilan de l'entreprise, l'ancienneté de l'entreprise et pas seulement l'ancienneté de la relation, et la rentabilité de cette relation.

Cette analyse est inexistante pour les contreparties bancaires de la Banque pour lesquelles le Département Risques n'est d'ailleurs pas sollicité.

c) Le choix des techniques de gestion des risques

En matière de gestion du risque de crédit, **la technique d'acceptation (d'absorption) est la plus utilisée par la Banque accompagnée le plus souvent par celles du transfert et de couverture du risque**. L'acceptation du risque y est dominante, sur une place bancaire où la course à la taille de bilan est très engagée entre les grandes banques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

avec **comme corollaire une limitation du transfert du coût du risque vers le client par le biais de la tarification compensée par des prises de garanties importantes** (technique de couverture). Ce qui constitue **une menace directe sur les marges de la Banque et une source potentielle d'amplification des risques de crédit et de réalisation des garanties** en cas de repli économique. La technique de transfert du risque utilisée dans la Banque est la diversification des risques aussi bien au niveau des crédits que des sûretés, qui est d'ailleurs une exigence réglementaire et qui peut permettre de contrebalancer les effets de l'absorption du risque. La technique de titrisation qui est aussi une technique de transfert n'est pas encore expérimentée par la Banque, même si elle est utilisée par certaines banques de la place. **La deuxième grande catégorie de technique de gestion du risque, à savoir la technique d'évitement du risque (refus des affaires présentant un risque trop élevé) est utilisée dans une moindre mesure** par la Banque toujours à cause de la concurrence. **Ce qui peut constituer aussi une source importante de dégradation de son portefeuille en termes absolus à terme**, la politique commerciale d'attraction conduisant à accepter de mauvaises affaires, dont les pires sont souvent de grosses affaires, au détriment de la gestion prudentielle en comptant sur des garanties, assimilant ainsi le métier de banquier à celui d'un prêteur à gage. **Quant à la troisième grande catégorie de technique, celle de prévention du risque de crédit, elle n'est pas d'usage dans la Banque à cause du handicap que constitue la méthode de mesure de ce risque.**

En ce qui concerne le risque de change, ce sont les techniques de couverture et de transfert du coût vers le client qui sont utilisées pour accompagner l'acceptation. En matière de couverture, la seule méthode utilisée est la liquidation systématique en fin de journée des positions longues dans les devises autres que l'Euro à partir de certains seuils et hormis un matelas de sécurité. C'est une méthode qui relève de la gestion prudentielle et permet à la Banque d'éviter beaucoup de pertes liées à la volatilité de ces autres devises dont les taux de change sont flottants par rapport au F CFA, mais aussi en même temps par rapport à l'Euro qui est en régime fixe avec le F CFA. Cependant, **son efficacité dépend énormément de la liquidité des marchés de ces autres devises. De plus, elle ne permet pas d'exploiter des opportunités de gains liées au régime flottant de l'Euro par rapport à ces autres devises**. En ce sens, cette méthode de couverture systématique en Euro peut être qualifiée de trop prudente due peut être au déficit d'outils d'analyse. En matière de couverture, **il n'est fait usage d'aucun instrument à terme de position ou optionnel** peut être à cause de l'état d'approfondissement du marché financier régional ou des exigences en compétences de l'utilisation de ces instruments dont certains sont quand même disponibles à la BCEAO par l'intermédiaire de sa salle de marché. Quant à la méthode de transfert du coût du risque de change vers les clients par l'usage des marges (primes de risque) et qui est très liée à celle de couverture utilisée, elle permet aussi à la Banque de limiter les pertes de change en faisant tout supporter au client. La technique d'évitement du risque est aussi utilisée souvent sous forme de retardement lorsque l'acceptation immédiate du risque peut mettre en péril les disponibilités en Euro de la Banque. Il s'agit ainsi d'un report de l'exécution de l'opération sur une date plus favorable, c'est-à-dire à laquelle les disponibilités en Euros de la Banque le permettent. Mais, **c'est une pratique qui peut avoir un impact négatif sur l'avantage concurrentiel de la Banque à terme**. En matière de techniques de gestion du risque de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

change, l'on note également **l'absence de scénarios de pertes de change** par défaut d'outils de mesure efficaces de ce risque.

Nous savons plus haut que la tarification de la Banque peut être considérée comme l'outil de gestion du risque de taux d'intérêt de la Banque. L'outil tarification est une technique de transfert du coût du risque vers la clientèle. Mais cette méthode de gestion du risque de taux d'intérêt **n'est pas soutenable ni commercialement sur une place bancaire très concurrentielle comme celle de l'UEMOA à cause de l'effet-prix, ni prudentiellement parce qu'elle peut avoir des effets négatifs sur le portefeuille de la Banque à terme et à cause de la réglementation sur l'usure.** Ici aussi, **il n'est fait aucun usage des instruments à terme de taux,** peut être toujours à cause du faible niveau de développement du marché financier régional (absence d'instruments de couverture) ou d'absence de compétences dans la Banque.

Quant au risque d'illiquidité, la Banque, à travers sa rentabilité reccurente et en croissance, son effort de limitation de la transformation, ses emprunts longs auprès de la BOAD, ses achats de titres liquides UEMOA servant de réserves de liquidités, et sa gestion quotidienne de la liquidité à travers son Service Trésorerie s'efforce de le limiter. Mais, **les outils de gestion à la disposition de ce Service ne permettent pas d'avoir une visibilité sur la liquidité de la Banque en tenant compte des échéances de ses opérations effectuées** afin de parer à des besoins soudains, pourtant prévisibles, qui pousseraient à chaque fois la Banque à solliciter le marché, ou à défaut et au pire des cas, à liquider avec d'importantes décotes ses réserves de liquidités. Cela va sans dire que **la Banque n'a pas non plus élaboré de scénarios de crises (stresstests) et ne dispose pas de plans de secours spécifiques** en ce sens, puisque les outils qui permettent de les élaborer sont inexistants. Dans de telles conditions de gestion des liquidités, **la forte croissance des activités de la Banque accompagnée d'une forte rentabilité peut facilement devenir une croissance non maîtrisée conduisant à des crises de liquidités** en dépit des liquidités importantes générées par sa forte rentabilité croissante.

Pour la gestion de ces risques opérationnels, la Banque s'appuie sur son DJF et surtout sur son système de contrôle interne qu'il essaie de conformer aux dispositions réglementaires de l'UEMOA qui, nous l'avons déjà dit, s'inscrivent dans le cadre de Bâle I qui ne comporte pas de directives ni de provisionnement ou de couverture de ces risques. Mais, **ce contrôle interne souffre de certains signes de défaillance en termes d'exhaustivité, d'effectivité et de régularité de la surveillance de l'exactitude des entrées d'informations** cruciales pour la capacité et la crédibilité des prévisions de la Banque comme les fichiers informatiques de la clientèle de la Banque, des signes de défaillances qui relèveraient d'un manque de moyens à la disposition des contrôleurs. L'aspect juridique des risques opérationnels dont la gestion incombe au DJF de la Banque est géré à travers les clauses générales et de sauvegarde, surtout, des contrats engageant la Banque et ceci dans le respect des dispositions réglementaires et juridictionnelles. Le DJF utilise aussi la technique de diversification en matière de collecte des garanties. **Mais il n'existe pas de scénarios de crises élaborés sur le portefeuille de garanties de la Banque. Ce qui constitue une menace sur le portefeuille de**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

crédits de la Banque, lesquels crédits sont systématiquement adossés à des garanties, les crédits blancs étant rarissimes.

d) La mise en œuvre des techniques de gestion des risques

Ces techniques de gestion ont pour finalité l'éloignement des risques bancaires, c'est-à-dire leur atténuation (Risk mitigation). Il n'en est pas autrement à la CBAO. Cependant, la question est de savoir si la Banque dans l'utilisation de ces choix de techniques de gestion des risques essaie de minimiser les coûts associés à ses risques. La réponse à cette interrogation n'est pas évidente, mais elle ne peut être que non dans le cadre de la banque sous revue. Parce qu'il est clair que l'on ne peut minimiser une valeur que si l'on est aussi capable préalablement de donner une mesure objective et rigoureuse de cette valeur. D'où **l'importance des outils de mesure des risques bancaires qui, dans le cas de la CBAO, ne permettent pas, lorsqu'ils existent, de donner une mesure objective de ses expositions aux risques**. Dans ces conditions, **la mise en œuvre des techniques de gestion des risques de la Banque peut lui assurer une certaine diminution des coûts associés mais qui ne peut être assimilable à une minimisation.**

e) Le contrôle

Nous évaluons le contrôle dans le processus de risk management de la Banque sous deux angles : la surveillance de l'évolution des expositions aux risques et celle de la validité des techniques d'évaluation et de gestion des risques elles mêmes.

- **La surveillance de l'évolution des expositions aux risques**

L'on ne peut, au sein de la banque sous revue, véritablement parler de cette surveillance qu'au niveau de ses fonctions de **Contrôle des engagements (pour le risque de crédit), de Contrôle de gestion (pour les risques de baisse d'activité et de rentabilité), du Service BCEAO de sa Direction de la Comptabilité (pour le risque réglementaire), du système de Contrôle interne, de la DJF et la Direction du Système d'Information (pour les risques opérationnels).** Les Chargés de clientèle sont également impliqués dans cette surveillance au niveau du suivi de l'évolution des activités des clients débiteurs. Mais, une bonne surveillance implique au moins l'existence de deux choses : des outils de mesure rigoureuse et surtout un système de reporting formel, efficace et opérationnel. Sur la base de ces deux critères, **l'on peut parler d'une bonne surveillance de l'évolution du risque de crédit, des risques de baisse d'activité et de rentabilité, du risque réglementaire, d'une moins bonne surveillance des risques opérationnels pour défaut d'outils de mesure** en ce concerne ces risques dans leur ensemble. Le suivi des Chargés de clientèle est jugé surtout sur la base du système de reporting. Sur cette base, **le suivi n'est pas bon pour défaut de système de reporting surtout**. Si nous ajoutons les critères d'instantanéité de la détection des évolutions des risques et de délai de reporting, **la meilleure surveillance se situe au niveau des risques de baisse d'activité et de rentabilité de la Banque**, suivis du risque de crédit, et du risque réglementaire. Cependant, **la meilleure surveillance reste toujours à affiner**. Comment ? La réponse vient dans la troisième partie de nos travaux.

Un autre écueil dans la surveillance de l'évolution des risques de la Banque est l'absence du Département Risques qui ne constate le respect ou non des engagements par les débiteurs qu'au moment du renouvellement des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

demandes de crédits ou à travers le Comité Risques trimestriel. De plus, ce département aurait bien pu suivre l'évolution du profil de risque de ces débiteurs à travers l'évolution des cotes des débiteurs, et là aussi seulement pour les crédits octroyés par le Comité de crédit, mais **les écueils de ce système en termes d'exhaustivité (faiblesse du taux de cotation) et de régularité ne permettent pas une surveillance efficace**.

- **La surveillance de la validité des techniques d'évaluation et de gestion des risques de la Banque**

La validité de ces techniques devait se faire à partir d'une comparaison des estimations a priori et a posteriori. Mais, **les techniques de mesure des risques de la Banque ne se prêtent pas à ce genre de test de validité (Backtesting)** à cause de l'absence de mesures a priori objectives, ni d'ailleurs au test de scénarios catastrophe (Stresstesting). **Il en est de même de ses techniques de gestion des risques** qui dépendent d'ailleurs de celles de mesure. A mauvaise mesure, mauvaise gestion.

Dans de telles conditions, les seules situations qui peuvent amener les dirigeants à douter de la validité de ces techniques (s'ils ne commencent pas par douter de la compétence des agents) et penser à des réformes sont la survenance d'événements de pertes anormales et la croissance des pertes sur les portefeuilles ou les positions de change. Or, la survenance de ces situations est tributaire de l'existence de certains facteurs externes (repli économique général ou sectoriel, changement de politiques monétaire ou de change, crash sur les marchés financiers,...) et/ou internes (par exemple l'incompétence d'agents et le non respect des procédures de traitement des opérations non détectés à temps). **Ce qui peut amener au maintien de ces techniques, jugées ainsi toujours valides, tant que ne surviennent pas ces situations pour extérioriser ces événements de pertes qui représentent ainsi de dangereuses alertes**. Dans de telles conditions d'état des techniques, même en dehors de la survenance de ces événements de pertes, toute demande, de la part des dirigeants, de réformes des techniques ne peut qu'être qualifiée de tardive en considération du dynamisme qui caractérise l'environnement des risques qu'elle (la demande) ne suit pas alors, même si « tard vaut mieux que jamais ». Autant dire que **la surveillance de la validité des techniques d'évaluation et de gestion des risques en tant que surveillance permanente ou périodique avec des périodes bien définies est quasi inexistante au sein de la Banque**.

Nous mettons ainsi fin à notre évaluation du processus de risk management de la Banque pour entamer celle de son système de cotation interne, un élément central (et non une étape) d'un processus de risk management moderne.

2.1.2.1.2. Evaluation du système de cotation interne de la Banque

Vu l'importance stratégique d'un système de notation interne crédible pour une banque moderne dans son processus de gestion du risque de crédit, nous ne ménageons pas l'effort d'une analyse approfondie autant que faire se peut de ce système dans le cadre de la banque sous revue. Nous l'évaluons ainsi sous les angles de l'objectivité et de la significativité de ses critères, de sa robustesse, de sa gestion, de l'effectivité de son usage, de sa capacité d'estimation, et de sa propre surveillance de manière globale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

a) Objectivité et significativité des critères d'analyse du système de cotation interne de la Banque

Le but principal de tout système de notation (ou cotation) interne est l'amélioration sinon l'affinement du management du risque de crédit de la banque. C'est pour cela qu'il se fonde entre autres sur les techniques de mesure des risques de la banque (l'analyse financière et économique dans le cas de la banque sous revue) dont la finalité est d'évaluer avec le moins d'erreurs possible le profil de risque du demandeur de crédit, en se basant sur certains critères caractéristiques.

Les critères d'analyse du système de cotation interne de la Banque sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, ce qui est une bonne option pour un bon résultat d'évaluation du demandeur de crédit. Toutefois, si **l'on ne peut critiquer l'exhaustivité des critères du système interne** de la Banque, il n'en est pas le cas pour l'objectivité et la pertinence de leur choix. En réalité, il est quelque peu difficile de catégoriser le système de cotation interne de la Banque par rapport aux trois grands ensembles présentés un peu plus haut dans la Partie I. L'on ne peut dire qu'il s'agit d'une évaluation par rapport à un profil type sectoriel ou se référant à un indicateur synthétique issu de l'expérience bancaire accumulée sur la place (un indice synthétique comme indicateur) ou de celle spécifique de la Banque (une note/cote comme indicateur) ou encore, et loin de là, d'une analyse multivariée des comptes financiers du demandeur (un score comme indicateur). Et pourtant, **c'est un système d'attribution de cote mais sans note**. C'est donc un système particulier qui se fonde primo, au niveau de l'analyse financière et économique, sur les ratios de classement BCEAO, les seuls éléments vraiment objectifs parce que déterminés à partir des études de la BCEAO, l'état et les perspectives du secteur et du marché du demandeur, secundo sur les sûretés apportées, tertio sur le fonctionnement des comptes du demandeur dans les livres de la Banque, et quarto sur la qualité de son management. La cote du demandeur correspond à une des classes de risques définies par de simples combinaisons de ces quatre critères. **C'est donc un système sujet à caution parce que marqué primo d'une dose d'arbitraire tant au niveau du choix des éléments des combinaisons qu'au niveau de la délimitation des classes, secundo de subjectivité, et donc manquant de rigueur suffisant** qui puisse garantir sa fiabilité.

L'autre écueil, qui relève de la pertinence des critères d'analyse du système, se rapporte à l'incorporation directe des sûretés dans les quatre critères de définition des classes de risque de la « grille de cotation » de la Banque. Les sûretés sont ainsi utilisées pour apprécier la qualité du demandeur de crédit. C'est comme si la meilleure garantie peut empêcher la défaillance du demandeur. Nous savons que les garanties constituent souvent la deuxième source de remboursement des crédits bancaires et servent à combler les risques de pertes potentielles liés à la sélection adverse (Adverse selection). **Même si elles peuvent aussi servir à diminuer les risques de pertes potentielles liées au risque moral (Moral hazard) en servant d'élément de dissuasion ou de motivation selon le cas, c'est imprudent de les associer à l'appréciation de la qualité de l'emprunteur**. Elles permettent certes de réduire le risque de crédit, mais seulement en diminuant les pertes en cas de défaillance du demandeur qu'elles ne peuvent empêcher. Autrement dit, elles n'influent pas sur la probabilité de défaillance du demandeur. En outre, la meilleure garantie est toujours risquée tant qu'elle n'est pas réalisée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tous ces écueils du système de cotation interne de la Banque constituent des sources réelles d'erreurs d'attribution des cotes et donc d'érosion de sa crédibilité. Ceci nous conduit à l'évaluation de la robustesse de ce système.

b) Robustesse du système de notation interne de la Banque

Cette robustesse qui participe à la crédibilité du système se mesure sur plusieurs plans. En termes de documentation, le système présente une base appréciable même s'il **faut déplorer la quasi absence de documents prévisionnels et surtout crédibles et l'irrégularité des informations** pouvant permettre son dynamisme indispensable. Ce système fait aussi l'objet de procédures **mais non formalisées** et **ne varient pas qu'il s'agisse de l'assignation, de la révision ou de changement de note.**

En outre, les ressources humaines impliquées dans la mise en œuvre de ce système, à savoir des membres du Comité de crédit, présentent de bons profils d'expertise, de compétence et de jugement pour faire une bonne appréciation de la qualité des clients. Cependant, **la mise à jour de tous ces membres, mis à part peut-être mais avec une forte probabilité le Risk manager, au niveau de la compétence n'est pas garantie** en ce qui concerne les nouveaux développements en matière de gestion des risques. Dans ces conditions, l'on est enclin à perdurer avec les méthodes que l'ensemble maîtrise mieux mais qui ne participent pas à une bonne robustesse du système. Certains membres à qui revient la décision de changement peuvent devenir un frein aux réformes pourtant indispensables pour bâtir un système rigoureux et crédible. **C'est aussi un système qui ne mobilise pas assez de moyens informatiques pouvant participer à sa rigueur et son dynamisme**, ce qui affaiblit également sa robustesse. Sinon, c'est un système qui couvre quand même tous les facteurs importants d'appréciation de la qualité du demandeur de crédit, même s'il faut déplorer **l'absence d'information précise sur la rentabilité de la relation (dans le cas d'une relation ancienne) et les erreurs fréquentes d'entrée d'information sur les caractéristiques des clients dans la base de données** à cause des imperfections du système d'information de la Banque et/ou de l'incompétence des agents, des situations qui affaiblissent la robustesse du système. C'est également un système qui montre une grande prudence à l'égard des clients présentant de grandes incertitudes comme les start-ups et ceux qui sont en recouvrement (faisant ainsi une distinction claire indispensable entre les créances saines et les créances douteuses) avec l'attribution des classes les plus risqués à ces derniers et la prise de garanties à dominance première demande (Tableau B en Annexe B). Ce qui est un élément de robustesse tout comme l'évaluation non seulement de l'emprunteur mais aussi de la facilité.

Cependant, cette robustesse est aussi entamée sur d'autres plans :

- **sa granularité est trop juste** par rapport aux limites minimales admises (au moins six classes pour les créances saines et deux pour les créances douteuses) ;
- **son pouvoir prédictif est inexistant** avec l'absence d'un lien entre les profils de risque définis par les classes de la grille de cotation et des probabilités de défaillance, et l'inexistence logique d'un horizon temporel de prévision de défaillance ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

- **la périodicité de la révision (temps séparant les deux dernières cotes d'une même entreprise) des cotes des emprunteurs dépasse au moins un an dans plus de 88% des cas** (Tableau C en Annexe B) du nombre négligeable d'emprunteurs cotés au moins une fois depuis 2003, y compris les emprunteurs les plus risqués ; en outre, **le taux de revue global des cotations ressort seulement à 34% avec plus de 90% des dernières cotes datant de un(1) an au moins et près de 58% datant de deux (ans) au moins** ;
- **le pouvoir discriminant du système, non en termes d'une bonne séparation des clients défaillants et sains non applicable à ce système mais tout simplement, en termes de sa conformité avec lui-même par comparaison de la composition a posteriori des classes avec celle a priori définie par la grille de cotation, est très faible** : sur la base d'une combinaison du critère objectif des ratios BCEAO et de celui des garanties, l'analyse statistique des cotations de la Banque depuis 2003 présente beaucoup d'incohérences par rapport aux compositions a priori de sa grille de cotation ; par exemple, 15% des emprunteurs cotés C respectent les quatre(4) ratios BCEAO, les garanties prises sur les cotes B sont majoritairement autres que des garanties à première demande et réelles, sur les 67% des cotes B ne respectant pas au moins un ratio BCEAO, 50% à peu près ne respectent pas deux ratios, 33% des cotes A ne respectent pas au moins un ratio BCEAO (Tableau C en Annexe B).

A la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons dire que le système de cotation interne de la Banque manque considérablement de robustesse. Qu'en est-il de sa gestion ?

c) La gestion du système de cotation interne de la Banque

L'organisation de la gestion du système de cotation interne est telle que la conception du système incombe avant tout au Département Risques qui fait ses propositions à la Direction Générale pour approbation. Sa mise en œuvre s'effectue dans le cadre du Comité de Crédit et son maintien dépend de la Direction Générale.

Le Département Risques devrait normalement s'assurer de la cotation des emprunteurs avant tout octroi de crédit, mais cette tâche n'est pas effective, parce qu'il existe des crédits accordés à des emprunteurs sans cotation préalable à jour.

Dans le cadre de l'attribution, l'approbation ou la révision des cotes, au niveau du Comité de crédit, **la cote finale retenue pour l'emprunteur est celle de la Direction Générale. Ce qui ne constitue pas forcément une bonne chose, puisque la Direction Générale peut se tromper ou être trompée**. Et cela peut constituer une source d'érosion des pouvoirs discriminant et prédictif du système. Quant à la surveillance du respect des procédures de mise en œuvre du système, elle incombe au système de contrôle interne de la Banque, mais son effectivité dépend de la disponibilité de procédures formalisées. **La vérification de la cohérence des cotations revient au Département Risques, mais c'est une tâche rarement effective par défaut de production d'études et analyses régulières des**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

résultats du système avec reporting à l'endroit de la Direction Générale. En effet, les premières analyses, depuis 2003, datent seulement du début de l'année 2007 qui constitue aussi la date de la première revue du système.

Bref, **l'organisation de la gestion du système de cotation existe avec du personnel qualifié, mais elle présente des manquements en termes de formalisation des procédures, d'effectivité et de périodicité trop éloignée de certaines tâches essentielles à la bonne gestion.**

Apprécions maintenant l'effectivité de l'usage de ce système de cotation interne.

d) L'effectivité de l'usage du système de cotation interne de la Banque

Un système de notation interne est une traduction d'une analyse préalable basée sur des outils de mesure. Il est utilisé dans l'appréciation de la qualité des emprunteurs. Dans le cadre de la Banque, c'est la dernière cote de l'emprunteur qui participe à l'appréciation de sa qualité au niveau du Comité de crédit. Il existe donc un usage de ce système au sein de la Banque. Mais, **du fait de l'existence de nombreux crédits sans cotation préalable, et de l'irrégularité des révisions des cotes, cet usage est d'office limité et sujet à caution**. En effet, les cotes, du moins celles qui existent, sont utilisées dans le processus d'appréciation du profil de risque de l'emprunteur, mais **elle ne constitue pas toujours un élément déterminant de l'acceptation ou du refus de la demande de crédit**. Ce qui est, à première vue paradoxal (avoir un système de cotation interne et ne pas l'utiliser), mais logique si l'on considère l'irrégularité et le statisme qui caractérise ce système de cotation interne. Ainsi, sur ce plan, l'usage du système est limité. En outre, du fait que les résultats d'un système de cotation interne constituent un élément d'information important qui doit être reporté à la Direction Générale, **il devient une source d'information vieillie à l'attention de cette autorité du moment où la périodicité de la révision des notes dépasse un an, ce qui est caractéristique du système de cotation de la banque sous revue** et qui constitue aussi une limite à son usage.

Un autre élément caractéristique de ce système, c'est **sa non utilisation formelle ni pour la définition de la tarification des crédits, ni pour définir le système de délégation des pouvoirs d'octroi de crédits, ni pour la définition d'un système de limites de crédits, ni pour une allocation optimale des fonds propres de la Banque, ni pour élaborer des scénarios catastrophes. Ce sont des traits caractéristiques d'embryonnarité**.

Au total, c'est un quasi non usage qui caractérise le système de cotation interne de la Banque.

Quelle est à présent sa capacité d'estimation ?

e) La capacité d'estimation du système de cotation de la Banque

Disons d'emblée que **c'est le point le plus caractéristique du caractère embryonnaire de ce système parce qu'il n'a pas la capacité d'estimer**.

Qu'en est-il de sa surveillance ?

f) La surveillance interne du système de cotation de la Banque

Nous mesurons cette surveillance à la fois par l'implication de la Direction Générale, les procédures, et le rôle de l'Audit interne de la Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La Direction Générale de la Banque qui approuve le système est bien impliquée dans la surveillance à travers sa présence permanente dans les séances de cotation. **Les procédures de mise en œuvre du système empêchent tout changement de cote en dehors du Comité de crédit sans complicité des membres impliquant absolument la Direction Générale.** Cependant, **c'est un système qui n'est pas encore disponible à travers la base de données d'exploitation de la Banque** à toutes les personnes intéressées à l'interne. Il n'est pas non plus disponible à des personnes intéressées externes. De plus, **l'indisponibilité de procédures formelles ne peut que rendre difficile voire inexistant son examen au moins annuel par l'Audit interne** à qui il incombe de s'assurer du respect des exigences minimales pour fiabiliser le système.

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons dire que le système de cotation interne de la Banque a encore beaucoup d'étapes à franchir pour être fiable aux yeux des superviseurs bancaires en particulier et du marché en général. Mais, l'évaluation du système de cotation interne de la Banque ne met pas fin à notre évaluation de son filet de maîtrise des risques.

2.1.2.1.3. Evaluation des systèmes de fixation des pouvoirs d'octroi de crédit, d'accord de crédit, et de fixation de limites de crédit

a) Le système de délégation des pouvoirs d'octroi de crédit

Le système de fixation des pouvoirs en matière d'octroi des crédits de la Banque est décentralisé suivant le montant des crédits surtout (Tableau A ci dessous) et le type de crédit dans une très moindre mesure (cas des facilités de caisse). Tous les crédits ne sont pas autorisés par une seule personne. De même, il n'est pas donné à une multitude de personnes la possibilité d'autorisation de n'importe quel crédit et pour n'importe quel montant. Cependant, **c'est un système qui manque de rigueur dans la définition des seuils d'encours de crédit qui n'est pas fondée ni sur une étude rigoureuse d'historiques de la Banque, ni sur un système de cotation interne crédible, ni sur une charte ou politique de crédit formalisée disponible.** Ce qui peut influer négativement, à terme, sur le portefeuille de crédit de l'institution et annihiler ainsi les bénéfices du désencombrement, de flexibilité, rapidité et légèreté qu'induit une décentralisation du processus de décision. En outre, **ce système n'est qu'apparemment décentralisé.** Le pouvoir est réellement concentré dans les mains de la Direction Générale dont les avis constituent, in fine, les décisions finales, même dans le Comité de crédit, en dehors des dossiers dont le sort dépend de la décision soit du Conseil d'Administration, soit de son Président. Enfin, **c'est un système qui manque d'une définition approfondie des pouvoirs de délégations en fonction de la catégorie de clientèle et du type de crédit.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau A : Fixation des pouvoirs de crédit de la Banque

En millions de francs CFA

Encours	Crédits par caisse (Facilités de caisse) inférieurs à 5	Autres crédits inférieurs à 50	Autres crédits dépassant 50 mais n'atteignant pas 100	Autres crédits dépassant 100 mais n'atteignant pas 500	Autres crédits dépassant 500 mais n'atteignant pas 1500	Autres crédits atteignant 1500
Pouvoirs	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)	CdC (avis)
	CdA (avis)	DCPI/DCE/DR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)	CDR (avis)
	DCPI/DCE/ DR (Décision)	ADG/DGAE (avis-décision)	DCPI/DCE/ DR (avis)	DCPI/DCE/ DR (avis)	DCPI/DCE/ DR (avis)	DCPI/DCE/ DR (avis)
			ADG/DGAE (avis-décision)	ADG/DGAE (avis-décision)	PCA (décision)	CA (décision)
				Comité Crédit (décision)		

CdC : Chargé de Clientèle
CdA : Chef d'Agence
PCA : Président du Conseil d'Administration
CDR : Chef Département Risques

b) Le système d'accord de crédits

Il n'existe pas, au sein de la Banque, de système d'accord de crédit formalisé qui définit la suite à donner aux demandes de crédits (sous forme d'acceptation, refus, enquête d'investigation, ...) fondée par exemple sur l'encours et la classe de risque de l'emprunteur. D'ailleurs, un tel système souffrirait des imperfections du système de cotation interne de la Banque. Il en existe néanmoins un au sein de la Banque de façon informelle qui est appliqué au cas par cas, ce qui peut lui conférer une certaine flexibilité. Cependant, **la flexibilité ne peut gagner en efficacité que si elle s'adosse sur des résultats d'analyse objective, rigoureuse et rapide, ce que ne peut permet pas un système non formalisé et au cas par cas.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

c) **Le système de limitation de crédits**

La Banque ne dispose pas non plus d'un système formalisé de limites de crédit. La formalisation implique la fixation de limites de crédits suivant des règles prédéfinies écrits et adaptées en fonction du métier avec des dates de révision en fonction de l'évolution du profil de risque de débiteur, ce que ne permet pas l'état actuel du système de cotation interne de la Banque. Cependant, **il existe au sein de la Banque une approche de limitation des autorisations de lignes de crédit aux entreprises** sur la base d'une appréciation des utilisations antérieures, du respect des engagements antérieurs, des performances et des perspectives du client. **Mais, cette appréciation manque de la rigueur qui puisse lui garantir une grande précision** qui constitue un facteur inductif d'un portefeuille de crédits-entreprise plus sain. **En ce qui concerne les particuliers, il est fait usage de la quotité cessible qui est d'ailleurs une réglementation sur le surendettement des particuliers.**

Il existe d'autres éléments ne relevant ni du processus du risk management, ni du système de cotation interne, ni des fixations de limites, mais dont l'évaluation est aussi indispensable dans l'appréciation du filet de maîtrise des risques de la Banque.

2.1.2.1.4. Evaluation de la structuration des portefeuilles et des coûts de la Banque

a) **Structuration des portefeuilles de crédits de la Banque**

La structuration du portefeuille de crédits de la Banque est disponible dans son système d'information par catégorie d'opérations suivant la nomenclature des états financiers de la Banque. A partir de ce système, il est possible de connaître la valeur des sous-portefeuilles clientèle, interbancaire et trésorerie, avec des données détaillées sur les diverses opérations au niveau de chacun de ces sous-portefeuilles. Il est également possible de disposer de la structure de l'ensemble du portefeuille de crédits par maturités (court, moyen, et long termes). Ces différentes structures sont disponibles par agence, par direction opérationnelle (DCPI, DCE, DR, DO, DC, DJF), et au niveau global de la Banque de façon quasi instantanée (24 heures de décalage au plus). Toutes ces informations sont disponibles en interface grâce au Contrôle de gestion de la Banque dont la base est bien intégrée au système d'exploitation informatique de cette dernière. Cependant, **La structuration des portefeuilles par typologie de clientèle (Etats, Grandes entreprises, PME/PMI, Particuliers, ...) est indisponible**, du moins de façon complète et fiable parce qu'elle existe partiellement à travers les directions opérationnelles DCPI et DCE qui malheureusement mélangent les entreprises et les particuliers. **Quant à la structuration des portefeuilles par maturités, elle se fonde sur les durées contractuelles des opérations, mais pas sur les durées résiduelles qui permettent d'avoir une présentation précise et réelle de la structure des portefeuilles par maturités**. En plus, **la structuration des portefeuilles par secteur d'activités est indisponible** en interface mais normalement reconstituable à partir du système d'exploitation informatique de la Banque. Malheureusement, l'état désastreux du fichier central clientèle de la Banque (moins de trois (3) sur sept (7) clients de la Banque affichent leur secteur d'activités exact) empêche toute reconstitution exacte de cette structuration par secteur. **Il en est de même pour la structuration par nature**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

juridique mais dans une moindre mesure. Quant à la structuration du portefeuille par classes de risques suivant le système de cotation interne de la Banque, il est actuellement indisponible dans son système d'information pour des raisons liées surtout à ce système de cotation que nous avons déjà évoquées, et dans une moindre mesure aux imperfections du système d'exploitation informatique de la Banque. L'absence de toutes ces structurations constitue un sérieux handicap à une bonne maîtrise des risques et de la rentabilité de la Banque.

Voyons maintenant ce qu'il en est de la structuration des coûts de la Banque.

b) Structuration des coûts de la Banque

Le système d'information de gestion (SIG) de la Banque permet d'avoir les coûts de ses ressources, au niveau de sa clientèle et de l'interbancaire et trésorerie. Il permet également de disposer des charges de fonctionnement des structures de la Banque (même de façon détaillée par opération) au niveau global et de chacune de ses agences, et de suivre leur évolution dans l'année au moins sur un rythme mensuel. Le SIG donne également les charges de provisionnement de la Banque par direction opérationnelle concernée (DCE, DCPI, DR, DC, DJF). Cependant, **ces structurations de coûts restent insuffisantes pour bâtir un système de tarification efficace** aussi bien des crédits que des dépôts de la Banque et qui participe à une gestion stratégique des risques de crédits (tous les risques occasionnées par l'activité d'octroi de crédits). En effet, **l'on note l'indisponibilité d'une structure des coûts de fonctionnement globaux de la Banque par produit (ou catégorie de produits) et par typologie de clientèle au niveau de tous les compartiments de ces coûts (coûts opérationnels, coûts des options cachées, coûts du risque).**

Une autre manière d'évaluer le filet de maîtrise des risques de la Banque est d'apprécier ses résultats. Nous effectuons à ce titre une analyse de l'état et l'évolution des risques de la Banque que nous complétons par celle de sa rentabilité.

2.1.2.2. Evaluation des performances des structures

2.1.2.2.1. Analyse de l'état et l'évolution des risques de la Banque

Nous apprécions les risques de la Banque à travers les ratios réglementaires que nous complétons par d'autres aussi importants.

2.1.2.2.1.1. Le risque d'insolvabilité de la Banque

C'est le plus important risque couru par toute banque parce qu'il met en péril l'existence même de l'établissement. Ces causes sont souvent l'insolvabilité des débiteurs, la concrétisation des risques d'illiquidité et de marché. C'est donc avant tout l'aboutissement d'une mauvaise gestion des risques financiers de la banque sans oublier que les risques opérationnels aussi peuvent y conduire.

Dans le cadre de la banque sous revue, nous apprécions sa solvabilité à travers le Ratio réglementaire de couverture des risques (RCR) que nous complétons par deux autres : l'absorption du capital de la Banque par les mauvaises créances et celle du noyau dur des fonds propres ou fonds propres de base (FPB) (Tier one) par les mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

créances. Cette analyse se fonde sur les données des Tableaux 2, 4, 10 en Annexe. Nous apprécions également la solvabilité de cette banque à travers sa structure financière (Tableau 6 en Annexe).

a) Le ratio de couverture du risque (de crédit) de la Banque par les fonds propres

Ce ratio s'est établit de 2002 à 2005 à un niveau inférieur ou limite de la norme réglementaire minimale de 8% de l'UEMOA et donc plus bas par rapport à la moyenne de 10% en vigueur sur la place bancaire sénégalaise, en dépit d'une tendance globale à l'amélioration qui reste très faible sur la période. Cette tendance s'est confirmée en 2006 où le ratio dépasse la norme UEMOA de 2 points de base pour se situer au niveau de la norme de la place. Le ratio ressort en moyenne à 7,6% sur la période 2002-2005 et à 8,1% sur la période 2002-2006. Ce qui témoigne **d'une situation de solvabilité fragile de la Banque. Mais on observe, cependant une certaine légère amélioration sur la période**.

b) Deux autres mesures de la solvabilité de la Banque

En rapportant les créances en souffrance nettes des provisions de la Banque à son capital, nous mesurons la solvabilité de cette institution à travers la part de son capital absorbée par ces mauvaises créances. Notre option pour les créances en souffrances nettes s'explique par le fait que la constitution des provisions constitue une protection des fonds propres. Il ressort que cette part, qui s'affiche à 59% en 2002, après une baisse tendancielle sur 2002-2004 qui l'a fait chuté à 30% en 2004, a repris la croissance, qui fait d'ailleurs suite à une décélération de la baisse en 2004, en 2005 de manière très forte (31%) pour représenter près de 40% en 2005 (Tableau 10 en Annexe B). L'amélioration de la solvabilité que témoigne la baisse tendancielle de cette part sur 2002-2004 résulte moins d'une baisse des créances en souffrance brutes que d'une augmentation de l'effort de provisionnement qui protégeait ainsi le capital (Tableau 7 en Annexe). Ainsi, la croissance de cette part en 2005 allait avec une baisse de l'effort de provisionnement de seulement 2%. La croissance de cette part s'est renforcée en 2006 où elle s'affiche à 148% avec la faillite d'un des gros débiteurs de la Banque. Cependant, au-delà de l'effet induit par cette faillite sur la solvabilité de la Banque l'on note la baisse de l'effort de provisionnement qui est tombée à 69% en 2006. **Tout ceci témoigne d'une baisse de solvabilité de la Banque.**

Quant à la part des FPB de la Banque absorbée par ses mauvaises créances nettes, qui s'affiche à 78% en 2002, elle montre également une évolution tendancielle à la baisse plus longue, c'est-à-dire sur 2002-2005, mais décélérée. Cette durée plus longue de la baisse de cette part vient de l'effet de croissance des FPB. Cependant la décélération de sa baisse constatée depuis 2004 s'est finalement amplifiée en 2005 pour se transformer en une croissance de cette part en 2006. **Ce qui confirme également une fragilisation de la solvabilité de la Banque**.

Mais au-delà de l'appréciation du niveau de la solvabilité de la Banque matérialisé par les ratios de solvabilité ci-dessus en général et le RCR en particulier, il importe de faire une analyse de ces ratios spécialement du RCR pour un approfondissement de notre appréciation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

c) Analyse de la structure du RCR de la Banque

Les FPB de la Banque représentent plus de 70% de ses fonds propres effectifs sur toute la période 2002-2005 avec une forte tendance à la hausse. Cette tendance se confirme en 2006. La Banque présente ainsi des fonds propres de très meilleure qualité par rapport au minimum réglementaire (50%). Cependant, **au niveau des risques pondérés du bilan de la Banque, l'on note une forte concentration stable sur les risques élevés (pondérés à 100%)** qui représentent plus de 90% des risques pondérés sur toute la période 2002-2005, **malgré la tendance à la hausse des risques faibles** (pondérés à 20%) résultant de la croissance soutenue des opérations sur titres de placement (une croissance moyenne de 37% malgré la décélération de 96% de 2005) (Tableau 4 en annexe B), et des opérations interbancaires (la Banque étant restée prêteuse sur le marché interbancaire sur toute la période même si l'on note une baisse de 44% de cette position en 2005) (Tableau 2 en annexe B). **Quant à la structure des risques pondérés du hors bilan, l'on note également une très forte concentration sur les risques élevés et moyens. Cependant, l'on note une tendance accélérée de cette concentration sur les risques élevés au détriment des risques moyens et des risques faibles sur toute la période 2002-2005**, tendance qui se confirme en 2006. Au-delà de ces tendances de structure des risques pondérés au bilan et au hors bilan, **l'on note également une croissance tendancielle soutenue des risques pondérés du hors bilan face à une décélération des risques pondérés logés dans le bilan sur la période 2002-2005**, tendance qui se confirme en 2006. Toutes ces tendances montrent une hausse des risques de la Banque qui se concentrent de plus en plus sur les risques élevés et sur le hors bilan. Ainsi, cette analyse du RCR de la Banque montre-elle **une augmentation de la sévérité de ses risques (augmentation de la proportion des risques élevés) face à une amélioration de la qualité de ses fonds propres. De telles tendances constituent une menace pour la solvabilité de la Banque à terme et confirme la fragilité de sa solvabilité.**

d) La structure financière de la Banque

Nous voulons tout simplement savoir ici si la Banque dispose d'une structure financière équilibrée. Autrement dit, si ses ressources stables, c'est-à-dire celles dont les durées de vie résiduelles sont à plus de deux ans, excèdent ses actifs immobilisés. Normalement, l'appréciation de cet équilibre financier doit se fonder sur le Tableau 15 en Annexe qui se base sur des retraitements des ressources stables et des actifs immobilisés de la Banque pour mieux tenir compte de la réalité. Mais, par défaut d'information disponible sur les durées de vie résiduelles et les proportions à considérer pour ces retraitements, nous nous appuyons sur les données du Tableau 6 en Annexe qui dégage un fonds de roulement (FdR) non retraité de la Banque. Ainsi, note-on que le FdR de la Banque est resté largement positif sur toute la période 2002-2005 avec une forte tendance au renforcement en affichant une croissance moyenne de 49% en dépit de la décélération de 12% enregistrée en 2005. Cette tendance du FDR de la Banque résulte d'une très forte croissance tendancielle soutenue des ressources propres, nourrie surtout par les capitaux propres en général et les réserves et résultats d'exercices en particulier, face à une croissance faible et irrégulière des actifs immobilisés sur toute la période. Quant à la croissance des actifs immobilisés de la Banque, elle est nourrie premièrement par les immobilisations corporelles et incorporelles qui y ont contribué en moyenne pour 7% sur les 10% de la période,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

suivies un peu loin par les participations de la Banque (3% environ). **La Banque présente ainsi une structure financière équilibrée en tendance de renforcement qui devrait participer au renforcement de sa solvabilité. Cependant, seuls des retraitements adéquats préalables permettent de tirer des conclusions plus sérieuses.** Ainsi, les retraitements à l'exemple du Tableau 15 auraient peut-être permis de dégager des conclusions d'analyse plus justes et plus serrées.

Nous savons que l'une des principales causes de l'insolvabilité d'une banque, c'est l'insolvabilité de ses débiteurs. Qu'en est-il au niveau de la banque sous revue ?

2.1.2.2.1.2. Le risque d'insolvabilité des débiteurs de la Banque

C'est un risque fondamental de l'activité bancaire. Nous l'analysons à travers les éléments de protection dont use la Banque à son égard, la qualité de ses débiteurs et la diversification du portefeuille de la Banque.

a) Les protections de la Banque à l'égard du risque de signature

Le Tableau 1 montre sur la période 2002-2005 une prédominance décroissante des crédits court terme (sains), une croissance accélérée des crédits à moyen terme (sains) en presque égale proportion que les crédits court terme en 2005 (44% contre 50% pour les crédits court terme), et une certaine stabilité au niveau de la proportion des crédits à long terme (sains).

Ce sont des tendances qui exposent plus la Banque au risque de crédit avec l'allongement des échéances au niveau de son portefeuille de crédits. Pour se protéger, elle a son portefeuille de garanties dominées par les cautions, avals, nantissements et hypothèques (Tableau B en Annexe). Mais, l'on peut dire que la Banque repose trop systématiquement sur ces garanties, que l'on sait parfois difficiles à réaliser surtout en période de repli économique, à cause peut être des lacunes relevées plus haut de son outil de mesure ex ante du risque de crédit. En effet, la Banque est largement couverte sur l'ensemble de ses crédits par des garanties sans prise en compte cependant des décotes. Ce qui peut être un témoignage du doute qu'elle a sur la qualité et la pérennité de la situation de l'ensemble de ses emprunteurs. **Cette position de la Banque devrait normalement être validée par l'évolution de ses créances en souffrance brutes, sinon elle peut être taxable d'excès de prudence** qui ne peut contribuer à la création et au renforcement d'un avantage concurrentiel non nuisible, c'est-à-dire ne négligeant pas la gestion du risque.

b) Analyse de la qualité des débiteurs de la Banque

A défaut de connaissance de l'identité et des caractéristiques des débiteurs de la Banque, nous fondons notre analyse sur les créances en souffrances brutes (et non sur les nettes ni sur les créances douteuses) pour une meilleure évaluation de la qualité de ces débiteurs.

Le tableau 7 montre **une baisse tendancielle du taux de dégradation brute du portefeuille** de la Banque sur toute la période 2002-2005 avec une valeur moyenne de 22% sur la période et de 19% sur les trois derniers exercices. Le pic de 32% de 2002 explique la hausse moyenne sur toute la période par rapport aux trois derniers exercices. Cependant, cette amélioration de la qualité des débiteurs de la Banque résulte plus d'une plus forte croissance des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

crédits que d'une baisse des mauvaises créances qui affichent une croissance tendancielle sur toute la période 2002-2005. **Quant au taux de provisionnement des mauvaises créances, il est resté élevé sur toute la période avec une moyenne de 89% et de 87% sur les trois derniers exercices**, la différence entre les deux moyennes s'expliquant par baisse de 2% enregistré en 2005 qui a ainsi renversé la tendance d'augmentation de l'effort de provisionnement constaté sur 2002-2004.

Les analyses du taux de provisionnement des mauvaises créances et du taux de dégradation brute du portefeuille de crédits montrent que la croissance des crédits à la clientèle sur la période 2002-2005 s'accompagne d'une croissance plus faible des créances en souffrance et des provisions hormis 2002. La tendance d'évolution des créances en souffrance peut s'expliquer par la croissance tendancielle accélérée de la proportion des crédits à moyen terme concomitamment à la forte décélération des crédits court terme, ce qui confirme ici une fois encore l'hypothèse connue de la corrélation positive entre le niveau du risque et l'échéance des prêts. La tendance d'accélération de la proportion de crédits moyens termes se dessine bien avant le basculement de l'exploitation de la Banque sur Delta, le système d'exploitation informatique actuel, qui l'a amplifiée en permettant une meilleure comptabilisation de ces crédits.

Nous aurions aimé approfondir l'appréciation de la qualité des débiteurs à travers l'analyse de l'évolution du ratio de structure du portefeuille de la Banque, mais l'absence d'une présentation régulière des demandes de classement auprès de la BCEAO ne permet pas de faire de ce ratio du moins à l'heure actuelle un bon indicateur d'analyse.

c) Analyse de la diversification des risques de crédit de la Banque

Nous l'apprécions à travers surtout le ratio réglementaire de l'UEMOA sur les grands risques. Nous aurons voulu aller plus loin avec l'analyse par région du pays, par pays, par type de clientèle (Etats, GE/GI, PME/PMI, Particuliers, divers) et par secteur d'activité des emprunteurs. L'indisponibilité d'information surtout fiable dans la base de données informatique de la Banque nous a dicté sa loi. Pour cela, nous nous contentons du ratio réglementaire.

Sur toute la période 2002-2005, la Banque a maintenu le total de ses engagements sur les grands risques bien au-dessous des normes réglementaires (Tableau 18 en Annexe B). Ces engagements ont toutefois enregistré une croissance soutenue entre 2002 et 2004 suivie d'une baisse de près de 16% en 2005. Cette baisse peut s'expliquer par les difficultés financières rencontrées par certains des gros clients de la Banque à qui elle a dû restreindre l'accès aux crédits. La faiblesse des grands risques de la Banque par rapport aux normes témoigne d'un portefeuille diversifié de « petits et moyens risques » dominants (plus de 60% en moyenne du portefeuille de crédits) sur toute la période. **La question qui se pose avec cette dominance est de savoir si la diversification est optimale pour mettre la Banque à l'abri d'un enchaînement de défaillance de ses petits et moyens crédits en période de récession.**

De même, les crédits de la Banque à elle-même (c'est-à-dire à ses actionnaires, dirigeants et personnel) sont restés bien au-dessous de la norme maximale réglementaire de 20% avec un ratio effectif moyen de 15% environ sur les trois derniers exercices de la période 2002-2005 et un pic de seulement 16% en 2002. De plus ce ratio est en légère baisse tendancielle avec une moyenne de -4% environ sur 2003-2005. Cette tendance est la résultante d'une même

CESAG BIBLIOTHEQUE

tendance d'évolution des fonds propres effectifs et de ces crédits avec une plus forte ampleur pour les premiers en cas de croissance et une plus faible en cas de décroissance.

Au total, la Banque présente un portefeuille moins concentré, réglementairement, sur les grands risques et sur elle-même sur toute la période 2002-2005.

Voyons ce qu'il en est de son profil de liquidité et de son activité de transformation.

2.1.2.2.1.3. Le profil de liquidité de la Banque et son activité de transformation

a) L'analyse de la liquidité

Nous fondons notre analyse sur le ratio réglementaire de liquidité de la Banque et sur deux autres à partir des données du Tableau 12 en Annexe B.

La Banque est restée liquide sur toute la période étudiée, affichant un ratio de liquidité effectif bien au-dessus de la norme réglementaire minimale de 75% avec un dépassement moyen de 31 points sur les trois derniers exercices de la période, en dépit de la tendance légère dominante à la baisse (décroissance moyenne de 0,45% sur 2003-2005) dans l'évolution irrégulière enregistrée sur toute la période. **Ce qui témoigne réglementairement d'un bon profil de liquidité pour la Banque.**

Cependant, le rapport du montant total des encaisses et comptes BCEAO de la Banque à son total actif montre plus clairement une baisse tendancielle très dominante (16% de baisse moyenne sur 2002-2005 avec un pic de 47% en 2005) de la liquidité de la Banque. Cette évolution s'explique au niveau de l'évolution de la situation prêteuse de la Banque sur le marché interbancaire qui a connu une forte chute de près de 100% en 2005 (Tableau 2 en Annexe A).

Cette tendance de baisse de liquidité de la Banque est aussi confirmée par le rapport des actifs liquides de la Banque à son actif total (6% de baisse moyenne sur 2003-2005 malgré la croissance de 15% enregistrée en 2004).

b) L'analyse de l'activité de transformation de la Banque

La tendance baissière de la liquidité de la Banque s'accompagne d'une baisse de son activité de transformation avec un ratio effectif de couverture des emplois moyen et long termes par les ressources stables en hausse tendancielle (avec une croissance moyenne de 45% sur 2003-2005 malgré la baisse de 9% de 2005) et qui, après avoir été au-dessous de la norme minimale de 75% sur 2002-2003, l'a finalement dépassée en 2004-2005. L'analyse de ce ratio sur la période étudiée montre une croissance moins forte mais très accélérée des emplois moyen et long termes face à une croissance plus forte mais décélérée des ressources stables. Dans ces conditions, la croissance des emplois moyens et longs a fini par dépasser celle des ressources stables en 2005, ce qui explique la baisse du ratio en 2005. La croissance de ces emplois est portée par les crédits moyen terme et celle des ressources stables par les fonds propres de la Banque. Cette tendance baissière de l'activité de transformation de la Banque sur 2002-2005 est en adéquation avec sa baisse de liquidité, mais **la tendance d'évolution des emplois moyens et longs face aux ressources stables peut conduire, si elle n'est pas renversée, à une augmentation de la transformation comme le montre déjà les**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

chiffres de 2005. Ce qui accentuerait le risque de liquidité de la Banque. L'analyse de l'activité de transformation de la Banque aurait pu être affinée avec les retraitements préalables des ressources stables et des emplois moyens et longs termes que nous n'avons pas pu effectués par défaut d'information.

2.1.2.2.1.4. Analyse des risques de prix (de marché) de la Banque

En l'état actuel des informations dont nous disposons, il nous est impossible de faire une analyse approfondie du risque de taux d'intérêt, risque général et risque spécifique, pour lequel la réglementation n'a rien prescrit parce que jugé très faible dans l'UEMOA pour des raisons que nous avons déjà évoquées dans la présentation de la réglementation bancaire. Cependant, **il aurait été bien, au niveau de la Banque, de pouvoir mesurer ce risque devant la baisse accélérée de la proportion des crédits court terme concomitante à la hausse accélérée de la proportion des crédits moyen terme et la forte proportion et croissance des titres de placement constatée sur la période.**

S'agissant du risque de position sur actions détenues dans le portefeuille-titres de la Banque, il semble modeste devant la dominance grandissante des titres de placement représentés par les titres obligataires (84%, 88%, et 91% respectivement en 2002, 2003, et 2004 et 2005) par rapport aux titres de participation dont la proportion est en baisse tendancielle sur la même période à cause d'une très et plus forte croissance des titres de placement dans le portefeuille.

Concernant le risque de change, les informations à notre disposition ne nous permettent pas de faire également une analyse approfondie et précise à travers les positions nettes en devises de la Banque au niveau des opérations de trésorerie et interbancaires, des opérations en devises réalisées avec la clientèle et sur titres (surtout au niveau de la position structurelle représentée par les titres de participation dans les filiales). Cependant, la chute des charges sur les opérations de change constatée depuis l'adoption de la couverture systématique en Euro des opérations en devises (Tableau 19 en Annexe C) au niveau de la Trésorerie montre une diminution substantielle de ce risque au niveau de la Banque. **Une analyse plus précise de ce risque au multiple aspect et très volatile aurait permis de donner sa mesure effective au niveau de la Banque.**

2.1.2.2.1.5. Analyse des risques opérationnels de la Banque

Nous n'avons pas évalué le risque opérationnel de la Banque pour lequel la réglementation n'a rien prévu en termes de norme quantitative. La seule norme réglementaire existante est qualitative et se réfère au système de contrôle interne et au gouvernement d'entreprise qui permettent tout simplement d'atténuer un risque dont ils ne peuvent mesurer l'ampleur par rapport au niveau et à la structure des activités de la Banque. Cette évaluation des risques opérationnels aurait fait une étude approfondie de l'architecture informatique de la Banque par rapport à sa stratégie commerciale, de la sécurité informatique et du cadre juridique appliqué aux opérations réalisées. Ces éléments constituent des facteurs de risque opérationnels qui croissent en importance avec la croissance et la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

profondeur des activités de la Banque. **L'existence de fichier clientèle entreprise de la Banque erronée à plus de 50% est un témoignage de lacunes au niveau de son système de contrôle interne.**

Nous venons ainsi de boucler l'analyse des risques de la Banque. Nous entamons à présent l'analyse de la rentabilité de la Banque qui, comme nous le savons en finance, va de pair avec les risques.

2.1.2.2.2. Analyse de la rentabilité de la Banque

Nous débutons cette analyse par l'évolution de la structure du compte de résultat de la Banque sur la période étudiée.

2.1.2.2.2.1. L'évolution de la structure du compte de résultat

Les charges d'exploitation de la Banque représentent en moyenne 28% des charges totales sur 2002-2005 (Tableau 19 en Annexe C). Les charges sur les opérations avec la clientèle qui constituent en moyenne 80% et celles sur les opérations de change 9%, représentent les principales composantes de ces charges d'exploitation. Ces dernières connaissent une hausse tendancielle sur la période avec une croissance moyenne de 17% sur les trois derniers exercices. Cette croissance est nourrie principalement par celle des charges sur opérations avec la clientèle (30%) qui y ont contribué à hauteur de 22% en moyenne et par celle des charges sur opérations de change qui, avec une baisse moyenne de 39%, y ont contribué à hauteur de -7%.

Les frais généraux et les charges diverses d'exploitation représentent en moyenne 34% du total des charges de la Banque avec une hausse tendancielle de 16% en moyenne sur les trois derniers exercices de la période 2002-2005. Ces frais sont composés principalement des charges des services extérieurs (58% en moyenne) qui ont contribué à leur croissance à hauteur moyenne de 9% avec une croissance moyenne de 16%, et des frais de personnel (34% en moyenne) qui, avec une croissance moyenne de 15%, y ont contribué d'environ 5%.

Les dotations aux provisions représentant 27% en moyenne des charges totales ont connu une croissance moyenne de 25% malgré la chute de 41% enregistrée en 2004. Cette croissance des dotations aux provisions est nourrie à hauteur de 23% en moyenne par celle des dotations aux provisions pour mauvaises créances (42% en moyenne) qui représentent 70% du total, et de 9% par les dotations aux amortissements représentant en moyenne 30% du total et qui connaissent une croissance moyenne de 9% environ.

Les produits des concours de la Banque à sa clientèle (47% en moyenne), ceux sur les prestations de services financiers (20%) et ceux des opérations sur titres (13%) constituent les principales composantes des produits d'exploitation de la Banque sur la période. Ces derniers représentent en moyenne 85% du total des produits et connaissent une croissance tendancielle soutenue de 21% en moyenne sur la période 2003-2005, croissance nourrie par celle des produits sur concours à la clientèle (16%), celle des commissions (49%) et celle des produits sur titres (31%) qui y ont contribué respectivement à hauteur de 8%, 6%, et 4%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'étape suivante de notre analyse de la rentabilité de la Banque, c'est l'analyse de ses soldes intermédiaires de gestion.

2.1.2.2.2.2. Analyse de la formation des résultats de la Banque

Elle est basée sur le Tableau 20 en Annexe C qui a subi quelques retraitements au besoin.

a) Cadre de l'analyse des soldes intermédiaires de gestion

Nous voulons ici expliquer notre processus de détermination des soldes intermédiaires de gestion (SIGE) que nous avons retenus, à savoir le produit net bancaire (PNB), le produit global d'exploitation (PGE), le résultat brut d'exploitation (RBE), le résultat courant avant impôts (RCAI) et enfin le résultat net (RN). Chacune de ces cinq marges de la Banque a été retraitée au besoin pour mieux tenir compte de la réalité.

En effet, la marge sur l'ensemble de l'activité bancaire ou d'intermédiation, PNB, a été retraitée par ajout ou soustraction des dotations nettes aux provisions pour risques de marché sur les titres de placement, et en retranchant les intérêts sur créances douteuses au cas où ils sont comptabilisés et provisionnés. Les dotations aux provisions et les reprises étant considérés comme un élément d'appréciation de la rentabilité des titres de placement, et la comptabilisation des intérêts douteux comme une extériorisation de produits à caractère artificiel. Dans le cadre de la Banque, les intérêts sur créances douteuses n'étant pas comptabilisés conformément au PCB de l'UEMOA, il n'y a rien à retrancher. De plus les dotations aux provisions pour risques sur les titres de placement sont inexistantes.

La marge sur l'ensemble de l'activité courante de la Banque y compris l'intermédiation, PGE, est déterminée en ajoutant ou retranchant du PNB les produits et frais accessoires et divers, les résultats de la gestion des participations et des immobilisations corporelles et incorporelles.

La marge sur l'ensemble de l'activité courante après prise en compte des frais de structure, RBE, est ainsi un rapprochement du PGE de la Banque du coût de fonctionnement de ses structures.

La marge sur l'ensemble de l'activité courante de la Banque après prise en compte de ses charges de structure et du coût des risques de contrepartie, RCAI, nous permet de mesurer l'incidence sur le RBE de la prise en compte des risques de crédit et divers d'exploitation générés par l'activité d'intermédiation. Les risques de marché sont quant eux déjà pris en compte dans le PNB à travers notamment les résultats de change, les résultats sur opérations sur titres ou sur instruments financiers à terme. En outre, dans notre analyse de la rentabilité de l'activité courante, nous distinguons le RCAI sans résultat exceptionnel et les FRBG, les derniers ne faisant pas partie du même chapitre d'enregistrement que les dotations aux provisions pour risque de crédit parce que ne pouvant être rattachés à aucun risque spécifique, de la RCAI avec résultat exceptionnel et prévilégions le premier. Pour cela nous reclassons le résultat exceptionnel et les FRBG au niveau du résultat net. De plus, nous retranchons les intérêts sur créances douteuses pour éviter leur double comptabilisation au cas où ils sont comptabilisés et donc provisionnés, ce qui n'est pas le cas avec la banque sous revue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La marge sur l'ensemble des produits et charges de l'exercice, RN, est obtenu ainsi par ajout du résultat exceptionnel, déduction faite des FRBG et des impôts.

Ce processus nous donne des RN légèrement différents en plus ou en moins des RN officiels des rapports annuels de la Banque. Mais, notre analyse de la rentabilité est basée sur les résultats obtenus après retraitements.

b) Analyse des soldes intermédiaires de gestion

La rentabilité de la Banque s'est renforcée continuellement sur toute la période 2002-2005. **Son PNB affiche une croissance tendancielle** moyenne de 23% sur les trois derniers exercices de la période, malgré la décélération de près de 40% enregistrée en 2004 (Tableau 20 en Annexe C) grâce à une plus forte croissance tendancielle des produits d'exploitation (21% en moyenne) par rapport aux charges d'exploitation (17%) (Tableau 19 en Annexe). La forte croissance des charges d'exploitation (42%) face une plus faible croissance des produits d'exploitation explique la baisse de croissance du PNB en 2004. La forte croissance des charges d'exploitation de 2004 est nourrie par celle des charges sur les opérations avec la clientèle qui y a contribué pour 36% environ. Sur toute la période 2002-2005, la croissance moyenne des charges d'exploitation de 17% est portée par celle des opérations avec la clientèle avec une contribution moyenne de 22% alors que la décroissance des charges sur les opérations de change a contribué à l'atténuation de cette croissance des charges d'exploitation à hauteur de 7% en moyenne. Quant à la croissance tendancielle des produits d'exploitation, elle est portée par les produits sur les opérations avec la clientèle qui y ont contribué pour 8% en moyenne, suivis des commissions sur prestations de services financiers (6% en moyenne) et des produits sur les opérations sur titres (4% en moyenne) (Tableau 19 en Annexe C).

Le PGE affiche la même tendance que le PNB sur la période mais de façon plus soutenue avec une croissance moyenne de 23% sur les trois derniers exercices. Cependant, le PGE de la Banque est resté en dessous de son PNB sur toute la période, sauf en 2004, montrant ainsi que la gestion des immobilisations et les frais divers et accessoires influe légèrement dans l'ensemble négativement sur son chiffre d'affaires (PNB).

Cependant, la hausse tendancielle décélérée des frais de structure avec une moyenne de 14% sur 2003-2005 (Tableau 21 en Annexe C) n'a pas pu empêcher, dans ces conditions de croissance tendancielle soutenue du PGE, **un renforcement tendanciel plus soutenue du RBE** de la Banque qui affiche une croissance moyenne de 36% sur 2003-2005 (Tableau 19 en Annexe).

La hausse tendancielle des coûts liés à la gestion du risque de crédit plus soutenue que celle du RBE (sauf en 2003) a finalement induit **une croissance tendancielle décélérée et moins soutenue (par rapport au RBE sauf en 2003) du RCAI** avec une croissance moyenne de 42% sur 2003-2005 (Tableau 19 en Annexe). Cette évolution du RCAI traduit une croissance tendancielle de l'effort de dotations à la couverture du risque de crédit de la Banque (sauf en 2003 où il a affiché une baisse de 52%) qui représente en moyenne sur 2003-2005 plus de 19% (Tableau 22 en Annexe C).

CESAG BIBLIOTHEQUE

Les résultats exceptionnels déficitaires ou nuls de la Banque sur l'ensemble de la période et les impôts, devant l'absence de dotations aux FRBG, n'ont pas pu empêcher **la croissance tendancielle toutefois décélérée de son résultat net avec une moyenne de 45% sur les trois derniers exercices de 2002-2005.**

Intéressons-nous maintenant aux ratios d'exploitation de la Banque. A ce propos, nous optons pour trois types de ratio : le ratio d'exploitation utilisé par la Banque et deux autres.

2.1.2.2.2.3. Les ratios d'exploitation de la Banque

La Banque a vu son coefficient d'exploitation en baisse tendancielle soutenue sur la période avec une moyenne de -5% sur les trois derniers exercices pour s'afficher à 39,04% en 2005, 96 points de base plus faible que la norme maximale interne de 40% au-dessus de laquelle il est resté pendant tout le reste de la période 2002-2005. La baisse tendancielle de ce coefficient vient de la croissance tendancielle plus forte et plus soutenue du PNB face à une croissance tendancielle plus faible et décélérée des frais généraux sur toute la période. Cependant, la tendance de ce coefficient s'explique plus par la décélération des frais généraux que par la croissance du PNB (Tableau 22 en Annexe).

Le coefficient net d'exploitation enregistre aussi, sur la même période mais de manière plus forte, une décroissance tendancielle avec une moyenne de -6,6% sur 2003-2005. Cette tendance s'explique par une croissance tendancielle plus faible et plus décélérée des frais de structure par rapport aux frais généraux (14% en moyenne contre 16% pour les frais généraux). Cependant, ici aussi, l'évolution du coefficient s'explique plus par la baisse de croissance des frais de structure que par la croissance du PNB.

La même tendance de décroissance soutenue se retrouve aussi au niveau du coefficient net global d'exploitation qui affiche une décroissance moyenne de -7% donc plus prononcée que celle du coefficient net d'exploitation. Cette baisse tendancielle plus prononcée du coefficient net global d'exploitation de la Banque vient de la faiblesse de son PGE par rapport à son PNB (sauf en 2004) et de la faiblesse de sa croissance par rapport à celle du PNB.

Ainsi, les trois coefficients d'exploitation montrent-ils une amélioration continue de la maîtrise des charges de fonctionnement des structures de la Banque qui permet à la Banque d'afficher les plus faibles coefficients de la place bancaire sénégalaise et très inférieurs à la moyenne (des banques européennes qui se situe entre 50-60 %). Ce qui doit avoir un impact positif continu sur la rentabilité de la Banque étant donné la significativité des facteurs de structure comme les frais généraux dans l'explication de la profitabilité des banques UEMOA (ARY TANIMOUNE, 2003). **Le tableau 27 en Annexe C montre que cette amélioration continue de la maîtrise des frais de personnel et généraux a été possible grâce au recours au personnel intérimaire**. En effet, les frais généraux par agent utilisé (les agents utilisés étant les agents CBAO et les agents intérimaires) et les frais de personnel par agent utilisé ressortent respectivement en moyenne des trois derniers exercices de la période 2002-2005 à FCFA 19 et 9 millions contre FCFA 30 et 12 millions par agent CBAO exclusivement. Même si un meilleur

CESAG BIBLIOTHEQUE

retraitement du nombre d'agent utilisé, par l'usage de l'équivalent-agent CBAO d'un agent intérimaire, diminuerait les écarts entre les chiffres avec et sans agents intérimaires, cela ne peut infirmer l'amélioration de la maîtrise des frais de personnel et généraux par le recours aux agents intérimaires.

Qu'en est-il des coefficients de rentabilité de la Banque ?

2.1.2.2.2.4. Les coefficients de rentabilité de la Banque

Le coefficient de rentabilité de la Banque mesuré par le rentabilité des fonds propres effectifs des actionnaires (Return on equity ou ROE) est positif et en hausse tendancielle décélérée sur la période 2002-2005 avec une valeur moyenne de 21% après impôts (pour comparaison la moyenne des grands établissements internationaux est située entre 20-25% avant impôts) et une croissance moyenne de 21% sur les trois derniers exercices (Tableau 26 en Annexe C). Cette tendance haussière du ROE est la résultante d'une croissance tendancielle plus soutenue mais décélérée du résultat net face à celle des fonds propres effectifs.

Le taux de marge nette de la Banque montre également la même tendance haussière sur la période témoignant ainsi d'une rentabilité croissante du chiffre d'affaires. Cependant, le taux de marge nette reste plus faible que le ROE avec une moyenne de 28% quoique croissant plus vite (27%) (Tableau 26 en Annexe).

Quant au coefficient de rendement des actifs de la Banque (Return on assets ou ROA), il s'inscrit aussi dans un dynamisme de croissance avec une croissance moyenne de 23% et une valeur moyenne de 1,8% sur les trois derniers exercices de la période malgré la forte décélération de 118% enregistrée en 2004 (Tableau 23 en Annexe C) et qui est due à une forte décélération du résultat net face à la croissance des actifs. Cette forte décélération du résultat net en 2004 résulte principalement d'une plus forte croissance des charges d'exploitation (42%) par rapport aux produits d'exploitation (21,5%) et de la forte croissance des dotations nettes aux provisions et pertes sur créances irrécupérables (95%) (Tableau 19 en Annexe C).

L'étape suivante de l'analyse de la rentabilité de la Banque est consacrée aux coûts des ressources, rendements des emplois et marges dégagées.

2.1.2.2.2.5. Analyse des coûts, rendements et marges de la Banque

a) Les opérations avec la clientèle

Le taux moyen de rémunération des ressources collectées auprès de la clientèle par la Banque affiche une croissance moyenne de 16% sur les trois derniers exercices de 2002-2005 en dépit de la baisse de 5% de 2005 (Tableau 24 en Annexe C). Cette croissance moyenne résulte d'une plus forte croissance moyenne des charges (33%) par rapport au volume des ressources (16%). La baisse de ce taux en 2005 est la conséquence d'une plus faible croissance des charges (21%) par rapport au volume des ressources (27%). **Quant au taux moyen de rendement des emplois clientèle, il enregistre sur la même période une décroissance** moyenne de 18% résultant d'une faible croissance moyenne des produits (16%) par rapport à celle du volume des emplois (47%). De plus, **cette**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

décroissance du taux moyen de rendement des emplois clientèle est tendancielle et accélérée. La conséquence de ces deux tendances contrastantes des taux de rémunération des ressources et de rendements des emplois clientèle est **la chute tendancielle et accélérée du taux moyen de la marge nette d'intermédiation** de la Banque de 34% en moyenne sur 2003-2005. Ainsi, ce taux égal à 8,86% en 2002 ressort finalement à 2,05% en 2005.

b) Les opérations interbancaires, de trésorerie et sur titres

Le taux de rémunération des ressources collectées à partir de ces opérations s'installe sur une pente négative moyenne de 13% face à une baisse moyenne légère de 1% environ du taux de rendement des emplois effectués sur les trois derniers exercices de 2002-2005. La baisse moyenne des deux taux résulte de la décroissance tendancielle enregistrée par les deux entre 2002 et 2004 et surtout de la baisse de ces deux taux en 2005 avec cependant une décroissance et une baisse plus prononcée pour le taux de rémunération des ressources collectées. Ces deux tendances se traduisent par un taux de rémunération des ressources légèrement au-dessous du taux de rendement des emplois en 2005, après avoir été au-dessus de ce dernier entre 2002 et 2004. Comme conséquence de ces évolutions, **le taux de marge de la Banque sur ces opérations, resté légèrement négatif entre 2002 et 2004, ressort légèrement positif en 2005**.

Ainsi, avons-nous terminé avec la deuxième partie de nos travaux consacrée à la description et l'évaluation du filet de maîtrise des risques de la Banque. Nous pouvons enfin aborder la troisième et dernière partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE III : Impacts de Bâle II sur les performances de la CBAO et propositions de maîtrise plus efficace de ses risques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III. Impacts de Bâle II sur les performances de la CBAO et propositions de maîtrise plus efficace de ses risques

Cette dernière partie de nos travaux est surtout consacrée à nos recommandations à l'endroit de la Banque pour l'amélioration de son filet de maîtrise des risques dans une optique de préparation à l'avènement de Bâle II dans l'UEMOA. Pour ce faire, nous examinerons d'abord les chances d'adoption de Bâle II et de ses différentes options dans la Zone. Nous poursuivrons par les implications de ses nouvelles directives pour les banques en général et celle sous revue en particulier avec certaines recommandations de politiques conséquentes. Nous déroulerons ensuite les implications de nos évaluations du filet de maîtrise des risques de la Banque toujours avec des recommandations de politiques conséquentes, et terminerons par nos recommandations de chantiers stratégiques.

3.1. Les fondements des perspectives d'application de Bâle II dans l'UEMOA

Il est clair, et logique d'ailleurs, que l'UEMOA veut et doit avancer en matière de réglementation et supervision bancaires. L'objectif premier étant d'avoir des structures réglementaires et de contrôle des banques plus efficaces en matière de maîtrise des risques bancaires dans le but ultime d'une plus grande stabilité financière de la place, les coûts des crises bancaires passées (fin des années 80 et début des années 90) dans l'UEMOA étant bien connus.

Même si, comme nous l'avons affirmé dans notre introduction, aucun horizon d'application de Bâle II dans l'UEMOA n'est visible, les autorités de la réglementation et de la supervision bancaire sont conscientes de la nécessité d'avancer vers le nouveau cadre de Bâle II que de s'en tenir à Bâle I. Comme l'affirmait une Autorité de la réglementation bancaire, dans un entretien qu'elle a bien voulu nous accorder dans le cadre de nos travaux, nous citons « Je pense que l'UEMOA doit avancer que ce soit dans le cadre de Bâle II ou autre. Le monde évolue, l'UEMOA aussi évolue et le fera avec le monde. ». Cette même autorité affirmait plus loin, parlant du délai d'application de Bâle II dans l'UEMOA, nous citons toujours « ...Ce qui est sûr, c'est qu'il y aura un calendrier modulable que nous suivrons. Nous appliquerons les nouvelles directives bâloises en modifiant progressivement notre dispositif prudentiel. ».

Cependant, l'application de Bâle II nécessite des prérequis dont les autorités reconnaissent la mise en place préalable.

3.1.1. Prérequis, état des lieux et perspectives de choix des autorités de régulation de l'UEMOA

Voyons tout d'abord les prérequis indispensables à toute application de Bâle II.

3.1.1.1. Les prérequis

Comme le montrait son architecture présentée un peu plus haut, Bâle II a mis au goût du jour l'importance du rating et de la notation interne dans les systèmes de maîtrise des risques bancaires. En effet, les systèmes de pondération de Bâle II sont déterminés par soit la notation interne (IRB Approach), soit par la notation externe (Standard Approach). Ainsi l'existence d'agences ou institutions de rating opérationnelles et crédibles ou, à défaut, de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

systèmes de notation interne fiables est un prérequis indispensable à l'application de Bale II. En ce qui concerne les institutions de rating (à l'exemple de la Banque de France), la crédibilité de leur système de notation repose sur l'existence de centrales des risques, d'incidents de payement et de bilans fiables en données d'analyse, avec des échantillons d'entreprises et de particuliers assez exhaustifs et représentatifs. Quant aux agences de rating dont les activités sont depuis longtemps tournées vers les pays avancés surtout et dans une moindre les pays émergents, le renforcement de leur crédibilité doit être encore plus de rigueur. Cependant, le développement des activités de ces agences n'est pas espéré dans les pays sous-développés comme ceux de l'UEMOA qui doivent donc plutôt se tourner vers soit le système de notation de leur Banque centrale, soit leur propre notation interne dont la fiabilité est très tributaire de celle de leurs bases de données historiques et de leurs capacités à mobiliser des moyens à cet effet.

Les prérequis concernent aussi les critères du choix des autorités de s'accrocher plus solidement à Bâle I ou d'embrasser Bâle II. Pour ces critères de décision, nous nous référons aux travaux de G. MAJNONI et A. POWELL qui ont développé à ce propos un arbre de décision d'entrer ou non dans Bâle II (Basel II Decision tree) (Annexe E). Pour ces auteurs, il existe cinq caractéristiques de la place financière à considérer et qui peuvent guider les autorités dans leur choix décisionnel de continuer avec Bâle I ou avec Bâle II. Ils ont même développé un choix intermédiaire entre Bâle I et Bâle II que nous ne présentons pas dans nos travaux. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- le degré de pénétration et de développement des activités de rating des agences connues sur la place financière pour leur crédibilité ;
- le niveau actuel des fonds propres du système bancaire et la faisabilité de l'augmentation des ratios de fonds propres dans le court terme qui dépend des marges de manoeuvre des banques de la place en termes d'excédents de fonds propres;
- la taille, ou la force de volonté des autorités de la place de développer, les marchés de capitaux domestiques ;
- et la disponibilité de l'information et le degré de sophistication des banques et des superviseurs dans l'évaluation et le contrôle du provisionnement des créances en souffrance.

Après ce développement des prérequis, voyons l'état des lieux dans l'UEMOA par rapport à ces prérequis.

3.1.1.2. L'état des lieux

Au niveau des centrales des risques, des incidents de paiement et des bilans, beaucoup de progrès ont été accomplis par les autorités de supervision de l'UEMOA du moins en ce qui concerne leur opérationnalité avec toutefois un degré d'effectivité très faible pour la Centrale des bilans. En outre, beaucoup reste à faire au niveau de la mise à jour et de l'exhaustivité de ces centrales pour assurer la fiabilité de leurs informations afin d'y bâtir un système crédible de notation à l'instar de celui de la Banque de France.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En nous référant aux critères décisionnels de MAJNONI et POWELL, l'UEMOA affiche, comme noté plus haut, un haut degré de conformité aux principes fondamentaux du Comité de Bâle, et présente un niveau global acceptable de fonds propres réglementaires (le ratio de couverture des risques de l'ensemble dépasse les 10% en 2004) (Revue de stabilité financière BCEAO, 2006) qui est probablement resté au moins à ce niveau depuis lors avec la bonne santé financière enregistrée des banques si la politique des réserves y suivait. Ce qui témoigne de l'existence d'une certaine marge de manœuvre pour les banques UEMOA dans leur ensemble.

Il existe également, au niveau des autorités de la zone, une forte volonté démontrée d'approfondir les marchés des capitaux en général et le marché financier sous régionale en particulier, et de promouvoir les activités de marché dans la zone. Mais, la disponibilité de l'information fiable et le degré de sophistication des banques sont un peu bas. Quant aux activités de rating des agences spécialisées, elles sont quasi inexistantes sur la place de l'UEMOA.

Au regard de cet état des lieux dans l'espace UEMOA, nous pouvons quand même affirmer qu'il existe une probabilité assez forte que l'UEMOA adopte Bâle II dans un avenir proche, adoption toutefois conditionnée par l'état des préparatifs sur le système de notation de la BCEAO et les moyens des banques. La question reste de savoir quelles options de Bâle II ont plus de chance d'être adoptées dans la zone.

3.1.2. Les perspectives de choix des autorités de l'UEMOA

Lorsque nous avons posé cette dernière question à l'autorité de la réglementation, sa réponse a été, nous citons « Il nous faut d'abord une évaluation des systèmes et moyens de nos banques avant de faire un choix parmi les options. Il n'est pas exclu que nous options premièrement pour l'approche interne… ». Plus loin, à la question de savoir à quel système de rating se réfèreront les banques de l'UEMOA en cas d'adoption de l'option standard, elle répondit, nous citons toujours « …Il est clair que la BCEAO se débrouillera pour mettre en place un système de notation à l'instar de la Banque de France. ». Le grand obstacle à l'adoption de l'Approche standard de Bâle II dans l'UEMOA reste l'absence d'un rating référentiel crédible. Les obstacles à l'adoption de l'Approche interne sont l'état de sophisticité des banques UEMOA et de leur base de données historiques. En effet, les systèmes de notation internes actuels au sein de ces banques souffrent du manque de rigueur scientifique ne leur permettant pas de respecter les critères de validité de Bâle II. De plus, la plupart de ces banques sont caractérisées par l'absence de chantiers internes de préparation à Bâle II qui puisse booster la sophistication de ces systèmes internes de notation. Elles attendent ainsi la BCEAO comme des passagers attendant un train.

« It's hard to predict, especially the future », disait le célèbre savant Niels BOHR. Cependant, nous pensons que, lorsque la BCEAO décidera, elle n'imposera pas l'option standard pour laquelle elle-même sera très avancée dans les préparatifs ou prête, parce qu'elle offrira aussi la possibilité d'opter pour l'Approche interne à condition de remplir les conditions strictes de validité que les banques mettront beaucoup de temps pour remplir du moins pour celles d'entre elles qui sont décidées à y consacrer les moyens nécessaires. Autant dire, comme l'autorité de la réglementation, qu'il y aura « …beaucoup de flexibilité dans l'application de Bâle II… ». Nous pensons également

CESAG - BIBLIOTHEQUE

qu'il existe toujours une plus forte probabilité d'utilisation plus large de l'Approche standard au sein de l'UEMOA que l'Approche de notation interne, la BCEAO ayant plus les moyens de développer rapidement un système de notation efficace que les banques n'en ont individuellement pour bâtir des systèmes de notation interne crédibles pouvant concourir à une plus grande stabilité financière de la place UEMOA. Ainsi, les banques qui auront pu développer un système de notation interne crédible pourront créer une source d'avantages stratégiques.

C'est surtout sur la base de cette conjecture que nous pensons évaluer l'impact d'une application de Bâle II sur le système de maîtrise des risques de la Banque et par ricochet sur ses performances.

3.1. Les implications de Bâle II pour la Banque

Nous déroulons les implications de ces nouvelles directives sur le système de maîtrise des risques, le niveau des fonds propres réglementaires, la tarification et la politique d'octroi des crédits.

3.1.1. Implications de Bâle II sur la maîtrise des risques de la Banque

Elles se situent au niveau du système de notation, de la gestion du portefeuille de crédits, de la gestion des créances en souffrance, de la prise de garanties, et de l'intégration de la gestion des risques dans la gestion des capitaux de la Banque.

3.1.1.1. Les implications au niveau du système de notation

Bâle II promeut une gestion plus ciblée des risques à partir d'une mesure plus précise de ces derniers. Cela implique pour les banques une plus grande capacité de détermination et de mesure précises de leurs risques. La méthode traditionnelle d'analyse de la solvabilité de l'emprunteur potentiel qui consiste, nous l'avons vu, à déterminer tout simplement si le candidat à l'emprunt est solvable ou non, ne peut assurer aux banques cette gestion ciblée. Cette méthode est enterrée par les nouvelles directives bâloises. La gestion plus ciblée des risques passe par le rating interne ou externe, qui n'associe pas tout simplement des critères quantitatifs et qualitatifs pour former de simples combinaisons, mais des combinaisons notées et débouchant sur des estimations de probabilités de défaillance, selon une échelle établie sur des bases rigoureuses. Cela implique pour la banque sous revue des efforts de réformes de son système de cotation interne actuel qui, nous l'avons vu plus haut, n'a rien de différent avec son système traditionnel d'analyse de la solvabilité de ses débiteurs potentiels. **Bâle II implique donc pour la Banque une révision systématique de son système de cotation interne pour déterminer de façon plus précise la prime de risque à intégrer dans la tarification de ses crédits, mieux définir ses systèmes de délégation de pouvoir de crédit, de limitation des crédits et d'octroi des crédits et asseoir une bonne allocation de ses fonds propres. Cette révision passe par la correction des imperfections soulevées sur son système de cotation dans nos évaluations dans la partie II.** Avec Bâle II, la construction d'un rating interne crédible est source d'avantage stratégique en ce sens qu'elle permet d'attirer la clientèle aux risques faibles et d'éviter l'augmentation de la clientèle aux risques élevés par une meilleure tarification et une meilleure définition des limites de crédit. Bien sûr que

CESAG - BIBLIOTHEQUE

l'Approche standardisée de Bâle II aussi participe à cette gestion plus ciblée des risques, mais dans une moindre mesure que l'approche interne.

3.2.1.2. Les implications au niveau de la gestion du portefeuille de crédits

Bâle II implique une gestion plus active du portefeuille de crédits et une meilleure diversification des risques. La Banque doit être à même de savoir jusqu'à quel point elle peut s'exposer au risque compte tenu du profil de risque du débiteur. Elle doit être aussi capable de faire un bon arbitrage entre différentes opportunités d'affaires en comparant les potentiels de gains résiduels obtenus par déduction des risques encourus des potentiels de gains bruts. Pour cela, elle doit avoir la capacité de donner non seulement une mesure plus précise des coûts du risque tant au niveau individuel des crédits qu'au niveau de l'ensemble de son portefeuille, mais aussi une mesure du coût marginal d'un nouveau crédit sur le coût total du portefeuille en prenant en compte les corrélations entres les différents crédits afin d'avoir une diversification optimale de ce portefeuille. Bref, **Bâle II implique pour la Banque une réévaluation périodique voire permanente du portefeuille de crédits de façon à atteindre une diversification optimale qui engendre un niveau de risque plus faible sur le portefeuille. Bâle II va ainsi au-delà de la revue semestrielle du portefeuille telle qu'elle est en vigueur dans l'UEMOA et pratiquée par la Banque en termes temporel et de profondeur. Cela implique pour la Banque un préalable d'effort en matière de mesure, de structuration du portefeuille, et une plus grande efficacité au niveau de la gestion de la composition du portefeuille des instruments d'atténuation des risques de crédits.**

3.2.1.3. Les implications au niveau de la gestion des créances en souffrance

Bâle II implique une gestion dynamique des mauvaises créances à travers un provisionnement ex ante et non ex post comme cela est de vigueur dans l'UEMOA et pratiqué par la Banque, et des fonctions précontentieux et contentieux plus efficaces. Il s'agit du provisionnement dynamique qui implique la constitution de dotations aux provisions dès la mise en place des crédits et leur modification au fur et à mesure de l'évolution de la solvabilité des débiteurs mesurée par celle de leurs ratings. **Cela implique au préalable une bonne capacité de détection des risques et de mesure des pertes attendues qui, nous l'avons vu, fait beaucoup défaut dans le cadre de la Banque. Cette gestion dynamique des mauvaises créances implique pour la Banque des efforts supplémentaires en matière de recouvrements.**

3.2.1.4. Les implications au niveau des prises de garanties

Bâle II a mieux intégré les sûretés dans l'atténuation des risques de crédits dans ses différentes options. Cependant, la liste des instruments admis pour réduire le risque de crédit sous Bâle II est sélective. Cette sélectivité dépend également des options, les options standardisées présentant la liste la plus restrictive. **Bâle II implique ainsi pour les banques et particulièrement pour celle sous revue dont les crédits à la clientèle repose quasi**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

systématiquement sur des garanties une modification potentielle de ses pertes en cas de défaillance de ses débiteurs et en même temps une gestion plus sélective et dynamique de son portefeuille de garanties.

3.2.1.5. Les implications au niveau de l'intégration de la gestion des risques à la gestion des ressources

Bâle II incite à une allocation optimale des ressources de la Banque à travers une allocation optimale des fonds propres réglementaires. Cela implique pour la Banque une évaluation de ses différents métiers ou agences non seulement en termes de rentabilité mais aussi et en même temps en termes de fonds propres consommés pour les principaux risques (de crédit, de marché et opérationnels) courus dans leurs activités. **Ce qui présuppose également un effort préalable de structuration de la Banque et de mesure des risques.**

3.1.2. Implications de Bâle II au niveau des fonds propres

Bâle II touche directement le niveau des fonds propres réglementaires des banques de façon individuelle avec ses échelles de pondérations plus sensibles aux risques effectifs mesurés à travers les ratings internes ou externes. Cependant, hormis l'interprétation et le choix des autorités de régulation, les modifications au niveau des fonds propres individuels des banques dépendent de plusieurs facteurs internes à ces dernières, à savoir principalement l'application des procédures de gestion des risques, l'approche choisie parmi les possibilités offertes par le choix des autorités pour le calcul des exigences en fonds propres, et surtout la composition et la qualité du portefeuille de crédits. Parmi ces facteurs, le dernier est très déterminant pour la modification du niveau des fonds propres réglementaires de la banque. Ce dernier facteur interne, c'est-à-dire la composition et la qualité du portefeuille de crédits, comprend en effet, entre autres, la proportion des affaires retail, la proportion des crédits PME attribuables aux affaires de retail, la proportion des risques opérationnels, et la typologie des crédits avec leurs montant et maturité qui exercent une grande influence sur les dotations en propres des banques.

Selon les résultats de la troisième étude de simulation de l'impact de Bâle II sur les dotations en fonds propres réglementaires des banques (Quantitative Impact Study 3, QIS 3) de la BIS en 2002 et qui a porté sur un échantillon de 360 banques de 40 pays différents divisé en deux groupes, quelle que soit l'approche ou le groupe, l'on note globalement une baisse du taux des dotations en fonds propres réglementaires pour les crédits aux entreprises entendues grandes entreprises, les crédits retail, les crédits renouvelables (cartes de crédits, ...) et les crédits aux PME ; une hausse de ce taux pour les créances sur les Etats, les banques, et pour les titres de participations. Cependant, l'on note des baisses plus prononcées avec les approches internes que l'approche standardisée. L'ampleur comparée des hausses quant à elle varie globalement selon les débiteurs concernés. Nous aurons bien voulu faire la même simulation au niveau de la Banque, mais l'indisponibilité des informations nécessaires, pour des raisons que nous avons évoquées plus haut, nous a dicté sa loi. **En tout cas, Bâle II implique au préalable pour la Banque un plus grand effort de structuration de son portefeuille de crédits surtout**. A défaut, il est impossible a priori de dire si l'introduction des exigences en fonds propres pour la couverture des risques opérationnels entraînerait pour la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Banque une hausse des exigences en fonds propres réglementaires, ce qui amplifierait la fragilité de sa solvabilité diagnostiquée plus haut, ou si cette hausse sera amplifiée, compensée voire supplantée par des baisses dues aux effets des autres éléments de l'état de son portefeuille.

3.2.3. Implications de Bâle II sur la tarification

Bâle II implique une tarification des crédits plus sensible aux risques effectifs (Risk Adjusted Pricing ou RAP). Pour mieux comprendre cette implication, il nous faut rappeler, hormis la concurrence, les éléments constitutifs des tarifs de base des crédits bancaires (et non les tarifs client qui considèrent en sus toute la relation clientèle au point de sacrifier parfois la gestion prudentielle), à savoir le coût de refinancement (le coût des ressources), les coûts de structure (les coûts administratifs, commerciaux et d'amortissement), les coûts du risque et la marge bénéficiaire. Les coûts du risque comprennent non seulement le coût du risque proprement dit transposée en prime de risque dans la tarification pour la couverture des pertes normales (attendues), mais aussi le coût des fonds propres consommés transposé en rémunération des fonds propres (compte tenu du coût d'opportunité de ces fonds et de la rentabilité désirée par les actionnaires) de couverture des pertes anormales (inattendues). Ainsi, les nouvelles directives bâloises influencent-elles directement les tarifs des crédits à travers les coûts du risque. **En d'autres termes, le taux de référence de la Banque, le TBB, doit bien prendre en compte ses coûts qui deviennent un élément stratégique. Ce qui implique une fois encore pour la Banque des efforts préalables de mesure du coût du risque et de détermination de la rémunération de ses fonds propres.**

3.2.4. Implications de Bâle II sur la politique d'octroi des crédits de la Banque

Bâle II n'a pas une influence directe sur la politique de crédit des banques. Cette influence est indirecte à travers l'allocation induite des fonds propres et la tarification. **Cela implique pour la Banque une définition claire et formelle d'une politique de crédit tenant compte des implications de ces nouvelles directives et de ses propres objectifs stratégiques.**

3.3. Les implications de nos analyses fondamentales et graphiques pour la Banque

A ce niveau, nous distinguons nos évaluations au niveau de la partie II de nos travaux qui sont des analyses fondamentales sur la base des tableaux d'activité, de gestion des risques, et de rentabilité, des implications des résultats sur la base des tableaux de sensibilité et des graphiques que nous utilisons dans cette troisième partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.1. Les implications de nos évaluations du filet de maîtrise des risques de la Banque

3.3.1.1. Les implications des résultats de l'évaluation des structures du filet de maîtrise des risques

3.3.1.1.1. L'absence de politique de crédits et de procédures

Nous avons noté l'absence d'une politique de crédit formalisée disponible au niveau de la Banque. **Cette lacune est une porte ouverte à toutes sortes de risques, un handicap pour une stratégie d'octroi et de gestion de crédit adaptée à l'environnement et rigoureuse**. C'est une source potentielle de condamnation à des provisionnements de mauvaises créances. Par contre, **l'existence formelle d'une politique de crédits est le gage d'une volonté fermement exprimée du Top Management de bâtir un empire bancaire sur un portefeuille de crédits sains en permanence, car elle devient l'œil de la fonction gestion des risques.**

3.3.1.1.2. L'absence de procédures formalisées

Elle est très caractéristique de la Banque. C'est un sérieux handicap au bon fonctionnement de son système de contrôle interne parce que source potentielle d'erreurs humaines et opérationnelles autant au niveau de l'encadrement qu'au niveau des collaborateurs et difficilement détectables sur des bases rigoureuses. Cette lacune peut être un frein à l'atteinte des objectifs stratégiques définis dans de bonnes conditions, parce que la réalisation de ces derniers présuppose la mise en place des moyens de contrôle appropriés des opérations quotidiennes. Ainsi, constitue-t-elle **une dangereuse source potentielle de désavantage concurrentiel dans le cadre de Bâle II en ce sens qu'elle est un amplificateur des risques opérationnels en handicapant le contrôle interne en même temps qu'elle accroît sa charge de travail.**

3.3.1.1.3. L'inexistence d'outils de mesure des risques

C'est la plus grande imperfection relevée au niveau du processus de management des risques de la Banque. Le seul outil de mesure dont elle dispose pour le risque de crédit étant l'analyse financière traditionnelle de la solvabilité dont nous avons relevé les lacunes d'imprécision et d'absence de rigueur avec leurs corollaires. Pour les autres principaux risques de la Banque, il n'en existe presque pas. Or, **sans outils de mesure des risques, il n'y a ni une gestion efficace ni un contrôle efficace et des risques et des outils de maîtrise de ces risques. Sans outils de mesure précise des risques, il n'y a pas une grande possibilité de créer et d'exploiter profitablement un avantage stratégique sous Bâle II, la Banque étant réduite à son approche standardisée.**

3.3.1.1.4. Les imperfections du contrôle dans le processus de management des risques

L'inefficacité de la surveillance des risques de la Banque en termes de permanence, d'exhaustivité et de reporting, hormis dans une certaine mesure les risques de baisse d'activité et de rentabilité par rapport aux objectifs budgétaires avec le Contrôle de gestion de la Banque, rend également impossible une surveillance régulière des techniques de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

mesure et de gestion de ces risques en vue de leur amélioration. Or, sans cette validation régulière, il n'y a pas non plus de possibilité de construire un système de notation interne efficace et crédible qui soit une source d'avantages stratégiques sous Bâle II.

3.3.1.1.5. Les imperfections du système de notation interne

Ces imperfections qui portent principalement sur le manque de rigueur dans le choix des critères et de leur combinaison, l'existence de classes sans aucune note préalable, le manque de robustesse avec l'inclusion directe des garanties dans les combinaisons définissant les classes de risque entre autres, l'absence d'une gestion efficace de ce système, l'ineffectivité de son usage dans la maîtrise des risques, l'allocation optimale des fonds propres de la Banque et sa tarification, et son incapacité d'estimation et de prévision font de ce système un « embryon » à l'aune de Bâle II. Or, nous savons l'importance stratégique d'un système de notation interne crédible sous Bâle II.

3.3.1.1.6. Les insuffisances du système de délégation de pouvoirs de crédit et l'absence de systèmes formalisés d'octroi et de limitation des crédits

Elles concernent, comme nous l'avons noté, surtout l'absence de rigueur dans la définition des seuils de pouvoirs, l'absence d'une plus grande profondeur de la définition des pouvoirs, et la concentration effective du pouvoir de crédit au niveau de la Direction Générale en général et de l'ADG (Administrateur Directeur Général) en particulier. **Elles constituent, au même titre que l'absence de systèmes d'octroi et de limitation des crédits, des freins à la gestion stratégique des risques de crédit qu'implique Bâle II.**

3.3.1.1.7. Les insuffisances de la structuration des portefeuilles et des coûts

Ce sont de très importants freins à une exploitation bancaire efficace surtout sous Bâle II. Il n'est pas possible d'exploiter stratégiquement les avantages de ces nouvelles directives sans une granularisation appropriée des portefeuilles de la Banque en général et de son portefeuille de crédits en particulier, et sans une structuration affinée de ses coûts. L'absence de cette granularisation du portefeuille de crédits empêche toute mesure efficace des coûts totaux du risque liés aux catégories de clientèle et aux types de crédit, et toute allocation optimale des fonds propres de la Banque. L'insuffisance de la structuration des coûts de la Banque quant à elle exclut toute possibilité d'une tarification stratégique. **Quelle que soit l'option choisie de Bâle II, la correction de ces insuffisances de structuration constitue un préalable à toute stratégie sous Bâle II. La Banque ne peut exploiter stratégiquement les nouvelles directives bâloises dans l'état actuel des structurations de son portefeuille de crédits et de ses coûts.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.1.2. Les implications de l'évolution des risques de la Banque

3.3.1.2.1. Implications de l'évolution du risque d'insolvabilité de la Banque

La fragilité de la solvabilité de la Banque n'est pas un bon état d'accueil de Bâle II parce que, ceteris paribus (toutes choses égales par ailleurs), l'introduction des exigences en fonds propres de couverture des risques opérationnels impliquent une augmentation automatique des dotations en fonds propres de la Banque. En effet, sur la base de l'Approche Indicateur unique de Bâle II, et en considérant la moyenne du produit net bancaire (resté positif) sur les trois derniers exercices de notre période d'analyse (2002-2005) et de l'ordre de FCFA 20516 millions, les dotations supplémentaires de fonds propres de couverture des risques opérationnels de la Banque pour l'exercice 2006 devrait ressortir à FCFA 3077 millions. Ainsi, c'est ce que Banque aurait prévu en fonds propres en 2006 pour la couverture de ces risques opérationnels si Bâle II était en vigueur dans l'UEMOA et que l'on optait pour son Approche standardisée et si la Banque utilisait l'Approche Indicateur unique.

En enlevant la clause de toutes choses égales par ailleurs, l'atténuation ou l'amplification de ce supplément de fonds propres réglementaires ou, dans les cas les plus favorables, la diminution des exigences globales sur tout le portefeuille, dépendra de la composition du portefeuille de la Banque. Bref, la fragilité de la solvabilité de la Banque est a priori (sans l'effet de composition et de qualité du portefeuille de crédits) un sérieux handicap à la continuité sans heurts de son exploitation sous Bâle II, il vaut mieux avoir une bonne marge de manœuvre en fonds propres avant l'entrée en vigueur de ces nouvelles directives. Mais en même temps, cette situation implique l'impératif d'une allocation optimale des fonds propres.

3.3.1.2.2. Implications de l'évolution du risque de solvabilité des débiteurs de la Banque

3.3.1.2.2.1. Implications de l'évolution du risque de réalisation des garanties sur crédits

Il ne nous a pas été possible de dépouiller le portefeuille de garanties de la Banque dans son ensemble. Mais, l'échantillon des entreprises débiteuses déjà cotées par la Banque nous a permis de constater une dominance de la prise systématique des cautions personnelles, des hypothèques et autres garanties autres que les garanties à première demande. Si l'on peut étendre ces constats sur l'ensemble de la Banque tout en ne jurant pas sur la représentativité de cet échantillon, le risque de crédit de la Banque peut ou ne pas être atténué sous Bâle II compte tenu du degré de conformité du cadre juridique de la prise de ces garanties et de la nature même de ces dernières aux critères d'éligibilité au système d'atténuation du risque de crédit de ces nouvelles directives bâloises. **Bâle II implique donc pour la Banque un préalable d'effort de structuration de son portefeuille de garanties pour une exploitation stratégique, profitable à l'allocation optimale des fonds propres de couverture des risques.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.1.2.2.2. Implications de l'évolution de la qualité des débiteurs de la Banque

La baisse tendancielle du taux de dégradation brute du portefeuille de crédits de la Banque constatée sur la période et qui témoigne d'une amélioration relative (parce que l'on note également une hausse tendancielle des mauvaises créances) de la qualité de ses débiteurs peut être une source potentielle d'avantage stratégique sous Bâle II. En effet, cette considération de la tendance dépend, ceteris paribus, de la composition et de l'évolution des composantes du portefeuille de crédits de la Banque en termes de catégories de clientèle et de types de créances, et de l'approche de calcul des fonds propres. Par exemple, une baisse tendancielle qui résulte d'une amélioration des performances de la clientèle de retail pendant qu'on note une stagnation des performances des grandes entreprises et des débiteurs souverains ne peut constituer une source potentielle d'avantage que sous l'Approche interne. **Cela implique une fois encore un préalable d'effort de structuration affinée du portefeuille de créances de la Banque.**

3.3.1.2.2.3. Implications de l'évolution de la diversification des risques de crédit de la Banque

La moindre concentration, réglementairement parlant, du portefeuille de crédits de la Banque sur les grands risques constatée sur toute la période ne constitue pas une source d'avantage automatique sous Bâle II. Il en est de même pour la dominance des petits et moyens risques constatée également sur la période. Ce sont des sources potentielles d'avantage de part l'encours des crédits seulement. La transformation de ces caractéristiques de concentration du portefeuille en avatanges dépend principalement primo de la structure du portefeuille des grands risques en termes de catégories de débiteurs, de qualité de clientèle, de types de crédit et de l'évolution de la qualité de ces débiteurs, secundo de la structure du portefeuille des petits et moyens risques en termes de catégories de débiteurs, de types de crédit, de l'évolution de la qualité de ces débiteurs et du degré de diversification de ce sous portefeuille, et tertio de l'approche de Bâle II utilisée. Bref, **Bâle II implique également à ce niveau pour la Banque, un effort d'affinement de la structuration de ses portefeuilles de grands risques et de moyens et petits risques.**

3.3.1.2.3. Implications de l'évolution de la liquidité et de l'activité de transformation de la Banque

Nous avons noté que réglementairement la Banque présente un bon profil en termes de liquidité sur la période 2002-2005. Cependant, la tendance à la baisse de la liquidité constatée sur la même période est une menace sur la liquidité de la Banque et qui peut constituer un désavantage sous Bâle II en ce sens qu'il est permis au régulateur dans le Pilier II d'exiger des dotations complémentaires en fonds propres de couverture en cas d'une évolution menaçante du risque de liquidité de l'établissement.

Heureusement que nous avons également fait le constat d'une baisse tendancielle concomitante de l'activité de transformation de la Banque sur la même période avec même le respect de la norme réglementaire en 2004-2005, ce qui évite une amplification de la menace que peut constituer pour la Banque, sous Bâle II, la baisse tendancielle de son profil de liquidité. Cependant, l'analyse du ratio de transformation de l'institution a révélé des tendances

CESAG BIBLIOTHEQUE

d'évolution des emplois moyens et longs et des ressources stables qui risquent de renverser la tendance méliorative du ratio de transformation si elles se maintiennent. Ce qui pourrait avoir un effet amplificateur sur la menace de baisse de liquidité sous Bâle II. **Ce qui implique pour la Banque des efforts de mesure des risques de liquidité et de transformation permettant d'avoir une plus grande visibilité, sur des horizons plus ou moins éloignés, sur son profil de liquidité afin de parer à chaque fois, au moment convenable et avec les outils idoines, aux conséquences de ce risque sous Bâle II.**

3.3.1.2.4. Implications de l'évolution des risques de prix de la Banque

La technique de couverture systématique en Euro a contribué comme nous l'avons noté à la baisse des charges sur les opérations de change de la Banque. Cependant, l'outil de mesure de ce risque au niveau de cette dernière ne permet pas d'avoir une idée précise et exhaustive du risque de change couru par la Banque au niveau global et de chacune de ses catégories d'opérations. L'inexistence d'outils de mesure des risques de taux d'intérêt et sur actions est également un constat de notre évaluation. Or, Avec Bâle II, la couverture des risques de marché par les fonds propres n'est plus réservée seulement aux grandes banques très actives sur les marchés internationaux, mais à toutes les banques. De plus, la volonté de développer et le développement des marchés des capitaux en général et du marché financier en particulier de l'UEMOA sont des tendances constatées. **Bâle II implique donc pour la Banque de vrais efforts de mesure permettant d'avoir une visibilité claire et à horizons plus ou moins éloignées sur l'ampleur et l'évolution de ces risques de marché afin de maîtriser leur impact sur ses fonds propres, et pouvoir utiliser les outils de gestion convenables au moment qu'il faut. D'ailleurs, Bâle implique ultimement un développement des portefeuilles de négociation des banques auquel la Banque doit se préparer pour mieux en profiter.**

3.3.1.2.5. Implications de l'évolution des risques opérationnels de la Banque

Nous ne pouvons pas parler d'une évolution de ces risques sur la période étudiée parce qu'il n'existe pas sous la réglementation en vigueur dans l'UEMOA, comme nous l'avons vu, un outil de mesure de ces risques. Cependant, il est bien reconnu l'existence d'une corrélation positive entre le produit net des banques et leurs risques opérationnels, principe sur lequel se fondent d'ailleurs les approches de base et standardisée de mesure des risques opérationnels de Bâle II. Mais, si l'approche de base implique une augmentation automatique des dotations en fonds propres de couverture de ces risques avec la croissance du produit net, ce qui peut représenter pour la Banque des efforts énormes de renforcement de ses fonds propres, il n'en pas forcément le cas avec les approches standardisée et avancée qui peuvent lui procurer un avantage en termes d'économie de fonds propres. **La création de ce avantage stratégique sous Bâle II implique pour la Banque des efforts préalables de structuration de ces activités suivant ses métiers, et de mesure, le tout accompagné par un renforcement permanent de son système de contrôle interne.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.1.3. Les implications de l'évolution de la rentabilité de la Banque

3.3.1.3.1. Implications de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion

Nous avons noté, sur toute la période étudiée, une croissance tendancielle des tous ces soldes au niveau de la Banque. Ce qui constitue un bon élément profitable sous Bâle II puisque, nous le savons, la rentabilité récurrente donne des possibilités de renforcement des fonds propres de la Banque. Cependant, le ralentissement de la croissance des résultats courant avant impôts (RCAI) et net (RN) constaté sur la période constitue une source potentielle de menace pour la Banque sous Bâle II puisque nous avons en même temps noté une baisse tendancielle de sa liquidité et une fragilisation de sa solvabilité sur la même période. **Bâle II implique ainsi pour la Banque l'obligation d'un renforcement continuel de ses fonds propres et le maintien d'une bonne rentabilité.**

3.3.1.3.2. Implications de l'évolution des ratios d'exploitation de la Banque

Sur toute la période 2002-2005, nous avons noté une baisse tendancielle soutenue des trois coefficients d'exploitation que nous avons utilisés pour la Banque. Ce qui a produit un effet bénéfique important sur la rentabilité de cette institution sur cette période. C'est aussi un bon élément profitable pour la Banque sous Bâle II et qui implique ainsi le maintien de ce cap. Or comme nous l'avons noté, ces baisses tendancielles des coefficients d'exploitation de la Banque viennent in fine plus d'un recours au personnel intérimaire. **L'exploitation stratégique profitable de Bâle II implique donc pour la Banque le maintien et l'amélioration de cette politique des ressources humaines non seulement par l'adaptation de l'effectif aux besoins de la Banque mais aussi par une amélioration du taux de rémunération appliqué à ce personnel.**

3.3.1.3.3. Implications de l'évolution des coefficients de rentabilité de la Banque

Nous avons également noté des hausses tendancielles du ROE, de la ROA et du taux de marge nette de la Banque sur toute la période 2002-2005, tendances profitables pour cette dernière sous Bâle II. **Ce qui implique pour la Banque la nécessité d'un évitement de la source de menace de renversement de tendances que constituent les décélérations du ROE, de la ROA et du taux de marge nette constatées également sur la même période.** En outre, autant la croissance tendancielle du ROE constitue un élément profitable pour la Banque sous Bâle II autant elle constitue une source potentielle d'une hausse du coût des fonds propres consommés et par transposition de la rémunération de ces derniers si la Banque ne dispose pas d'opportunités de placement de plus en plus rentables de ses fonds propres. En effet, si nous notons **p, r** et **t** respectivement le coefficient de pondération du crédit, le taux de placement sans risque des fonds propres et le taux d'imposition des bénéfices de la Banque, et si nous considérons le coefficient de fonds propres réglementaires de couverture des risques (de crédit, de marché et opérationnels) noté **RCR**, le ROE étant le taux de rentabilité désiré des fonds propres (effectifs), la rémunération des fonds propres consommés par FCFA 1 du crédit et que nous notons **R** est donné mathématiquement par

CESAG - BIBLIOTHEQUE

R = ((ROE / (1-t)) – r).r.RCR. Ainsi, **la hausse du ROE de la Banque peut être, ceteris paribus, une source de désavantage stratégique sous Bâle II. Cette dernière implique donc aussi pour la Banque des efforts constants de placement rentable de ses fonds propres dans les immobilisations d'exploitation ou autres.**

3.3.1.3.4. Implications de l'évolution des taux de marges de la Banque

a) Au niveau des opérations avec la clientèle

Nous avons noté une chute tendancielle et accélérée du taux moyen de la marge nette d'intermédiation de la Banque sur la période étudiée même si nous enregistrons une croissance moyenne de la marge d'environ 5% sur les trois derniers exercices de la période. Ce qui témoigne d'une chute tendancielle de la rentabilité relative (profitabilité) des opérations avec la clientèle malgré une croissance de leur rentabilité absolue. La chute tendancielle de la profitabilité est une source de menace potentielle pour la Banque surtout sous Bâle II vu son importance dans la rentabilité globale de la Banque. Les deux tendances enregistrées montrent que la croissance de la rentabilité absolue sur ces opérations résulte d'un effet de volume positif supplantant un effet de prix négatif. Ainsi, toute exploitation bénéfique de Bâle II implique-elle pour la Banque **un renforcement continu de son effort d'extension de ses activités avec la clientèle tout en essayant de maintenir un taux de marge nette non nuisible en termes de gestion des risques**, même si nous savons que l'effet prix amplifie aussi l'effet volume par le jeu de la concurrence. **La Banque doit-elle ainsi continuellement faire un arbitrage entre cet effet volume induit par les prix et le coût du risque accompagnant cet effet volume induit surtout dans le cadre de l'Approche standardisée qui, en dépit de l'affinement de la mesure des risques apporté par l'introduction du rating, exerce un effet attractif plus forte que l'Approche interne sur la clientèle à haut risque. Cela implique au préalable des efforts de mesure affinée permettant d'isoler cet effet volume induit et ce coût de risque induit, ce qui n'est pas évident mais non impossible.**

b) Au niveau des opérations interbancaires, de trésorerie et sur titres

Nous avons noté une amélioration continue du taux de marge sur ces opérations qui est ressorti finalement positif en 2005. Nous avons également vu que Bâle II implique a priori une augmentation des exigences en fonds propres de couverture des risques associés aux créances sur les banques. **La Banque doit donc maintenir et renforcer autant que faire se peut la positivité du taux de marge sur ces opérations. De plus, elle doit faire un effort de structuration plus affinée afin de déterminer de manière séparée le taux de marge sur les opérations interbancaires et de trésorerie et celui sur les opérations sur titres.**

Ainsi, avons-nous terminé avec les implications des résultats de notre évaluation du filet de maîtrise des risques de la Banque dans la deuxième partie. Voyons ce qu'implique l'analyse graphique de croisement de certains éléments des états financiers de la Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2. Les implications de nos analyses graphiques pour la Banque

Pour cette analyse nous avons croisé certains éléments qui a priori ont des corrélations. L'objectif premier de ces analyses est de déterminer des facteurs déterminants de la dégradation du portefeuille de crédits et de la rentabilité de la Banque. Elles servent aussi à corroborer les résultats de nos analyses fondamentales.

3.3.2.1. Les déterminants de la dégradation du portefeuille de la Banque

3.3.2.1.1. Implications de l'évolution des types de crédits par maturité et des créances en souffrance de la Banque

Le Graphique 1 en Annexe D montre une légère croissance des créances en souffrance accompagnant une croissance tendancielle décélérée des crédits sains court, accélérée des crédits sains moyen et très modérément accélérée des crédits sains long termes. Ces tendances montrent que les créances en souffrance de la Banque proviennent plus des crédits moyens termes que des crédits court terme de la Banque du moins après 2003, parce qu'il faut en même temps considérer le fait qu'il y avait une certaine sous comptabilisation des crédits long terme avant 2004 à cause peut être des imperfections du système informatique d'exploitation d'alors. Cette explication se confirme au niveau du graphique 2 où primo(en 2003) la croissance de la proportion des crédits sains court terme face à une baisse de la proportion des crédits sains moyen terme et une quasi stagnation de la proportion des crédits sains long terme s'accompagnent d'une baisse du taux de dégradation brute du portefeuille, et secundo (après 2003) la croissance accélérée de la proportion des crédits sains moyen terme devant la baisse accélérée de la proportion des crédits sains court terme et la quasi stagnation de la proportion des crédits sains long terme s'accompagnent d'une baisse du taux de dégradation brute. Ce qui fait de la proportion des crédits sains moyen terme le plus grand déterminant de la qualité de son portefeuille de crédits devant celle des court termes. Ces tendances impliquent pour **la Banque la nécessité d'un renforcement de ses outils de mesure et de gestion des risques de crédit liés aux crédits non court terme en général et moyen terme en particulier afin de réduire son effort de dotations à la couverture du risque de crédit et maintenir une bonne rentabilité dont elle a tant besoin devant cette tendance croissante accélérée au financement de l'investissement au détriment de l'activité, si elle veut en profiter au mieux sous Bâle II.** La Banque doit prendre vraiment en compte le principe selon lequel le niveau du risque est corrélé positivement à l'échéance du crédit, principe que Bâle II a bien intégré.

Le Graphique 3 quant à elle corrobore tout simplement le fait que l'évolution du taux de dégradation brute du portefeuille de crédits de la Banque vient principalement de la forte croissance des crédits et non d'une baisse des créances en souffrance brutes qui sont plutôt en faible croissance. Ce qui peut être un bon élément pour la Banque dont la croissance de la rentabilité dans ses opérations avec la clientèle vient, comme nous l'avons diagnostiquée, d'un effet volume du moins après 2003, étant donné que la croissance des crédits s'accompagne d'une amélioration de la qualité du portefeuille en absence d'un repli économique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous aurions pu affiner cette analyse graphique pour avoir des conclusions plus précises si des informations sur les encours sains et en souffrance de chaque type de crédits étaient disponibles. Cela implique pour la Banque un effort de structuration en ce sens.

3.3.2.1.2. Implications de l'évolution des catégories de risques et des créances en souffrance de la Banque

Le graphique 4 montre une croissance tendancielle accélérée des risques élevés (total bilan et hors bilan), moins accélérée des risques moyens et une croissance tendancielle un peu irrégulière avec une baisse en 2005 des risques faibles sur toute la période 2002-2005. Ce qui constitue réglementairement une tendance à la sévérité des risques de la Banque et donc pas un bon élément profitable sous Bâle II. Cependant, la faiblesse de la croissance des créances en souffrance brutes qui contraste un peu avec cette tendance à la sévérité des risques montre que la structure du profil des risques ne constitue pas directement un élément déterminant de la dégradation de la qualité des débiteurs de la Banque, et peut dénoter d'une bonne gestion ex ante des risques de crédit en termes de jugement de la qualité des débiteurs de la Banque dans l'ensemble. Ce qui serait un bon élément à entretenir et indiquerait que la Banque peut créer et maintenir un avantage stratégique sous Bâle II en développant ses outils de maîtrise des risques. Cependant, les risques élevés incorporent aussi réglementairement d'autres éléments d'emplois importants comme les créances en souffrance, les titres de placement émis par des entreprises et certains engagements donnés à la clientèle. C'est pourquoi l'explication d'une efficacité de la maîtrise des risques ne tient pas beaucoup. Ces tendances peuvent s'expliquer par les effets positifs de la forte croissance de l'économie sénégalaise depuis 1995, croissance reprise de manière plus forte à partir de 2003 après la forte décélération de 2002 où elle ressort seulement à 1,2% environ (Banque de France). Depuis, la croissance de l'économie reste forte, mais en douce baisse tendancielle. Or, nous remarquons la baisse des créances en souffrance en 2003, avec la forte reprise de la croissance, suivie depuis 2004 d'une légère hausse tendancielle devant la douce descente de l'économie du pays. Ce qui dénote d'une corrélation négative entre le taux de croissance économique du pays et la croissance des mauvaises créances de la Banque, et montre que l'amélioration globale de la qualité du portefeuille de crédits de la Banque s'explique par la conjoncture économique favorable. Ce qui fait de la croissance économique du Sénégal un important déterminant de la qualité des débiteurs de la Banque. **Ce qui implique pour la Banque l'obligation d'affiner ses outils de maîtrise des risques en les calibrant sur les performances moyennes des débiteurs en termes de remboursement ou au mieux sur leurs performances des périodes de récession pour profiter efficacement de Bâle II.**

Le Graphique 5 montre que la proportion des risques élevés et moyens influent négativement sur la qualité du portefeuille, mais il ne permet pas de voir clairement le principal déterminant. L'analyse par sensibilité peut nous permettre de voir plus clair. Néanmoins, ce graphique confirme plus nettement l'amélioration de la qualité du portefeuille de la Banque sur toute la période. En effet, l'on note une quasi stabilisation de la proportion de chacune des catégories de risques de la Banque accompagnée d'une baisse tendancielle du taux de dégradation brute du portefeuille de ses crédits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2.2. Les déterminants de la rentabilité de la Banque

3.3.2.2.1. Implications de l'évolution des types de crédits et la rentabilité de la Banque

Nous entendons ici par rentabilité le taux de marge nette d'intermédiation, le taux de marge nette sur les opérations interbancaires et trésorerie et sur titres, le ROA et la ROE.

a) La marge nette d'intermédiation ou profitabilité dans les opérations avec la clientèle

Le Graphique 9 montre une baisse tendancielle du taux de la marge nette d'intermédiation de la Banque sur toute la période 2002-2005, avec cependant une baisse plus faible en 2003, accompagnant les tendances des proportions des différents types de crédits relevées plus haut. La faible baisse du taux de marge relevée en 2003 suit une forte croissance de la proportion des crédits sains court terme, une quasi stagnation de celle des crédits sains long terme et une forte baisse de celle des crédits sains moyen terme. La plus forte baisse tendancielle de ce taux en 2004-2005 accompagne une quasi stagnation de la proportion des crédits sains longs, une forte hausse tendancielle des crédits sains moyens et une baisse tendancielle des crédits sains courts. Ces tendances indiquent que les crédits court terme ont été plus déterminants dans la profitabilité de la Banque en 2003-2005. Ce qui implique, si cette tendance se maintient, pour la Banque, la nécessité de renforcer ses crédits à court terme par l'évitement de la baisse de leur proportion, une meilleure tarification si possible, et une meilleure analyse des risques d'insolvabilité à court terme des candidats à l'emprunt surtout que les crédits court terme sont moins consommateurs de fonds propres sous Bâle II avec l'Approche interne. Cependant, une structuration plus poussée de la profitabilité aurait permis d'affiner l'analyse et de tirer des conclusions plus précises. Ce qui implique encore une fois pour la Banque des efforts de structuration de sa profitabilité.

b) Le Taux de rendement des actifs (ROA)

Le Graphique 9 montre également une légère hausse tendancielle du ROA accompagnant les tendances des proportions de types de crédits sains. Ce qui indique que les crédits court et moyen termes ne sont pas les seuls déterminants, mais font partie des principaux déterminants du rendement des actifs de la Banque. **Ce qui implique pour cette dernière la nécessité d'avoir une répartition efficace entre ses crédits court et long termes en sachant que les court termes sont plus déterminants pour sa profitabilité alors que les moyen termes le sont plus pour la qualité de son portefeuille de crédits.**

3.3.2.2.2. Implications de l'évolution des catégories de risques et de la rentabilité de laBanque

La baisse tendancielle accélérée du taux de marge nette d'intermédiation de la Banque sur toute la période 2002-2005 devant la quasi stagnation des proportions de catégories de risques réglementaires de la Banque (Graphique 11) indique que ces catégories de risques ne sont pas déterminantes dans la profitabilité de la Banque, mais confirme tout simplement la baisse tendancielle accélérée de la profitabilité de la Banque sur cette période. De plus, cela confirme

CESAG - BIBLIOTHEQUE

une politique de tarification n'incluant pas le coût des fonds propres. **Ce qui implique pour la Banque la nécessité des réformes de politique de tarification des crédits afin de mieux profiter de Bâle II.**

La tendance de croissance irrégulière du rendement des actifs de la Banque accompagnant les tendances de quasi stagnation des catégories de risques (Graphique 11) indique également que ces catégories ne sont pas déterminantes pour le rendement de ces actifs. En outre, l'évolution du rendement des actifs devant la chute tendancielle de la profitabilité montre l'existence des autres facteurs de rentabilité de la Banque, mais aussi d'un effet volume supplantant l'effet prix négatif que représente cette chute. **Ce qui montre que la croissance des crédits est déterminant pour la profitabilité de la Banque et le rendement de ses actifs. Ce qui implique l'obligation de la continuation de son extension géographique et d'un approfondissement de son offre de produits par l'innovation régulière et une recherche permanente de la qualité.**

3.3.2.2.3. Implications de l'évolution de la qualité du portefeuille de crédits de la Banque et de sa profitabilité dans les opérations avec la clientèle

Le Graphique 8 montre la baisse tendancielle de la marge d'intermédiation de la Banque accompagnant l'amélioration continue de la qualité de son portefeuille de crédits. Ces deux tendances montrent que la qualité du portefeuille de la Banque n'est pas un déterminant de sa profitabilité sur la période étudiée. Cela confirme l'absence d'un lien entre la politique de tarification des crédits de la Banque et le profil de risque réglementaire de ses débiteurs. Ainsi l'effet négatif relèverait-il d'une politique commerciale attractive par le prix, dictée par la concurrence sur la place financière, et permettant à la Banque de réaliser ses objectifs stratégiques de croissance. Dans ces conditions, **la Banque doit absolument renforcer ses outils de maîtrise des risques pour que le poids des crédits antérieurs ne l'écrase en cas de repli économique. Cela implique également des efforts de structuration et de mesure afin d'accroître sa visibilité sur l'évolution de ses risques.**

3.3.2.2.4. Implications de l'évolution des rendements, des coûts et de la profitabilité de la Banque dans ses opérations avec la clientèle

Le Graphique 15 montre une baisse tendancielle accélérée du taux de rendement moyen des emplois clientèle de la Banque et une hausse tendancielle un peu faible du taux de rémunération moyen de ses ressources clientèle, accompagnées par une baisse tendancielle accélérée de la profitabilité de presque même ampleur que celle du taux de rendement des emplois. Cela indique que ce dernier est le principal déterminant de la profitabilité de la Banque, devant le taux de rémunération des ressources, dans ses opérations avec la clientèle sur la période étudiée. Ce qui confirme que l'effet prix négatif est principalement le résultat d'une tarification attractive et non d'une chèreté des ressources collectées auprès de la clientèle. **Il importe donc pour la Banque de ne pas sacrifier la gestion des risques sur l'autel de la concurrence parce qu'elle ne doit pas oublier que les bas taux attirent plus les clients à haut risque.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2.2.5. Implications de l'évolution des rendements, des coûts et de la profitabilité de la Banque dans ses opérations interbancaires, de trésorerie et sur titres

Le Graphique 16 montre le taux de rémunération des ressources procurées à la Banque par ces opérations en hausse tendancielle sur 2002-2004 et chuter en 2005. Le taux de rendement des emplois interbancaires, trésorerie et sur titres est aussi resté plus faible et en hausse tendancielle moins forte sur 2002-2004 avant de baisser en 2005. Ces deux évolutions s'accompagnent d'une profitabilité négative en détérioration tendancielle sur 2002-2004, mais qui s'est fortement améliorée en 2005 où elle ressort finalement positive. Cela indique que globalement, l'évolution du taux de rémunération des ressources procurées par ces opérations a été plus déterminante dans l'évolution de la profitabilité de la Banque dans ce domaine. **Ce qui implique la nécessité pour la Banque de renforcer ses outils de mesure et de gestion du risque d'illiquidité pour une visibilité plus claire et à une horizon plus ou moins éloignée afin de pouvoir négocier les ressources à des taux bas. En tout cas, la Banque doit avoir à l'esprit que les opérations sur l'interbancaire exigent, avec Bâle II, plus de fonds propres de couverture. Cela implique en même temps pour la Banque l'obligation de développer des outils d'évaluation de ses débiteurs bancaires et qui lui font défaut s'il veut profiter de Bâle II.**

3.3.2.2.6. Implications de l'évolution de la profitabilité de la Banque dans les opérations avec sa clientèle et celles de l'interbancaire, trésorerie et sur titres, et du ROA

La légère et irrégulière hausse tendancielle du rendement des actifs de la Banque devant les tendances de sa profitabilité dans les deux catégories d'opérations ci-dessus (Graphique 17) indique que les deux opérations sont toutes deux déterminantes pour le rendement des actifs. **Cela implique pour la Banque l'obligation de freiner la chute de sa profitabilité dans les opérations avec sa clientèle et de maintenir une bonne profitabilité dans ses opérations interbancaires, de trésorerie et sur titres.**

3.3.2.2.7. Implications de l'évolution des coûts totaux de production, de la production totale et du résultat courant avant impôts (RCAI) de la Banque

Le Graphique 21 montre globalement (parce qu'il montre aussi des baisses en 2004) une hausse tendancielle toutefois irrégulière de la production brute de la Banque et ses coûts totaux de production, avec une plus forte ampleur pour la production en cas de hausse et une moindre en cas de baisse, et un niveau plus élevé pour le volume de la production, mais en même temps, une forte corrélation positive entre les deux quantités. Ces deux évolutions s'accompagnent d'une hausse tendancielle du RCAI de la Banque sur toute la période 2002-2005. Ceci indique que structurellement, sur la période étudiée, la hausse de la production brute totale s'accompagne automatiquement d'une hausse des coûts totaux, et la baisse une baisse. **Ce qui implique pour la Banque l'obligation de toujours installer sa production sur une pente plus forte en cas d'accélération et plus faible en cas de décélération par rapport à ses coûts, hormis l'obligation naturelle de présenter un niveau de production totale plus élevé que ses coûts**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

totaux, afin de renforcer continuellement son RCAI dont elle a tant besoin. En outre, **l'augmentation tendancielle, sur toute la période 2002-2005, de l'écart de croissance entre la production totale et les coûts totaux de la Banque témoigne de l'existence d'une potentialité de renforcement de son résultat surtout si elle arrive à produire plus tout en abaissant ses coûts.**

3.3.2.3. Les déterminants des coûts totaux de la Banque

3.3.2.3.1. Implications de l'évolution des coûts des ressources, des coûts de fonctionnement et des coûts totaux de la Banque

Le Graphique 20 montre, sur toute la période 2002-2005, une hausse tendancielle de façon globale et irrégulière des coûts de fonctionnement de la Banque et une hausse tendancielle régulière des coûts de ses ressources. Ces deux tendances s'accompagnent d'une hausse tendancielle de ses coûts totaux similaire à celle de ses coûts de fonctionnement indiquant par là l'existence d'une forte corrélation positive entre ces deux coûts. Cela indique que les coûts de fonctionnement de la Banque constituent le principal déterminant de l'évolution de ses coûts totaux sur la période étudiée devant les coûts des ressources. **Ce qui implique pour la Banque la nécessité de la maîtrise de l'évolution de ses coûts totaux de production à travers ses coûts de fonctionnement tout en n'oubliant pas les coûts des ressources.**

3.3.2.3.2. Implications de l'évolution des coûts de structure (CDS), des coûts du risque sans le FRBG (CDR), des autres coûts sans les coûts exceptionnels (TAC), et des coûts de fonctionnement de la Banque

Le Graphique 19 montre, sur toute la période 2002-2006, une hausse tendancielle très régulière des CDS, globalement une hausse tendancielle irrégulière des CDR, et globalement une baisse tendancielle du TAC. Ces trois évolutions s'accompagnent de la hausse tendancielle des coûts de fonctionnement d'une irrégularité similaire à celle des CDR indiquant une corrélation positive entre ces deux coûts. Ce qui indique que les CDR constituent le principal déterminant de l'évolution des coûts de fonctionnement de la Banque devant les CDS. **Ce qui implique pour la Banque l'obligation d'un renforcement de ses outils de mâitrise des risques en général et du risque de crédit en particulier, tout en maintenant la croissance modérée de ses CDS ou au mieux en les décélérant**

3.3.2.3.3. Implications de l'évolution des coûts moyens des ressources clientèle (CRC), des coûts moyens ressources interbancaires, de trésorerie et de titres émis (CIT), et des coûts totaux des ressources de la Banque

Le Graphique 18 montre une quasi stagnation des CIT avec une très légère tendance à la baisse, et une forte hausse tendancielle des CRC très corrélée positivement aux coûts totaux des ressources de la Banque sur toute la période 2002-2005. Ce qui implique que les CRC constituent le facteur déterminant de l'évolution des coûts de ses ressources

CESAG - BIBLIOTHEQUE

et donc la possibilité pour la Banque de maîtrise de l'évolution des coûts totaux de ses ressources par celle de ses CRC tout en maintenant la tendance de ses CIT.

Ainsi avons-nous terminé avec les implications de nos analyses graphiques dont nous essayons de corroborer les résultats avec le calcul de la sensibilité de la qualité du portefeuille de crédits, et de la rentabilité de la Banque par rapport à certains paramètres.

3.3.3. Les implications de nos analyses de sensibilité pour la Banque

Dans cette analyse de sensibilité, le sens de la causalité importe beaucoup. Ainsi avons-nous choisi des paramètres qui a priori peuvent causer la rentabilité de la Banque ou la dégradation de son portefeuille de crédits selon le cas. Ainsi par exemple, dans le Tableau s1 en Annexe E, n'avons-nous pas interprété les élasticités de la qualité du portefeuille par rapport aux niveaux des fonds propres de base et effectifs parce que c'est l'amélioration de la qualité du portefeuille qui cause l'augmentation des fonds propres et non le contraire à travers la politique d'affectation des résultats de la Banque. Il en est de même pour les résultats des élasticités de la qualité du portefeuille par rapport au ratio de solvabilité. Dans d'autres relations, la causalité existe dans les deux sens, mais nous nous intéressons simplement à ce qui cause la qualité du portefeuille ou la rentabilité et non le contraire. En outre, nous n'avons pas intreprêté les élasticités par rapport au ratio de structure du portefeuille parce que le niveau ou l'absence des demandes de classement introduites par la Banque empêche toute considération de ces élasticités à des fins d'analyse. Pourtant, leur interprétation aurait été très bénéfique pour l'analyse. **Ce qui implique pour la Banque la nécessité de se conformer au dispositif des accords de classement qui peut être assimilé à l'embryon du futur système de notation de la BCEAO.**

3.3.3.1. La sensibilité de la qualité du portefeuille de crédits de la Banque (Tableau s1)

Nous notons sur la période 2002-2005 que la qualité du portefeuille de la Banque est principalement très sensible aux risques élevés avec une valeur absolue moyenne d'élasticité de 23, insensible aux risques moyens et faibles avec des valeurs absolues d'élasticité moyenne inférieur à l'unité (1). Au niveau du sens des relations et de l'ampleur de la sensibilité entre les risques et la qualité du portefeuille, nous notons que la hausse moyenne de 1% des risques élevés entraîne une dégradation moyenne de 23% de la qualité du portefeuille, la baisse moyenne de 1% des risques moyens une amélioration moyenne de 0,90%, et la hausse moyenne des risques faibles de 1% une amélioration moyenne de 0,67%. Ce qui indique que les risques élevés et moyens nuisent à la qualité du portefeuille de la Banque alors que les risques faibles l'améliorent. Cependant, les risques élevés constituent parmi les trois le principal déterminant de l'évolution de la qualité du portefeuille de la Banque. **Ce qui confirme clairement le lien étroit entre le niveau du risque et la qualité du portefeuille et qui implique pour la Banque la nécessité de développer ses outils de maîtrise des risques qui sont des éléments stratégiques sous Bâle II, et la centration de ses activités sur les**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

risques moyens et faibles. En outre, l'ampleur de la sensibilité et le sens de la relation varient suivant les années montrant l'influence d'autres facteurs comme l'environnement économique.

Nous notons sur la même période que la qualité du portefeuille de crédits de la Banque est parfaitement sensible au volume de ses crédits clientèle avec une valeur absolue d'élasticité moyenne de 1. En outre, la hausse moyenne de 1% du volume de ces crédits entraîne exactement une amélioration moyenne de 1% de la qualité du portefeuille confirmant une amélioration de la qualité relative des débiteurs de la Banque sur la période. Ce qui constitue un bon élément pour la poursuite de l'accélération de la croissance des activités de crédits, mais montre également encore une fois l'avantage stratégique que peut développer la Banque en investissant dans l'amélioration de ses outils de maîtrise des risques en général et des risques de crédit en particulier.

Parmi ces crédits, nous distinguons naturellement les court, moyen et long termes. Ainsi notons-nous qu'en moyenne, sur toute la période 2002-2005, le taux de dégradation du portefeuille de crédits de la Banque, tout en étant plus sensible à la proportion des crédits moyens sains qu'à celles des deux autres, ce qui confirme les résultats de l'analyse graphique, est cependant insensible à chacune de ses proportions. En outre, l'ampleur de la sensibilité de la qualité du portefeuille et le sens de la relation entre chacune de ses proportions et la qualité du portefeuille dépendent des années, ce qui suppose l'influence d'autres facteurs comme la conjoncture économique.

Sur la même période, nous notons également qu'en moyenne la qualité du portefeuille de crédits de la Banque est très sensible au taux moyen des crédits à sa clientèle. En outre, la baisse de 1% de ce taux entraîne une détérioration de près de 20% du portefeuille, ce qui confirme le fait que les bas taux attirent plus les risques les plus élevés. Ce qui implique pour la Banque la nécessité de définir une tarification adéquate compte tenu du risque effectif comme le préconise Bâle II. Cependant, nous notons que la sensibilité de la qualité du portefeuille au taux moyen des crédits clientèle diffère suivant les années en ampleur et par le sens de la relation. Ce qui suppose ici aussi l'influence d'autres facteurs comme la conjoncture économique.

Nous notons également que la qualité du portefeuille de crédits de la Banque est sensible au niveau de la liquidité de la Banque sur la période 2002-2005, et que la baisse moyenne de 1% du ratio de liquidité réglementaire induit une amélioration moyenne de la qualité du portefeuille de 1,8%. Cela peut vouloir dire que la baisse de la liquidité pousse la Banque à être plus sélective et plus efficace dans la distribution des crédits. Ce qui indique encore une fois que la Banque peut créer et développer un avantage stratégique en développant ses outils de maîtrise des risques en général et du risque d'illiquidité en particulier. Cependant, nous notons ici aussi que l'ampleur de la sensibilité et le sens de la relation varient selon l'année. Ce qui montre l'influence du comportement du Management face à l'évolution de la liquidité de la Banque.

Nous notons sur la même période que la qualité du portefeuille de la Banque n'est pas sensible au niveau de l'activité de transformation de cette dernière. Mais, nous notons que l'ampleur de la sensibilité et le sens de la relation diffèrent selon les années, ce qui montre l'influence du comportement du Management de la Banque en matière de financement des crédits moyen et long terme de la Banque.

CESAG BIBLIOTHEQUE

De même, la qualité du portefeuille de crédits de la Banque est insensible à la proportion de ses grands risques. Cependant, nous notons qu'en moyenne et deux sur trois que la baisse de cette proportion entraîne une amélioration de la qualité de son portefeuille. Ce qui implique pour la Banque le renforcement de ses outils de maîtrise des risques aussi bien au niveau des petits et moyens risques qu'au niveau des grands. La variation du sens de la relation et de l'ampleur de la sensibilité montre l'influence d'autres facteurs comme la conjoncture économique.

Nous notons aussi que la qualité du portefeuille de crédits est sensible à la croissance économique. Cependant, la compréhension de la variation, suivant les années, du sens de la relation et de l'ampleur de cette sensibilité n'est pas évidente. Pourtant, ces variations sont logiques et témoignent de l'influence de la conjoncture économique sur la qualité du portefeuille lorsqu'on introduit le comportement de la Banque. En effet, la forte accélération de l'économie sénégalaise en 2003 a entraîné, comme nous l'avons vu plus haut, une baisse des mauvaises créances de la Banque qui, conjuguée à la forte croissance des crédits de la Banque qui accompagnent l'accélération économique, a induit la baisse du taux de dégradation. Ainsi, comme nous le montre le tableau, une accélération de 1% de l'économie a entraîné une amélioration de la qualité du portefeuille de 0,27% en 2003. La décélération de l'économie en 2004 a induit une hausse des créances en souffrance, mais la décélération des crédits de la Banque a été moindre. De la même façon en 2005, à la décélération (plus faible par rapport à 2004) de l'économie qui induit une hausse plus forte (accélération) des créances en souffrance, la Banque a répondu non par une décélération mais une forte accélération de ses crédits. C'est ce comportement de la Banque qui explique le sens de la relation entre le taux de croissance de l'économie et le taux de dégradation de son portefeuille et surtout l'ampleur de la sensibilité. **Ce comportement cache l'incidence de la croissance économique sur la qualité des débiteurs de la Banque et implique encore une fois la nécessité d'un renforcement de ses outils de maîtrise des risques pour parer aux conséquences désastreuses d'un repli économique.**

3.3.3.2. La sensibilité de la profitabilité de la Banque dans les opérations avec sa clientèle (Tableau s2)

Nous notons que la profitabilité de la Banque est en moyenne très sensible au niveau des dépôts de sa clientèle sur la période 2002-2005. En outre, une hausse de 1% de ces dépôts fait baisser sa profitabilité de 7% environ. Nous notons également une hausse tendancielle de l'ampleur de cette sensibilité. Nous notons en plus que la profitabilité de la Banque est très sensible à la proportion des comptes ordinaires créditeurs, sensible aux comptes à terme, bons de caisse et dépôts de garanti, et sensible aux comptes d'épargne. Une hausse de 1% de la proportion des comptes ordinaires créditeurs induit une hausse de près de 12% de la profitabilité, une baisse de 1% des comptes d'épargne une amélioration de cette profitabilité de 5%, et une hausse de 1% du troisième groupe de comptes une amélioration de la profitabilité de 8%. Ces résultats impliquent pour la Banque primo une plus grande sélectivité dans la collecte des fonds chez sa clientèle en renforçant efficacement la proportion des comptes ordinaires créditeurs et des comptes à terme et compagnie et en abaissant celle des comptes d'épargne, secundo à mieux négocier ses taux créditeurs. Cependant, ces options ne sont pas faciles à réaliser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous notons aussi que la profitabilité de la Banque est sensible à l'encours de ses crédits à la clientèle dans une moindre mesure que les dépôts. Une hausse de 1% de ces crédits entraîne une baisse de sa profitabilité de 2%. Ce qui corrobore les résultats de l'analyse graphique et implique pour la Banque la nécessité d'établir une tarification adéquate de ses crédits et un renforcement de ses outils de maîtrise des risques. **Nous remarquons en outre que la profitabilité de la Banque est plus sensible à la proportion de ses crédits à court terme sains qu'à celles des moyen et long termes et que la Banque doit renforcer la proportion de ces crédits sains court termes. Ce qui lui permet d'augmenter sa profitabilité tout garantissant un portefeuille plus sain.**

Nous notons aussi la sensibilité de la profitabilité de la Banque au taux moyen de ses crédits sur la période. Cependant, les résultats au niveau du sens de la relation et de l'ampleur de la sensibilité témoignent de l'influence d'autres facteurs comme le taux de croissance économique. **Ce qui confirme pour la Banque la nécessité d'une tarification fondée sur des outils de maîtrise du risque de crédit incorporant les données de la conjoncture économique.**

La profitabilité de la Banque est aussi sensible à l'effort de dotations pour la couverture du risque de crédit. Deux fois sur trois, la hausse de cet effort a entraîné une baisse de la profitabilité. Ces résultats insistent encore une fois sur la possibilité de création et de développement d'un avantage stratégique surtout sous Bâle II par le renforcement des outils de maîtrise du risque de crédit.

La sensibilité de la profitabilité de la Banque à la qualité de son portefeuille est bien démontrée par les chiffres. Le sens de la relation est le résultat du comportement de la Banque que nous avons analysé plus haut et de l'influence de la croissance économique. Cette sensibilité invite encore une fois la Banque à moderniser son arsenal de maîtrise des risques.

Nous notons aussi clairement la forte sensibilité de la profitabilité de la Banque au taux de croissance de l'économie du pays. En moyenne l'accélération de 1% de l'économie entraîne une croissance de 18% de la profitabilité de la Banque dans ses opérations avec sa clientèle. Ce qui dénote encore une fois de l'influence directe de la conjoncture économique sur les débiteurs de la Banque et insiste sur la nécessité d'incorporer l'élément économique dans les outils de maîtrise des risques de la Banque afin de mieux profiter de Bâle II.

3.3.3.3. La sensibilité du rendement des actifs (ROA) et de la rentabilité des fonds propres (ROE) de la Banque

Le Tableau s3 montre que le ROA n'est pas sensible à l'encours des crédits à la clientèle de la Banque. Cependant, nous notons qu'une hausse de ces encours induit une hausse de la rentabilité confirmant le fait normal que ces encours font partie des déterminants du ROA. L'absence de la sensibilité remarquée montre tout simplement l'influence des autres opérations d'emplois de la Banque dans sa rentabilité.

Par contre, la ROE de la Banque est sensible à ces encours et une hausse de 1% de ces derniers induit une hausse de la ROE de 2% environ. Ce qui s'explique en partie par la relation bien connue existant entre les fonds propres et

CESAG - BIBLIOTHEQUE

les crédits par l'entremise des dotations en fonds propres de couverture du risque de crédit. **Ce qui implique pour la Banque l'absolue nécessité de définir une politique d'allocation optimale de ses fonds propres en sus de la modernisation de ses outils de maîtrise des risques, afin de passer d'une banque de rentabilité à une banque de création de valeur, ce qui la préparera à son entrée en bourse.**

Nous notons aussi la sensibilité à la fois du ROA et de la ROE au niveau du taux moyen des crédits de la Banque, le sens des relations et l'ampleur de la sensibilité dépendant des années à cause surtout, nous l'avons dit plus haut, de l'influence de la conjoncture économique sur la performance des débiteurs de la Banque.

Le ROA et le ROE de la Banque sont surtout sensibles à la proportion des risques élevés de la Banque. Seul le ROE est en moyenne sensible aux risques moyens dans une très moindre mesure. La hausse de la proportion de ces deux catégories de risques entraîne une baisse à la fois du ROA et de la ROE. Les variations suivant les années au niveau du sens des relations et de l'ampleur de la sensibilité viennent toujours de l'influence du facteur conjoncturel. Ce qui réaffirme l'importance stratégique d'une modernisation des outils de maîtrise des risques de la Banque tenant compte de la croissance économique, nous voulons dire des outils conditionnels comme nous les avons présentés dans la première partie de nos travaux.

Les deux rendements de la Banque sont légèrement sensibles à l'effort de dotations à la couverture du risque de crédit avec une plus grande ampleur pour le ROE.

Le ROA et la ROE sont très sensibles au coefficient d'exploitation de la Banque. La baisse de ce coefficient de 1% entraîne une hausse de 6% et de 26% en moyenne respectivement du ROA et de la ROE sur la période. Ce qui confirme l'importance de la maîtrise de ce coefficient dans la rentabilité de la Banque et **implique pour la Banque le maintien de sa politique de norme sur le niveau de ce coefficient tout en veillant à une gestion efficace des ressources humaines afin que le coefficient d'exploitation de la Banque ne soit pas assimilé justement à un coefficient d'exploitation des agents.**

3.3.4. Nos recommandations de chantiers pour un développement rentable, sain et durable de la Banque

Avant d'en arriver, voyons où en est finalement la Banque : **une rentabilité forte, récurrente et en croissance, mais une profitabilité en baisse dans ses opérations avec la clientèle ; une solvabilité fragile et une liquidité en baisse**. En effet, la forte rentabilité permet à la Banque de maintenir une certaine solvabilité par une politique de renforcement continu des réserves, mais qui n'offre pas toujours de bonnes marges de manœuvres sous forme d'excédents de fonds propres. La forte rentabilité est assurée, devant la baisse de la profitabilité (effet prix négatif), par une croissance rapide des crédits (effet volume positif) (et une maîtrise soutenue des frais généraux) de même que des dépôts soutenue par une politique d'extension géographique et d'enrichissement de la gamme de produits. Cette croissance rapide des crédits implique pour la Banque des besoins croissants de liquidités. Et voilà la boucle bouclée. Ainsi, la Banque doit-elle assurer deux impératifs principaux : le maintien d'une bonne rentabilité et du renforcement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

de ses fonds propres pour contenir ses besoins de liquidités, car sans rentabilité il n'y a aucun moyen de renforcement régulier et plus facile des fonds propres.

Mais seulement, cette croissance rapide se traduit par une sévérité des risques de la Banque face un déficit des outils de maîtrise des risques. En outre, les mauvaises créances de la Banque sont très corrélées négativement au taux de croissance de l'économie du pays.

Dans ces conditions, qu'arrivera-il si la décélération de l'économie du pays se renforce (comme en 2002) ou conduit tout simplement à une stagnation ou récession ?

Une baisse des crédits et une forte hausse des créances en souffrance avec le poids des crédits antérieurs et donc une détérioration de la qualité du portefeuille avec une amplification des risques de réalisation des sûretés. Ce qui veut dire une dégradation du ratio de solvabilité avec en face une faible rentabilité. Toute tentative de baisse des coûts de production ne peut être efficace que si la Banque maîtrise son seuil de rentabilité.

Et si l'UEMOA adoptait Bâle II, qu'arrivera-t-il à la Banque ?

Si la structure de son portefeuille de crédits ne lui est pas favorable, ce sera une accentuation de son déficit en fonds propres réglementaires la contraignant à une réduction de son offre de crédits (Credit crunch) à défaut d'une bonne marge de manœuvre d'accroissement des fonds propres.

Que faire devant la nécessité de croître plus rapidement ?

La préparation d'une décision est un pari dont seule l'information apparaît apte à réduire le risque disaient P. ALLAIN-DUPRE et N. DUHARD. Le Top management doit absolument avoir certaines informations préalables avant de marquer le pas sous Bâle II. La réponse à cette interrogation nécessite au préalable certaines informations qui font actuellement défaut à la Banque.

3.3.4.1. Les chantiers de structuration et de bases de données

Il s'agit principalement de:

- L'approfondissement de la structuration du portefeuille de crédits de la Banque sur la base détaillée de la nomenclature bidimensionnelle de typologie de débiteurs et de créances de Bâle II pour savoir l'impact de ces nouvelles directives bâloises sur les fonds propres de la Banque.
- L'approfondissement de la structuration des coûts (des ressources et de fonctionnement y compris le coût des fonds propres) de la Banque par typologie de clientèle et de créances sur la base de la nomenclature Bâle II, et par typologie de ressources, pour y bâtir une politique de tarification adaptée des crédits surtout et des ressources ; la structuration doit aussi permettre à la Banque de définir son seuil de rentabilité.
- La structuration de la Banque en types de métiers pour une mesure précise des fonds propres de couverture des risques opérationnels de la Banque sur la base des approches exhaustive surtout et complexe si possible.
- La structuration de la rentabilité et des consommations de fonds propres de la Banque par métiers pour y asseoir une politique d'allocation optimale des fonds propres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La structuration du portefeuille de crédits de la Banque par secteurs d'activité, et zones géographiques pour des analyses d'impact prévisionnelles.
- La structuration des créances en souffrance et de la rentabilité par typologie de clientèle, de crédits, de risques, et de secteurs d'activité pour une politique d'orientation adaptée des crédits.
- La structuration détaillée des opérations de la Banque par échéances résiduelles et par tranches d'échéances pour y bâtir une fonction ALM.
- La structuration des pertes de la Banque par typologie de clientèle pour construire un système de notation interne rigoureux.
- La structuration du portefeuille de garanties de la Banque par nature juridique sur la base de la nomenclature Bâle II pour les besoins de l'impact de Bâle II sur les fonds propres de la Banque, et par zone géographique, pour les garanties hypothécaires, pour des analyses d'impact prévisionnelles.

Toutes les données de ces structurations doivent nourrir des bases de données historiques facilement disponibles pour les besoins d'analyses indispensables à la construction d'un système rigoureux, mais flexible et crédible de maîtrise des risques, et à la définition et la mise en œuvre de politiques efficaces. A ce niveau, l'expertise et les potentialités non exploitées du Contrôle de gestion de la Banque doivent être dûment sollicitées.

Une fois bien informée, le Top Management peut mieux décider des politiques, des procédures, et des méthodes développées par l'Encadrement et ses collaborateurs. Les méthodes sont en effet les biens les plus précieux des hommes disait Friedrich NIETZSCHE.

3.3.4.2. Les chantiers de politiques, méthodes et procédures

Il s'agit principalement de :

- La définition d'une politique de crédits claire et formalisée, mais flexible sous forme d'une charte de crédits qui prenne en compte les treize principes cardinaux en matière d'octroi et de gestion de crédit définis par Roger H. HALE pour toujours servir l'efficacité dans un environnement changeant et qui soit le cadre de conduite en matière de maîtrise des risques de crédit de la Banque ;
- La définition d'une politique de tarification, de systèmes de délégation de pouvoirs de crédit et d'octroi de crédits, et de limitation de crédits fondés sur le système de notation interne de la Banque ;
- La mise en place d'une politique d'allocation optimale des fonds propres de la Banque par métiers sur la base combinée de la rentabilité et de la consommation en fonds propres ;
- La mise en place d'un système de notation interne rigoureux, flexible et crédible pour une mesure précise et une gestion efficace du risque de crédit permettant de créer et de développer un avantage stratégique sous Bâle II ; cela implique un renforcement du Département Risques qui peut s'appuyer sur l'expertise du Contrôle de gestion en matière de dynamisation des informations et sur le l'Informatique ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La mise en place d'une fonction ALM pour une mesure précise et une gestion efficace des risques de liquidités en FCFA et en devises dont la Banque a plus que jamais besoin, mais aussi des risques de change et de taux global d'intérêt ; la Banque peut à ce niveau aussi s'appuyer sur l'expertise et les potentialités non exploitées du Contrôle de gestion ;
- La formalisation de toutes les procédures de la Banque sans exception pour faciliter le travail du système de contrôle de la Banque qui a aussi plus que jamais besoin de moyens pour minimiser les coûts en fonds propres de couverture des risques opérationnels ;
- La mise en place d'une véritable politique des ressources humaines (incluant les stagiaires, surtout de haut niveau) plus incitative, surtout pour les potentiels d'innovation, et qui évite une gestion bureaucratique et sentimentale des agents conduisant souvent à une hémorragie de personnel compétent et expérimenté : les meilleures stratégies bancaires qui ont réussi se sont toujours appuyés sur les hommes à 50% au moins ; la Banque en a besoin au moins pour la rentabilité et la minimisation des coûts de ses fonds propres de couverture des risques opérationnels sous Bâle II ;
- Le maintien de la politique de norme maximale de coefficient d'exploitation tout en veillant à ne pas transformer ce dernier en un coefficient d'exploitation des agents en général et des agents intérimaires en particulier qui sont les véritables contributeurs à la maîtrise continuelle des frais personnel et généraux de la Banque; ces derniers méritent plus d'intéressement ne serait-ce que par une journée de gala de reconnaissance annuelle de leur contribution, journée qui participera ainsi à la minimisation du risque réputationnel de la Banque avec ses corollaires positifs ;
- Le maintien de la politique d'innovation de la Banque, qui peut s'améliorer par la mise en place de cellules d'intelligence économique, tout en sachant que 20% des innovations ont comme origine la poussée technologique mais ont 80% d'impact commercial alors que les 80% qui ont pour origine le besoin exprimé par le client ne s'attribuent que 20% de l'impact commercial ; en tout cas, si la Banque a longtemps compris la phrase moderne « innove or die », elle doit maintenir le cap ;
- Le maintien absolu de la politique de renforcement permanent des fonds propres par la constitution de réserves accompagnant une bonne rentabilité ;
- La mise en place d'une politique de provisionnement ex ante pour éviter de très fortes fluctuations des résultats suivant la conjoncture économique.

Ainsi, in fine toutes ces recommandations concourent à un système de maîtrise plus efficace des risques et d'allocation optimale des fonds propres qui constituent sous Bâle II une source assurée d'avantage stratégique pour la Banque, parce que ce qui compte vraiment en Bâle II, c'est le coût total des risques qui comprend le coût du risque (les provisions) et le coût des fonds propres. La Banque peut ainsi maintenir une bonne rentabilité en contrôlant l'évolution de ses coûts totaux par l'intermédiaire du coût du risque qui, comme nous l'avons montré, est corrélé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

positivement à ces coûts totaux, tout en présentant de confortables marges de manœuvres en termes d'excédents de fonds propres.

La Banque doit toujours faire des crédits à une vitesse plus élevée, mais le Top Management doit toujours avoir à l'esprit cette pensée de Gaston BERGER : « Plus on roule vite plus les phares doivent porter loin ». Les phares de la Banque c'est ses outils de maîtrise des risques et son contrôle interne. Le Top Management de la Banque doit toujours penser aux avantages d'une bonne maîtrise des risques : **amélioration de la compétitivité, augmentation de la pérennité, assurance d'une bonne image, amélioration des coûts, augmentation de la valeur par la minimisation des pertes et la maximisation des opportunités, la connaissance et la compréhension de l'exposition aux risques, amélioration de la gestion des ressources, et la création d'une organisation de Qualité, notion de « Best Practice » importante pour la Banque qui n'est pas une « maison fille » mais une maison mère**. En outre, il doit aussi penser à ceux procurés par la disposition d'excédents de fonds propres, à savoir **l'évitement des coûts engendrés par les contrôles des superviseurs, l'obtention d'un bon rating surtout avec Bâle II, une capacité potentielle de distribution de crédit, une souplesse stratégique permettant de profiter des opportunités conjoncturelles, une marge pour les opérations de croissance interne ou externe, et un matelas pour la défense des parts de marché voire de l'indépendance de la Banque**.

Les chantiers recommandés ne sont pas des alternatives, c'est un tout inclusif. Si la Banque veut vraiment assurer une croissance rentable, saine et durable quelle que soit la conjoncture économique et dans un environnement Bâle II, elle doit s'y mettre à temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nos travaux nous ont permis de mettre en évidence un triple profil de forte rentabilité croissante, de fragile solvabilité et de baisse de liquidité de la Banque, et un système de maîtrise des risques présentant beaucoup d'imperfections et de lacunes parce que manquant d'outils adéquats quoique disposant de bons profils de compétence.

Il ressort de nos travaux que la forte rentabilité de la Banque, qui résulte d'un effet volume devant la baisse de sa profitabilité relevée dans ses opérations avec la clientèle, est l'élément nourricier d'une fragile solvabilité de la Banque qui, de ce fait et stratégiquement, accélère le volume de ses crédits, et ceci, sans vraiment tenir compte du taux de croissance de l'économie que nous avons montré corrélé négativement à l'encours de ses créances en souffrance, situation qui concourt à une baisse continue de sa liquidité devant la forte hausse de ses besoins. Mais, elle doit accroître ses crédits, surtout avec la forte concurrence sur la place bancaire et qui contribue in fine à cette baisse de profitabilité dans ses opérations avec la clientèle.

Devant la faiblesse de ses excédents en fonds propres, l'introduction de Bâle II peut conduire à une réduction de ses possibilités d'offre de crédits surtout face à un système traditionnel de maîtrise des risques en général et du risque de crédit en particulier, et à une tendance à la sévérité des risques du portefeuille de crédits. Cependant, nos travaux ont montré que la Banque a les moyens d'éviter cette situation suicidaire et de développer un avantage stratégique sous Bâle II en investissant dans une modernisation de son système de maîtrise des risques et en développant une politique d'allocation optimale de ses fonds propres (même si son adossement à un groupe prospère, le Groupe MIMRAN, lui offre une bonne flexibilité financière et partant un bon potentiel d'accroissement de ses fonds propres en cas d'impérieuse nécessité), le tout fondé sur des efforts préalables de structuration du portefeuille de crédits, de définition de politiques et de formalisation des procédures, en mobilisant les potentialités inexploitées de ses agents sur la base d'une politique de ressources humaines plus incitative et efficace.

Nous avons voulu par nos travaux montrer la nécessité pour la Banque d'une anticipation des nouvelles directives bâloises comme pour rappeler au Top Management cette précieuse pensée de Georges BERNANOS : « On attend pas l'avenir comme on attend un train. L'avenir on le fait » et celle de la sagesse chinoise : « Qui ne se préoccupe pas de l'avenir lointain, infailliblement, aura des ennuis prochains ». Nous avons ainsi voulu leur rappeler que « le plus beau ciel bleu n'est jamais à l'abri d'un nuage », et espérons qu'en bons stratèges, ils sauront exploiter à temps les résultats de nos travaux.

Nos travaux auraient pu sortir des résultats plus affinés si nous n'avions pas été handicapé par l'indisponibilité d'informations adéquates. Mais, cela ne met pas en cause la substance de nos résultats et la pertinence de nos propositions à l'attention du Top Management. Il peut dynamiser les tableaux et courbes de nos analyses, mais aussi, dans l'immédiat, les étendre aux données de l'exercice 2006 que nous n'avons pas pu utiliser pour cause de non disponibilité complète.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE A : les tableaux d'analyse de l'activité (n° 1 à 6)

Tableau 1:EVOLUTION DES OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE

En millions de francs CFA

	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss	Contrib	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Crédits assortis d'un terme	69359	71,98	-	-	101116	81,15	45,79	32,96	120649	84,59	19,32	-57,81	15,68	162566	83,85	34,74	79,85	29,39	83,20	33,28	26,01
créances commerciales+ affacturage (CCT:Effets)	2821	4,07	-	-	3974	3,93	40,87	1,66	8132	6,74	104,63	155,99	4,11	4239	2,61	-47,87	-145,75	-3,23	4,43	32,54	0,85
crédit d'exploitation et de trésorerie (Autres CCT)	38179	55,05	-	-	65316	64,60	71,08	39,13	70658	58,56	8,18	-88,49	5,28	69228	42,58	-2,02	-124,75	-1,19	55,25	25,74	14,41
crédit équipement, habitat (CMT et CLT)	28359	40,89	-	-	31826	31,47	12,23	5,00	41859	34,69	31,52	157,86	9,92	89099	54,81	112,86	257,99	39,15	40,33	52,20	18,03
Valeurs reçues en pension	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Comptes ordinaires débiteurs(CCT: Découverts)	20086	20,84	-	-	19010	15,26	-5,36	-1,12	16824	11,80	-11,50	114,66	-1,75	23527	12,13	39,84	-448,48	4,70	13,06	7,66	0,61
Prêts à la clientèle financière (CCT)	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Total crédits à court terme sains(CCT)	61086	63,39	-	-	88300	70,87	44,55	28,24	95614	67,04	8,28	-81,41	5,87	96994	50,03	1,44	-82,58	0,97	62,65	18,09	11,69
Total crédits à moyen terme sains(CMT)	27065	28,09	-	-	29496	23,67	8,98	2,52	38829	27,23	31,64	252,27	7,49	85481	44,09	120,15	279,71	32,71	31,66	53,59	14,24
Total crédits à long terme sains(CLT)	1294	1,34	-	-	2330	1,87	80,06	1,08	3030	2,12	30,04	-62,48	0,56	3618	1,87	19,41	-35,41	0,41	1,95	43,17	0,68
Valeurs non imputées	135	0,14	-	-	182	0,15	34,81	0,05	173	0,12	-4,95	-114,20	-0,01	78	0,04	-54,91	1010,47	-0,07	0,10	-8,35	-0,01
Créances en souffrance nettes	5065	5,26	-	-	2135	1,71	-57,85	-3,04	4102	2,88	92,13	-259,26	1,58	7071	3,65	72,38	-21,44	2,08	2,75	35,55	0,21
Créances rattachées	1715	1,78	-	-	2155	1,73	25,66	0,46	872	0,61	-59,54	-332,05	-1,03	645	0,33	-26,03	-56,27	-0,16	0,89	-19,97	-0,24
SOUS TOTAL DES CREDITS	96360	99,36	-	-	124598	99,29	29,30	29,12	142620	99,55	14,46	-50,64	14,36	193887	99,84	35,95	148,52	35,78	99,56	26,57	26,42
Crédit-bail et opérations asssimilées	619	0,64	-	-	885	0,71	42,97	0,27	646	0,45	-27,01	-162,84	-0,19	319	0,16	-50,62	87,44	-0,23	0,44	-11,65	-0,05
Location simple	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES CONCOURS	96979	100,00	-	-	125483	100,00	29,39	29,39	143266	100,00	14,17	-51,78	14,17	194206	100,00	35,56	150,90	35,56	100,00	26,37	26,37
Comptes ordinaires créditeurs (dépôts à vue)	48348	30,49	-	-	64157	30,87	32,70	9,97	93851	33,19	46,28	41,55	14,29	96328	32,56	2,64	-94,30	0,88	32,21	27,21	8,38
Comptes d'épargne à régime spécial (dépôts à vue)	74169	46,78	-	-	82130	39,52	10,73	5,02	93397	33,03	13,72	-27,81	5,42	102732	34,72	9,99	-27,14	3,30	35,76	11,48	4,58
Compl. à terme, bons d'épargne, bons de caisse.	29059	18,33	-	-	54859	26,40	88,78	16,27	91609	32,40	66,99	-24,55	17,68	92644	31,31	1,13	-98,31	0,37	30,04	52,30	11,44
dépôts à terme reçus	26218	90,22	-	-	49973	91,09	90,61	81,75	80815	88,22	61,72	-31,88	56,22	79570	85,89	-1,54	-102,50	-1,36	88,40	50,26	45,54
dépôts de garantie	2511	8,64	-	-	4221	7,69	68,10	5,88	9563	10,44	126,56	85,84	9,74	11950	12,90	24,96	-80,28	2,61	10,34	73,21	6,08
bons de caisse	330	1,14	-	-	665	1,21	101,52	1,15	1231	1,34	85,11	-16,16	1,03	1124	1,21	-8,69	-110,21	-0,12	1,26	59,31	0,69
bons d'épargne	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Autres dépôts	264	0,17	-	-	250	0,12	-5,30	-0,01	783	0,28	213,20	-4120,34	0,26	0	0,00	-100,00	-146,90	-0,28	0,13	35,97	-0,01
Comptes d'affacturage	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Valeurs données en pension	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Autres sommes dues	2942	1,86	-	-	2366	1,14	-19,58	-0,36	1975	0,70	-16,53	-15,59	-0,19	3298	1,11	66,99	-505,35	0,47	0,98	10,29	-0,03
Emprunts à la clientèle non financière	1159	0,73	-	-	895	0,43	-22,78	-0,17	443	0,16	-50,50	121,71	-0,22	304	0,10	-31,38	-37,87	-0,05	0,23	-34,89	-0,14
Emprunts à la clientèle financière (OPCVM)	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00			0,00	0	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Dettes rattachées	2613	1,65	-	-	3153	1,52	20,67	0,34	709	0,25	-77,51	-475,08	-1,18	569	0,19	-19,75	-74,53	-0,05	0,65	-25,53	-0,30
TOTAL DES DEPOTS	158554	100,00	-	-	207810	100,00	31,07	31,07	282767	100,00	36,07	16,11	36,07	295876	100,00	4,64	-87,15	4,64	100,00	23,92	23,92
NET DES OPERATIONS DE BILAN AVEC CLIENTELE																					
situation prêteuse nette																					
situation emprunteuse nette	61575	-	-	-	82327	-	33,70	-	139501	-	69,45	106,06	-	101669	-	-27,12	-139,05	-		18,19	-
HORS BILAN																					
engagements de financement	18478	31,450844	-	-	17553	30,53	-5,01	-1,57	28514	32,89	62,45	-1347,42	19,06	62538	30,81	119,32	91,09	39,25	31,34	50,14	15,72
engagements de garantie	40274	68,549156	-	-	39947	69,47	-0,81	-0,56	58173	67,11	45,63	-5719,33	31,70	141770	69,39	143,70	214,96	96,44	68,66	52,12	35,78
TOTAL DES ENGA. HORS BILAN	58752	100	-	-	57500	100,00	-2,13	-2,13	86687	100,00	50,76	-2481,99	50,76	204308	100,00	135,68	167,31	135,68	100,00	51,50	51,50
TOTAL DES ENGA. HORS BILAN SUR TOTAL CRÉDITS	-	60,97	-	-	-	100,71	39,74	-	-	60,78	-39,93	-200,48	-	-	105,37	44,59	-211,68	-	88,96	6,67	-
TOTAL DES ENGA. HORS BILAN SUR TOTAL CONCOU	-	60,97	-	-	-	100,71	39,74	-	-	60,78	-39,93	-200,48	-	-	105,37	44,59	-211,68	-	88,96	6,67	-

Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs

MA

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 2:EVOLUTION DES OPERATIONS INTERBANCAIRES — *En millions de francs CFA*

	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
EMPLOIS																					
Caisse, banque centrale, comptes ordinaires	37821	98,47	-	-	32432	79,93	-14,25	-14,03	58801	70,24	81,31	-670,62	64,99	38707	76,37	-34,17	-142,03	-24,00	75,47	10,96	8,98
caisse et monnaies	3723	9,84	-	-	6608	20,37	77,49	7,63	9585	16,30	45,05	-41,86	9,18	6275	16,21	-34,53	-176,85	-5,63	17,61	29,34	3,73
comptes ordinaires débiteurs	25789	68,19	-	-	17306	53,36	-32,89	-22,43	35291	60,02	103,92	-415,94	55,45	19007	49,10	-46,14	-144,40	-27,69	54,10	8,30	1,78
autres comptes de dépôts débiteurs	8309	21,97	-	-	8518	26,26	2,52	0,55	13925	23,68	63,48	2423,80	16,67	13425	34,68	-3,59	-105,66	-0,85	28,12	20,80	5,46
Prêts en blanc (au jour le jour, ctes et prêts à terme	492	1,28	-	-	8000	19,72	1526,02	19,55	24780	29,60	209,75	-86,26	41,35	11333	22,36	-54,27	-125,87	-16,06	23,82	560,50	14,95
Valeurs reçues en pension	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
Valeurs non imputées, douteuses et rattachées	97	0,25	-	-	145	0,36	49,48	0,12	129	0,15	-11,03	-122,30	-0,04	644	1,27	399,22	-3717,97	0,62	0,59	145,89	0,23
valeurs non imputées	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
créances en souffrance nettes	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
créances rattachées	97	100,00	-	-	145	100,00	49,48	49,48	129	100,00	-11,03	-122,30	-11,03	644	100,00	399,22	-3717,97	399,22	100,00	145,89	145,89
SOUS TOTAL INTERBANCAIRE STRICT	38410	100,00	-	-	40577	100,00	5,64	5,64	83710	100,00	106,30	1784,15	106,30	50684	100,00	-39,45	-137,11	-39,45	100,00	24,16	24,16
Titres reçus en pension livrée	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
TOTAL OPERATIONS TRESORERIE	38410	100,00	-	-	40577	100,00	5,64	5,64	83710	100,00	106,30	1784,15	106,30	50684	100,00	-39,45	-137,11	-39,45	100,00	24,16	24,16
RESSOURCES																					
Banque centrale, comptes ordinaires	3705	65,59	-	-	3014	57,33	-18,65	-12,23	9696	72,48	221,70	-1288,70	127,11	9794	85,63	1,01	-99,54	0,73	71,43	68,02	38,54
comptes ordinaires créditeurs (banque centrale)	3683	99,41	-	-	2918	96,81	-20,77	-20,65	2497	25,75	-14,43	-30,54	-13,97	3062	31,26	22,63	-256,83	5,83	48,11	-4,19	-9,60
autres comptes ordinaires créditeurs	22	0,59	-	-	96	3,19	336,36	2,00	7199	74,25	7398,96	2099,69	235,67	6732	68,74	-6,49	-100,09	-4,82	44,76	2576,28	77,62
Emprunts en blanc (comptes d'emprunt)	1428	25,28	-	-	2015	38,33	41,11	10,39	3050	22,80	51,36	24,96	19,69	1339	11,71	-56,10	-209,22	-12,79	23,80	12,12	5,76
Valeurs données en pension	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
Autres sommes dues	497	8,80	-	-	184	3,50	-62,98	-5,54	564	10,73	206,52	-427,93	7,23	275	2,40	-51,24	-124,81	-5,50	5,48	30,77	-1,27
Dettes rattachées	19	0,34	-	-	44	0,84	131,58	0,44	68	1,29	54,55	-58,55	0,46	29	0,25	-57,35	-205,15	-0,74	0,79	42,92	0,05
TOTAL INTERBANCAIRE STRICT	5649	100,00	-	-	5257	100,00	-6,94	-6,94	13378	100,00	154,48	-2326,16	154,48	11437	100,00	-14,51	-109,39	-14,51	100,00	44,34	44,34
Titres donnés en pension livrée	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
Titres du marché interbancaire	0	0,00	-	-	0	0,00		0,00	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,00	-	-
TOTAL OPERATIONS TRESORERIE	5649	100,00	-	-	5257	100,00	-6,94	-6,94	13378	100,00	154,48	-2326,16	154,48	11437	100,00	-14,51	-109,39	-14,51	100,00	44,34	44,34
Position interbancaire nette																					
prêteuse	32761	-	-	-	35320	-	7,81	-	70332	-	99,13	1169,06	-	39247	-	-44,20	-144,59	-	-	20,91	-
emprunteuse																					
Position de trésorerie nette:																					
prêteuse	32761	-	-	-	35320	-	7,81	-	70332	-	99,13	1169,06	-	39247	-	-44,20	-144,59	-	-	20,91	-
emprunteuse																					

Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs

MA

CESRD BIBLIOTHEQUE

Tableau 3: SITUATION (BILAN) RESUMEE

En millions de francs CFA

	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Opérations de trésorerie et interb.	38410	20,28	-	-	40577	16,87	5,64	1,14	83710	25,28	106,30	1784,15	17,93	50684	14,42	-39,45	-102,21	-9,98	18,856	24,1627	3,032
Opérations avec la clientèle	96380	50,86	-	-	124598	51,79	29,30	14,91	142620	43,08	14,46	-50,64	7,49	193887	55,16	35,95	-170,98	15,48	50,007	26,5718	12,627
Opérations sur titres (titres de placement)	31118	16,43	-	-	46287	19,24	48,75	8,01	75276	22,74	62,63	28,48	12,05	76220	21,68	1,25	-95,60	0,29	21,219	37,5432	6,780
Opérations diverses et comptes d'ordre	10192	5,38	-	-	12651	5,26	24,13	1,30	12624	3,81	-0,21	-100,88	-0,01	13194	3,75	4,52	-104,48	0,17	4,275	9,47618	0,486
Valeurs immobilisées	13364	7,05	-	-	16485	6,85	23,35	1,65	16850	5,09	2,21	-90,52	0,15	17533	4,99	4,05	-104,48	0,21	5,643	9,87378	0,668
TOTAL ACTIF	189444	100,00	-	-	240598	100,00	27,00	27,00	331080	100,00	37,61	39,27	37,61	351518	100,00	6,17	-84,28	6,17	100,000	23,5941	23,594
Opérations de trésorerie et interb	5649	2,98	-	-	5257	2,18	-6,94	-0,21	13378	4,04	154,48	-2326,16	3,38	11437	3,25	-14,51	-99,38	-0,59	3,160	44,3439	0,861
Opérations avec la clientèle	158554	83,69	-	-	207810	86,37	31,07	26,00	282767	85,41	36,07	16,11	31,15	295875	84,17	4,64	-71,22	3,96	85,317	23,9238	20,371
Opérations sur titres	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	0	0,00	-	-	-	0	0,00	-	-	-	0,000	-	-
Opérations diverses et comptes d'ordre	6217	3,28	-	-	4573	1,90	-26,44	-0,87	6957	2,10	52,13	-297,14	0,99	8487	2,41	21,99	-107,40	0,46	2,139	15,8936	0,195
Provisions, capitaux propres et assimilés	19024	10,04	-	-	22958	9,54	20,68	2,08	27978	8,45	21,87	5,74	2,09	35719	10,16	27,67	382,07	2,34	9,385	23,4044	2,167
Provisions nettes	1977	1,04			2178	0,91	10,17	0,11	2495	0,75	14,55	43,16	0,13	2930	0,83	17,43	-59,60	0,13	0,831	14,0521	0,129
Provisions pour retraite	513	0,27	-	-	570	0,24	11,11	0,03	690	0,21	21,05	89,47	0,05	897	0,26	30,00	-66,47	0,06	0,233	20,7212	0,047
Provisions pr risques d'exécution d'engagements	1	0,00	-	-	1	0,00	0,00	0,00	1	0,00	0,00	-	0,00	1	0,00	0,00	-	0,00	0,000	0	0,000
Autres provisions pour risques et charges	1463	0,77	-	-	1607	0,67	9,84	0,08	1804	0,54	12,28	24,55	0,08	2032	0,58	12,64	-48,51	0,07	0,597	11,5801	0,076
Capitaux propres	17047				20780	8,64	21,90	0,00	25483	7,70	22,63	3,35	1,95	32789	9,33	28,67	755,28	2,21	8,554	24,4002	1,381
Comptes bloqués d'actionnaires	2500	1,32	-	-	2500	1,04	0,00	0,00	2500	0,76	0,00	-	0,00	2500	0,71	0,00	-	0,00	0,835	0	0,000
PRBG	24	0,01	-	-	24	0,01	0,00	0,00	24	0,01	0,00	-	0,00	24	0,01	0,00	-	0,00	0,008	0	0,000
Réserves	3202	1,69	-	-	5253	2,18	64,05	1,08	8806	2,66	67,64	5,60	1,48	13509	3,84	53,41	854,54	1,42	2,895	61,6993	1,327
Capital	9000	4,75	-	-	9000	3,74	0,00	0,00	9000	2,72	0,00	-	0,00	9000	2,56	0,00	-	0,00	3,006	0	0,000
Résultat net	2321	1,23	-	-	4003	1,66	72,47	0,89	5153	1,56	28,73	-60,36	0,48	7756	2,21	50,51	-183,69	0,79	1,809	50,5705	0,717
TOTAL PASSIF	189444	100,00	-	-	240598	100,00	27,00	27,00	331080	100,00	37,61	39,27	37,61	351518	100,00	6,17	-84,28	6,17	100,000	23,5941	23,594
HORS BILAN																					
Engagements de financement	18478	25,12	-	-	17553	23,21	-5,01	-1,26	28514	27,27	62,45	1347,42	14,50	62538	26,06	119,32	-108,86	32,54	25,514	58,921	15,260
Engagements de garantie	55079	74,88	-	-	58059	76,79	5,41	4,05	76045	72,73	30,98	472,58	23,79	177464	73,94	133,37	-71,78	97,00	74,486	56,5854	41,612
Engagements sur titres	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00		0,00	0	0,00	0,00		0,00	0,000	0	0,000
Opérations sur instruments financiers à terme	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00		0,00	0	0,00	0,00		0,00	0,000	0	0,000
Opérations en devises	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00		0,00	0	0,00	0,00		0,00	0,000	0	0,000
TOTAL HORS BILAN	73557	100,00	-	-	75612	100,00	2,79	2,79	104559	100,00	38,28	1270,33	38,28	240002	100,00	129,54	-89,80	129,54	100,000	56,8716	56,871583
																		MA	23,59	56,87	

Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4: EVOLUTION DES OPERATIONS SUR TITRES *En millions de francs CFA*

	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Titres reçus en pension livrée	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Portefeuilles titres	36987	100,00	-	-	52304	100,00	41,41	41,41	82493	100,00	57,72	39,38	57,72	83464	100,00	1,18	-97,96	1,18	100,00	33,44	33,44
Titres de transaction	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres de placement	31118	84,13	-	-	46287	88,50	48,75	41,01	75276	91,25	62,63	28,48	55,42	76220	91,32	1,25	-95,60	1,14	90,36	37,54	32,53
Titres d'investissement	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres de participation	5869	15,87	-	-	6017	11,50	2,52	0,40	7217	8,75	19,94	690,87	2,29	7244	8,68	0,37	-99,95	0,03	9,64	7,61	0,91
Comptes de règlement	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Créances rattachées	0	0,00	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des opérations sur titres achetés(Actif)	**36987**	**100,00**	-	-	**52304**	**100,00**	**41,41**	**41,41**	**82493**	**100,00**	**57,72**	**39,38**	**57,72**	**83464**	**100,00**	**1,18**	**-97,01**	**1,18**	**100,00**	**33,44**	**33,44**
Titres donnés en pension livrée	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Titres de transaction	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Titres du marché interbancaire	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
TCN	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Obligations	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Comptes de règlement	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Dettes rattachées	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Total des opérations sur titres vendus(Passif	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
HORS BILAN																					
Titres à recevoir	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Titres à livrer	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
Opérations sur instruments financiers à terme	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
RAPPEL TOTAL BILAN	**189444**	-	-	-	**240598**	-	-	-	**331080**	-	-	-	-	**351618**	-	-	-	-	-	-	-

Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs

MG

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 5: EVOLUTION DE L'EQUILIBRE GENERAL DES ACTIVITES

En millions de francs CFA

	2002		2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
(1) Concours clientèle	96360	154,93	124598	149,74	29,30	45,40	142620	101,76	14,46	-50,64	21,66	193887	190,11	35,95	148,52	36,58	147,2	26,572	34,5473
(2) Ressources clientèle	158554	254,93	207810	249,74	31,07	79,20	282767	201,76	36,07	16,11	90,08	295875	290,11	4,64	-87,15	9,35	247,2	23,924	59,5433
(2-1) Solde (Déséquilibre) des opérations clientèle (a)	62194	-3283,74	83212	4037,46	33,79	-1109,71	140147	-9041,74	68,42	102,47	2762,49	101988	-4020,02	-27,23	-139,79	2461,87	-3008,1	24,996	1371,55
																		0	
(3) Emplois interbancaires	38410	-117,24	40577	-114,55	5,64	-6,61	83710	-119,02	106,30	1784,15	-122,12	50684	-129,14	-39,45	-137,11	46,96	-121,02	24,163	-27,2593
(4) Ressources interbancaires	5649	-17,24	5257	-14,59	-6,94	1,20	13378	-19,02	154,48	-2326,16	-22,99	11437	-29,14	-14,51	-109,39	2,76	-21,015	44,344	-6,34544
(4-3) Solde (Déséquilibre) de trésorerie (b)	-32761	1729,73	-35320	-1713,73	7,81	135,11	-70332	4537,55	99,13	1169,06	-1698,79	-39247	1546,98	-44,20	-144,59	-2005,48	1456,9	20,914	-1189,72
																		0	
(5) Portefeuille-titres (souscrit)	36987	-100	52304	-100,00	41,41	-41,41	82493	-100,00	57,72	39,38	-57,72	83464	-100,00	1,18	-97,96	-1,18	-100	33,436	-33,4358
(6) Titres de créances négociables et obligations (émis)	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00		0,00	0	0,00	0,00		0,00	0	0	0
(6-5) Solde (Déséquilibre) des opérations sur titres (c)	-36987	1952,85	-52304	[illegible]	41,41	808,71	-82493	[illegible]	57,72	39,38	-1464,77	-83464	[illegible]	1,18	-97,96	62,65	2024,7	33,436	-197,806
(7) Valeurs immobilisées	13364	236,113074	16485	254,67	23,35	55,14	16850	151,42	2,21	-90,52	5,64	17533	96,41	4,05	83,07	6,14	167,5	9,8738	22,3059
(8) Provisions, capitaux propres et assimilés	19024	336,113074	22958	354,67	20,68	69,51	27978	251,42	21,87	5,74	77,55	35719	196,41	27,67	26,54	69,56	267,5	23,404	72,2072
(8-7) Solde (Déséquilibre) (Fonds de roulement) (d)	5660	-298,84	6473	314,07	14,36	-42,93	11128	717,94	71,91	400,66	225,86	18186	-716,83	63,43	-11,80	-455,35	-373,57	49,901	-90,8062
Solde (Déséquilibre) global (solde des opérations diverses) (a+b+c+	-1894	100,00	2061	100,00	-208,82	-208,82	-1550	100,00	-175,21	-16,10	-175,21	-2537	100,00	63,68	-136,34	63,68	100	-106,78	-106,782
Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs																			MA
				100,00	-208,82			100,00	-175,21				100,00	63,68			100	25,00	
																		49,9012	
																		-106,78	
				2061,0508														33,4358	

Attention à l'interpétation de la croissance des soldes : pour comprendre le signe des croissances, se référer toujours aux signes des valeurs initiale et finale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6: EVOLUTION VALEURS IMMOBILISEES ET RESSOURCES PROPRES OU DU FONDS DE ROULEMENT *En millions de francs CFA*

	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Prêts subord, participations, TIAP,dotations succur. :	5869	43,9165	-	-	6017	36,500	2,522	1,107	7217	42,831	19,943	690,867	7,279	7244	41,316	0,374	-98,124	0,160	40,216	7,613	2,849
prêts subordonnés	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
titres de participation	5869	100	-	-	6017	100,000	2,522	2,522	7217	100,000	19,943	690,867	19,943	7244	100,000	0,374	-98,124	0,374	100,000	7,613	7,613
TIAP	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
dotations succursales	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
Immobilisations (corporelles et incorpo.)	7448	56,7318	-	-	10415	63,179	39,838	22,201	9554	56,700	-8,267	-120,752	-5,223	10194	58,142	6,699	-181,031	3,798	59,340	12,756	8,926
Divers (Dépôts et cautionnements)	47	0,35169	-	-	53	0,322	12,766	0,045	79	0,469	49,057	284,277	0,158	95	0,542	20,253	-58,715	0,095	0,444	27,359	0,099
TOTAL valeurs immobilisées (1)	13364	236,113	-	-	16485	254,673	23,354	55,141	16850	151,42	2,214	-90,519	5,639	17533	96,4093	4,053	83,070	6,138	167,501	9,874	22,306
			-	-																	
Provisions nettes	1977	10,3921	-	-	2178	9,487	10,167	1,057	2495	8,918	14,555	43,157	1,381	2930	8,203	17,435	19,789	1,555	8,869	14,052	1,331
provisions pour risques et charges(créances dout et retraite	1977	100	-	-	2178	100,000	10,167	10,167	2495	100,000	14,555	43,157	14,555	2930	100,000	17,435	19,789	17,435	100,000	14,052	14,052
Capitaux propres et assimilés	17047	89,6079	-	-	20780	90,513	21,898	19,623	25483	91,082	22,632	3,352	20,485	32789	91,797	28,670	26,678	26,113	91,131	24,400	22,074
PRBG	24	0,12616	-	-	24	0,105	0,000	0,000	24	0,086	0,000	-	0,000	24	0,067	0,000	-	0,000	0,086	0,000	0,000
capital	9000	52,7952	-	-	9000	43,311	0,000	0,000	9000	35,318	0,000	-	0,000	9000	27,448	0,000	-	0,000	35,359	0,000	0,000
comptes bloqués d'actionnaires	2500	14,6653			2500	12,031	0,000	0,000	2500	9,810	0,000	-	0,000	2500	7,625	0,000	-	0,000	9,822	0,000	0,000
réserves	3202	18,7834	-	-	5253	25,279	64,054	12,031	8806	34,556	67,638	5,595	17,098	13509	41,200	53,407	-21,040	18,455	33,676	61,699	15,862
résultat de l'exercice	2321	13,6153	-	-	4003	19,264	72,469	9,867	5153	20,221	28,728	-60,357	5,534	7758	23,654	50,514	75,834	10,215	21,046	50,570	8,539
Divers (report à nouveau, etc.)	-166	-0,8726	-	-	-134	-0,584	-19,277	0,168	-121	-0,432	-9,701	-49,674	0,057	-237	-0,664	95,868	-1088,175	-0,415	-0,560	22,296	-0,063
TOTAL ressources propres (2)	19024	336,113	-	-	22958	354,673	20,679	69,505	27978	251,42	21,866	5,739	77,553	35719	195,409	27,668	26,535	69,563	267,501	23,404	72,207
Fonds de roulement (2-1)	5660	100	-	-	6473	100	14,364	14,364	11128	100	71,914	400,657	71,914	18186	100	63,426	-11,804	63,426	100	49,901	49,901

Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs

MA

63,426 100 49,901

23,341

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 6: EVOLUTION VALEURS IMMOBILISEES ET RESSOURCES PROPRES OU DU FONDS DE ROULEMENT *En millions de francs CFA*

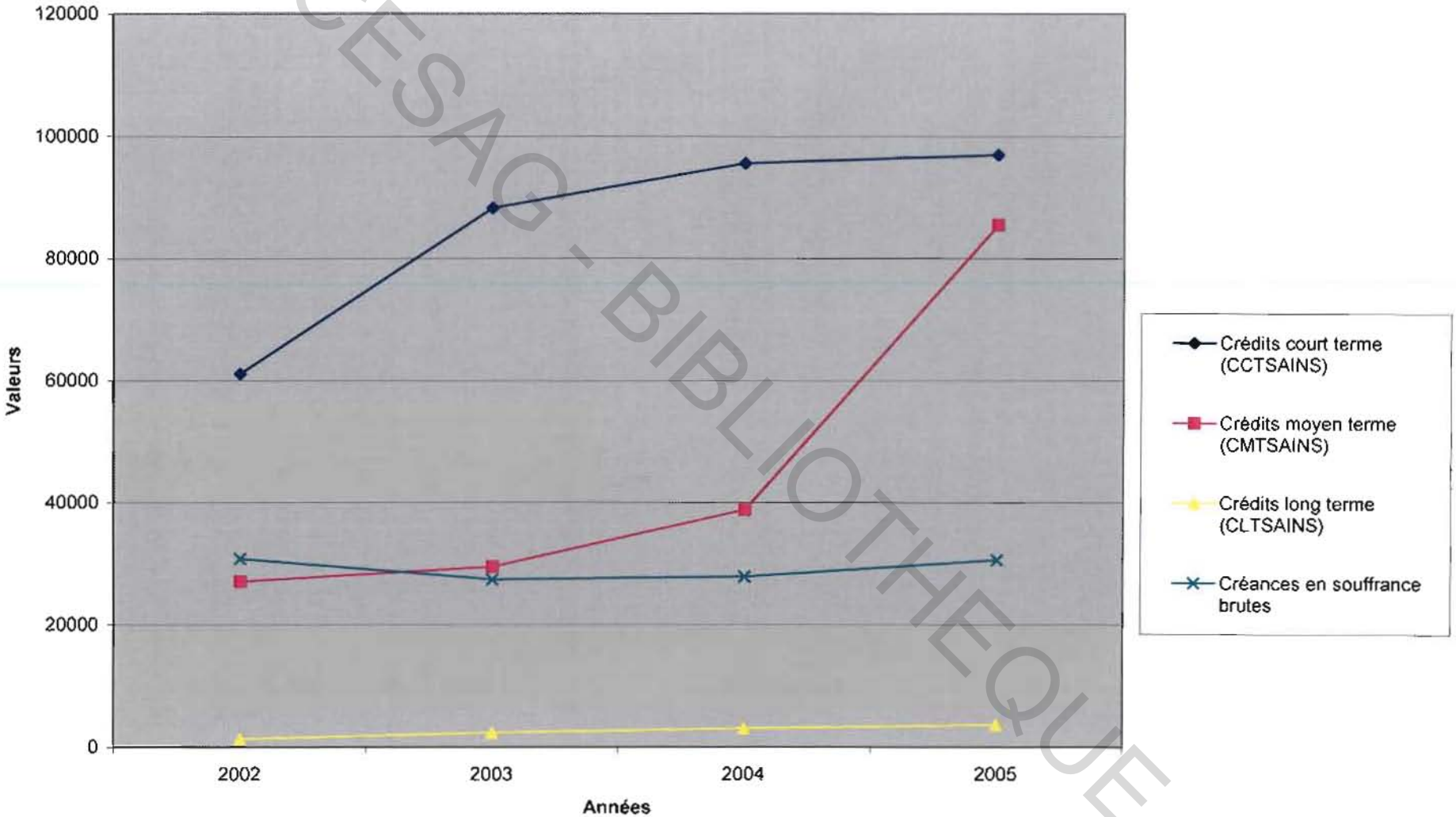
	2002				2003				2004					2005					Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Prêts subord, participations, TIAP,dotations succur. :	5869	43,9165	-	-	6017	36,500	2,522	1,107	7217	42,831	19,943	690,867	7,279	7244	41,316	0,374	-98,124	0,160	40,216	7,613	2,849
prêts subordonnés	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
titres de participation	5869	100	-	-	6017	100,000	2,522	2,522	7217	100,000	19,943	690,667	19,943	7244	100,000	0,374	-98,124	0,374	100,000	7,613	7,613
TIAP	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
dotations succursales	0	0	-	-	0	0,000	-	-	0	0,000	-	-	-	0	0,000	-	-	-	0,000	-	-
Immobilisations (corporelles et incorpo.)	7448	55,7318	-	-	10415	63,179	39,836	22,201	9554	56,700	-8,267	-120,752	-5,223	10194	58,142	6,899	-181,031	3,796	59,340	12,756	6,926
Divers (Dépôts et cautionnements)	47	0,35169	-	-	53	0,322	12,766	0,045	79	0,469	49,057	284,277	0,158	95	0,542	20,253	-58,715	0,095	0,444	27,359	0,099
TOTAL valeurs immobilisées (1)	**13364**	[redacted]	-	-	**16485**	[redacted]	**23,354**	**55,141**	**16850**	[redacted]	**2,214**	**-90,519**	**5,639**	**17533**	[redacted]	**4,053**	**83,070**	**6,138**	**167,501**	**9,674**	**22,306**
			-	-																	
Provisions nettes	1977	10,3921	-	-	2178	9,487	10,167	1,057	2495	8,918	14,555	43,157	1,381	2930	8,203	17,435	19,789	1,555	8,869	14,052	1,331
provisions pour risques et charges(créances dout. et retraite	1977	100	-	-	2178	100,000	10,167	10,167	2495	100,000	14,555	43,157	14,555	2930	100,000	17,435	19,789	17,435	100,000	14,052	14,052
Capitaux propres et assimilés	17047	89,6079	-	-	20780	90,513	21,898	19,623	25483	91,082	22,632	3,352	20,485	32789	91,797	28,670	26,678	26,113	91,131	24,400	22,074
PRBG	24	0,12616	-	-	24	0,105	0,000	0,000	24	0,086	0,000	-	0,000	24	0,067	0,000	-	0,000	0,086	0,000	0,000
capital	9000	52,7952	-	-	9000	43,311	0,000	0,000	9000	35,318	0,000	-	0,000	9000	27,448	0,000	-	0,000	35,359	0,000	0,000
comptes bloqués d'actionnaires	2500	14,6653	-	-	2500	12,031	0,000	0,000	2500	9,810	0,000	-	0,000	2500	7,625	0,000	-	0,000	9,822	0,000	0,000
réserves	3202	18,7834	-	-	5253	25,279	64,054	12,031	8806	34,556	67,638	5,595	17,098	13509	41,200	53,407	-21,040	18,455	33,676	61,699	15,862
résultat de l'exercice	2321	13,6153	-	-	4003	19,264	72,469	9,867	5153	20,221	28,728	-60,357	5,534	7756	23,654	50,514	75,834	10,215	21,046	50,570	8,539
Divers (report à nouveau, etc.)	-166	-0,8726	-	-	-134	-0,584	-19,277	0,168	-121	-0,432	-9,701	-49,674	0,057	-237	-0,664	95,868	-1088,175	-0,415	-0,560	22,296	-0,063
TOTAL ressources propres (2)	**19024**	[redacted]	-	-	**22958**	[redacted]	**20,679**	**69,505**	**27978**	[redacted]	**21,866**	**5,739**	**77,553**	**35719**	[redacted]	**27,668**	**26,535**	**69,563**	**267,501**	**23,404**	**72,207**
Fonds de roulement (2-1)	5660	[redacted]	-	-	6473	[redacted]	**14,364**	**14,364**	11128	[redacted]	**71,914**	**400,657**	**71,914**	18186	[redacted]	**63,426**	**-11,804**	**63,426**	100	**49,901**	**49,901**
Source : Rapports annuels de la CBAO (2002, 2003, 2004, 2005) et nos propres calculs																					MA
																63,426			100	49,901	
																				23,341	

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE B : les tableaux d'analyse des risques (n° 7 à 19 et B et C)

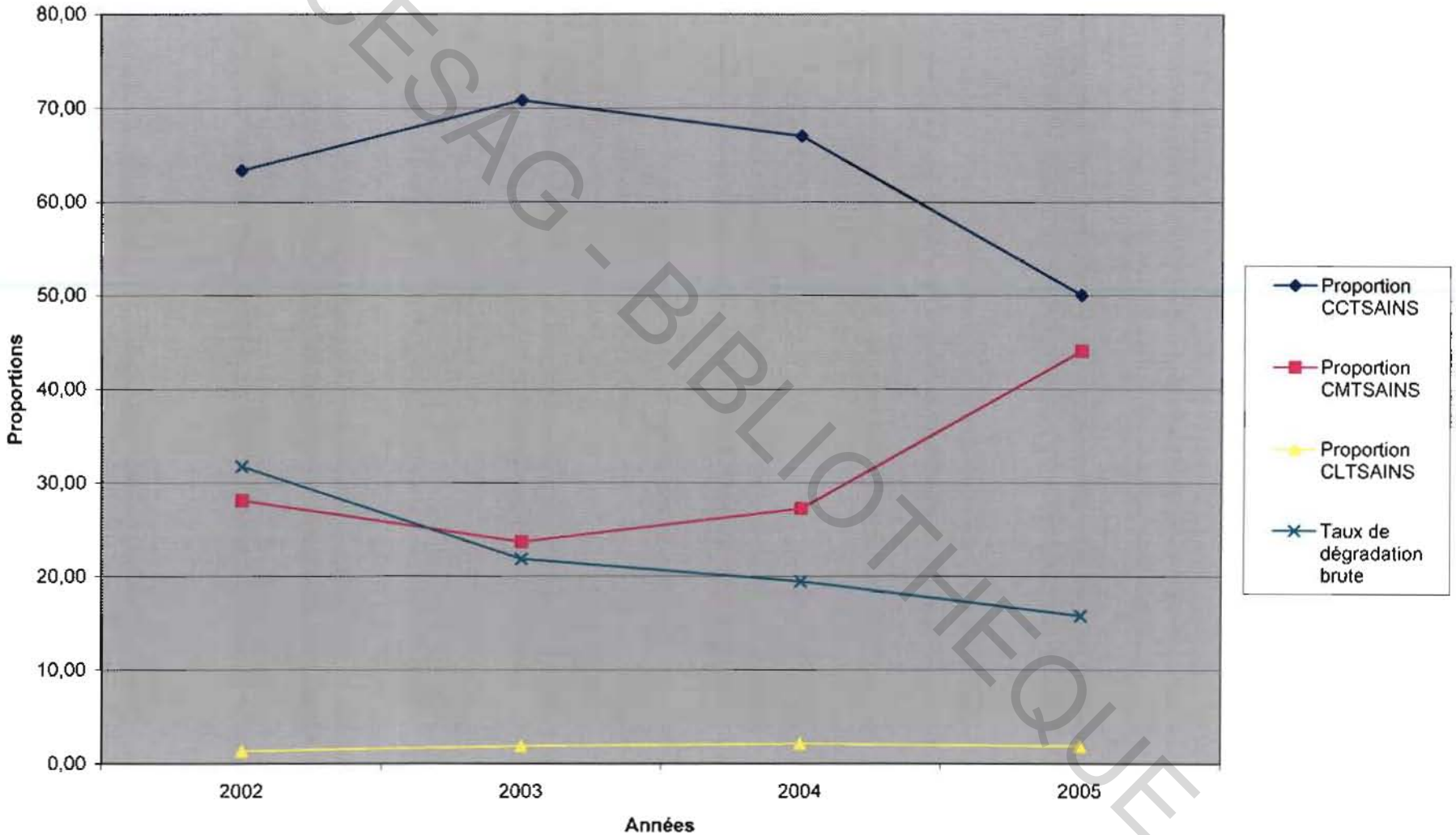
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 1 : Evolution types de crédits et créances en souffrance



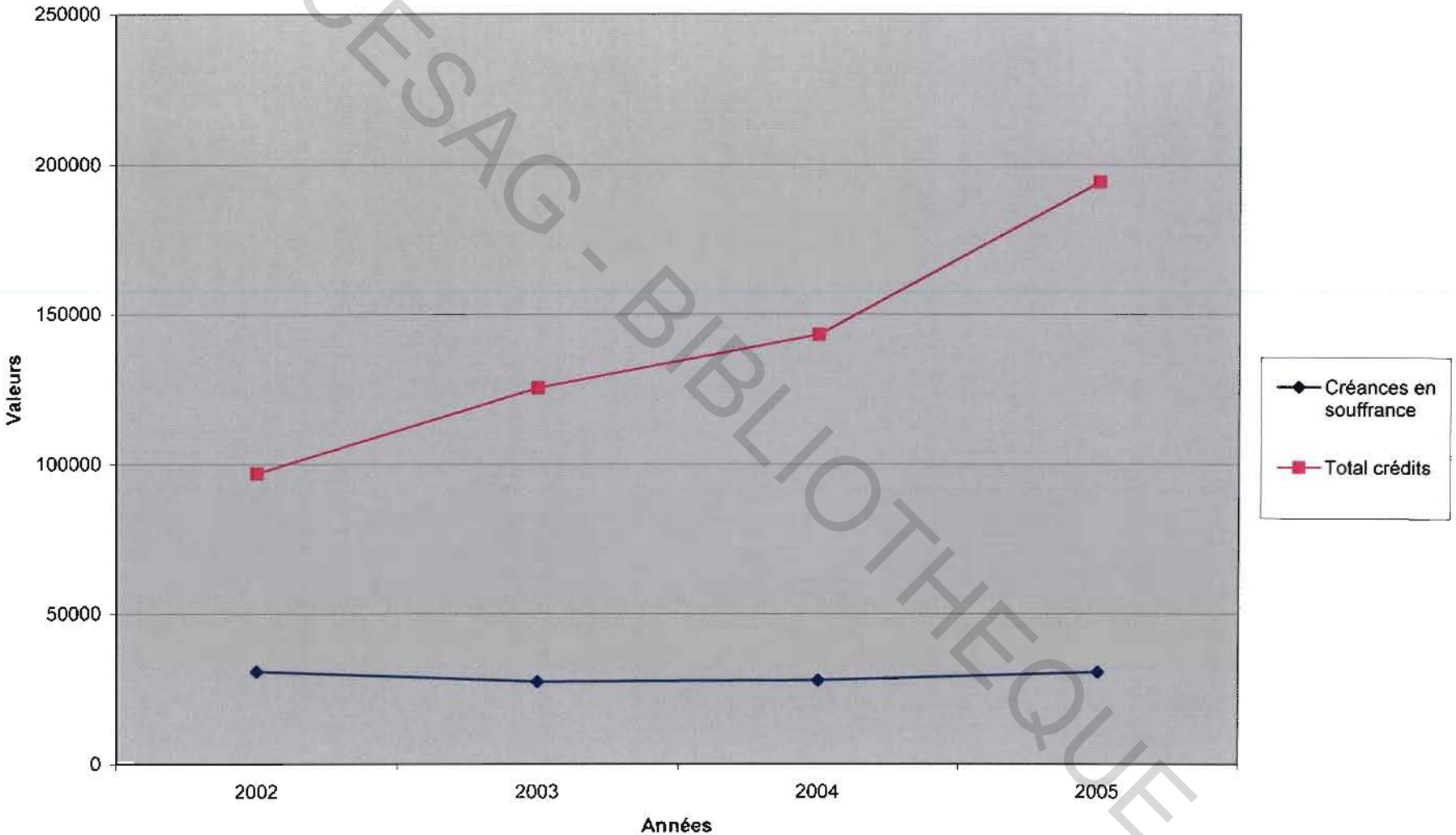
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 2: Evolution proportions saines types crédits et taux de dégradation brute du portefeuille



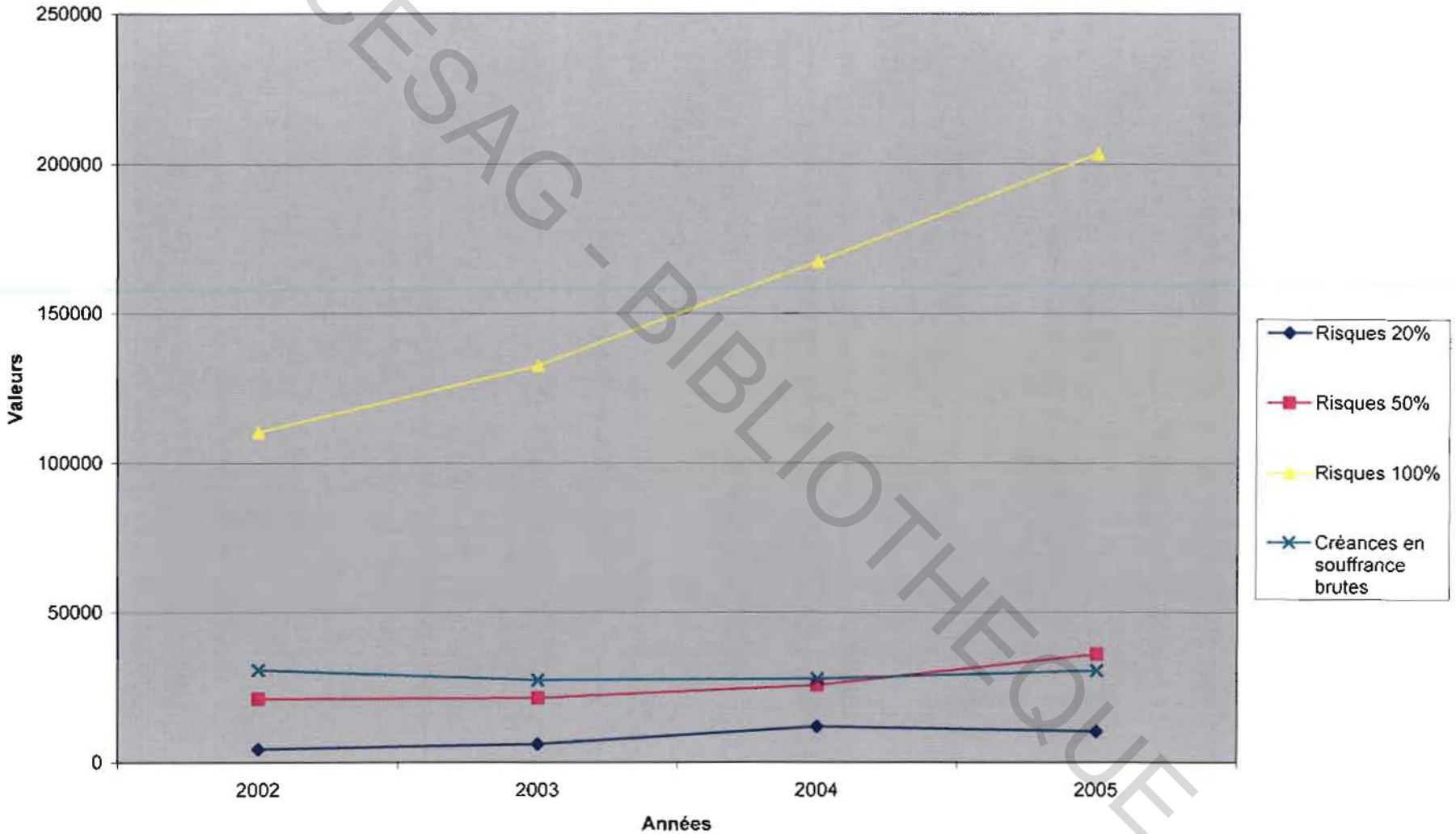
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 3: Evolution total crédits et créances en souffrance



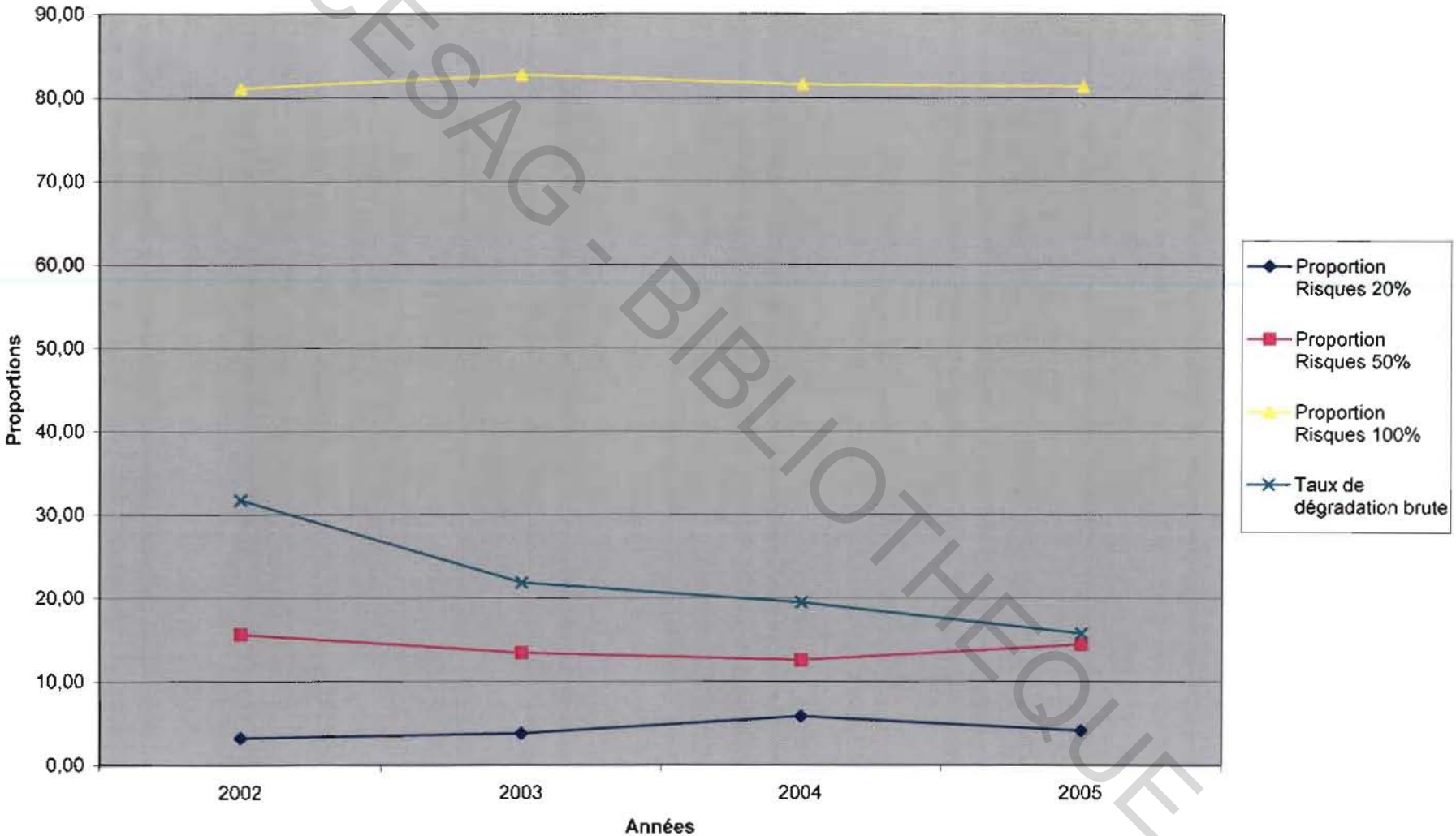
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 4 : Evolution catégories de risques et créances en souffrance



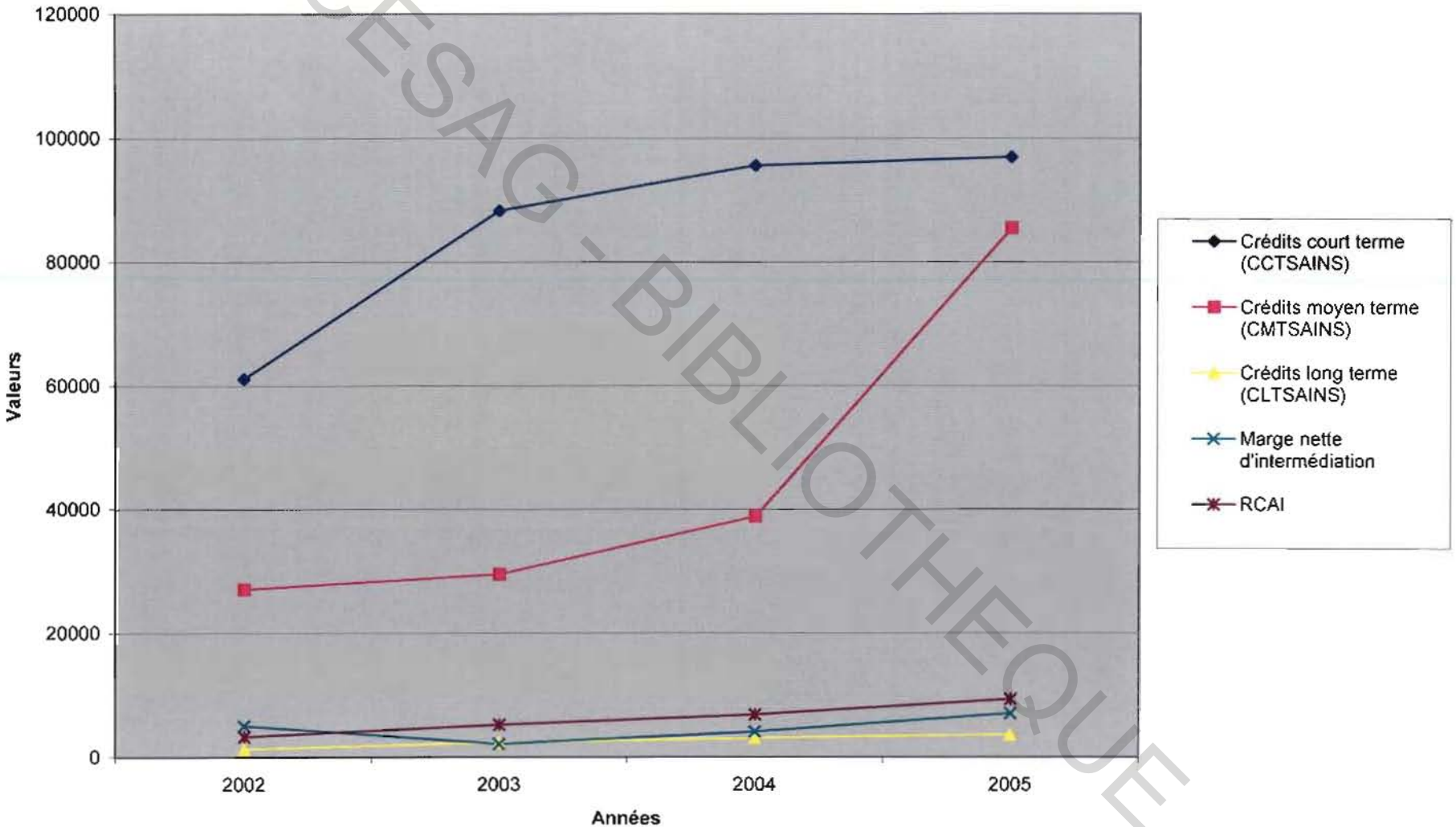
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 5 : Evolution proportions catégories risques et taux de dégradation brute



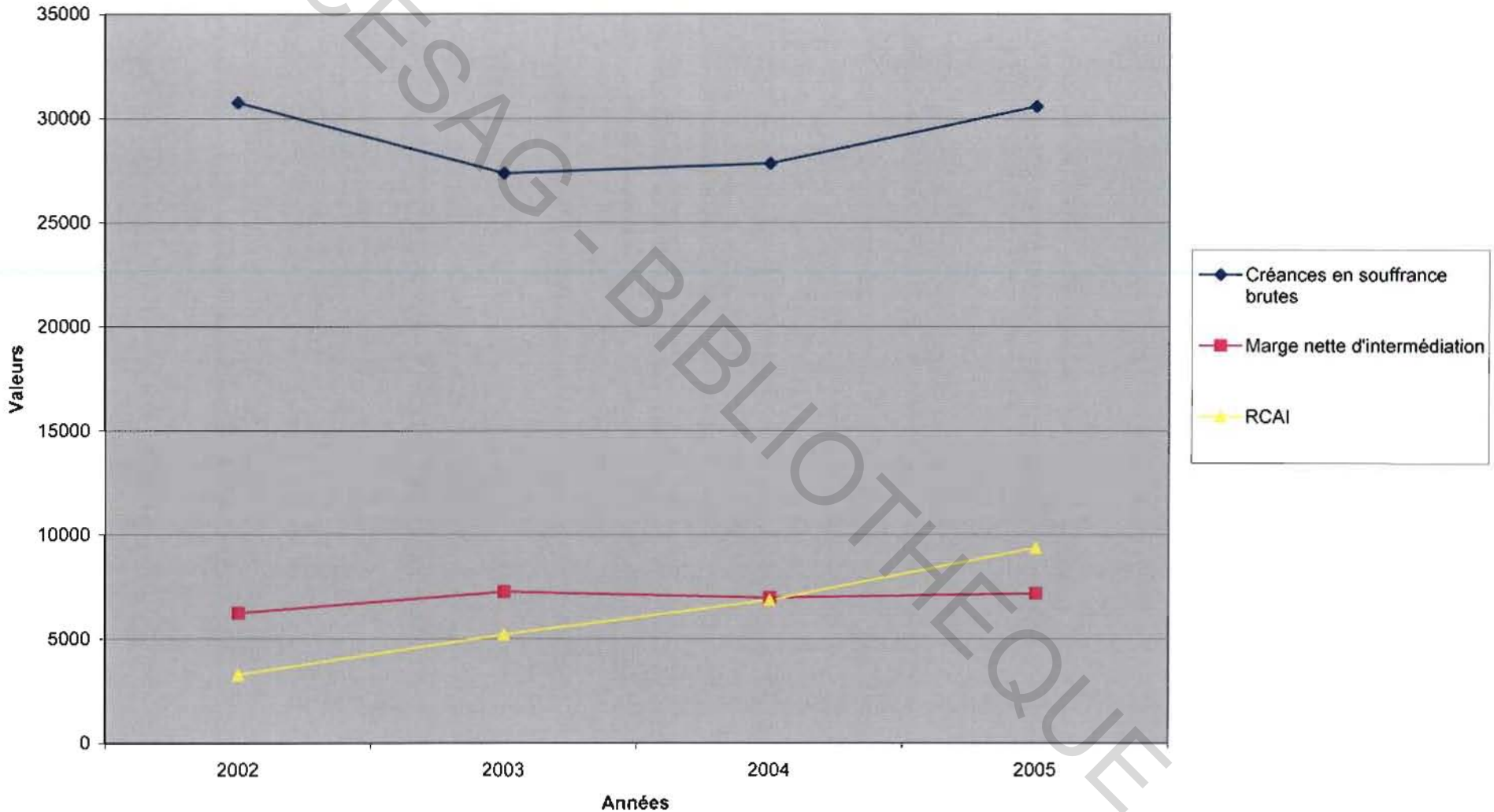
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 6 : Evolution types de crédits et profitabilité de la Banque



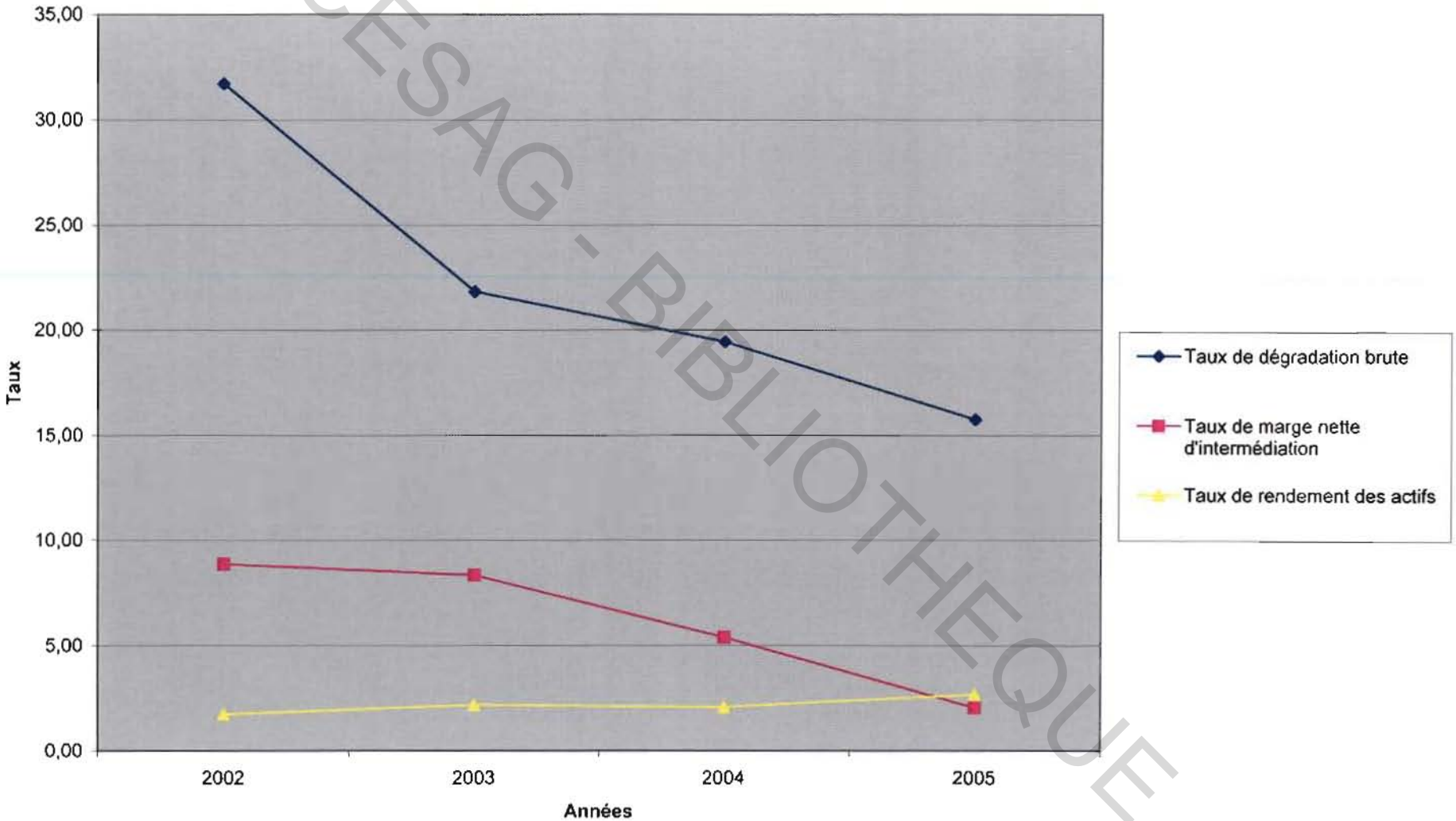
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 7 : Evolution créances en souffrance et profitabilité de la Banque



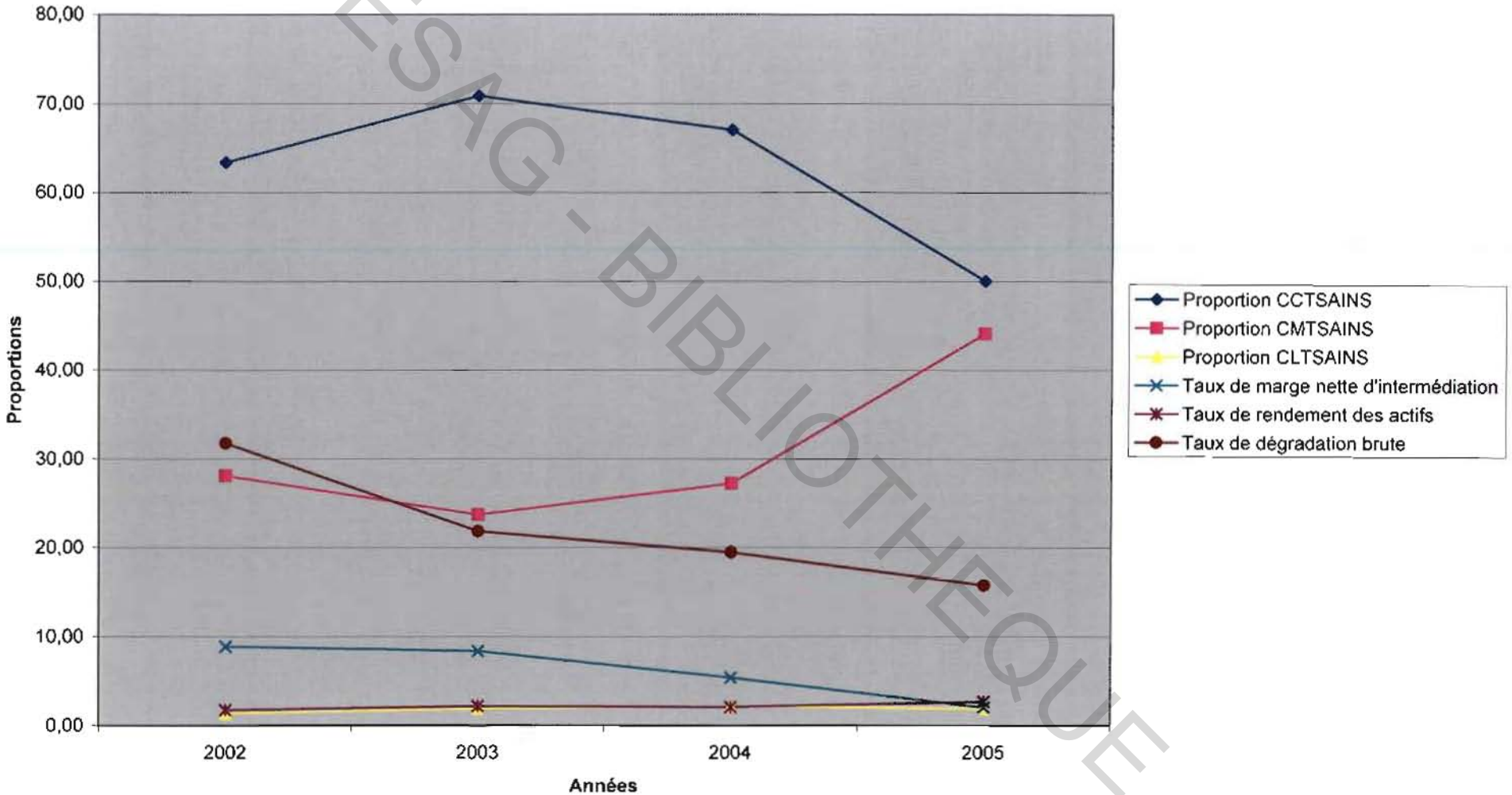
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 8 : Evolution taux de profitabilité et taux de dégradation brute du portefeuille de la Banque



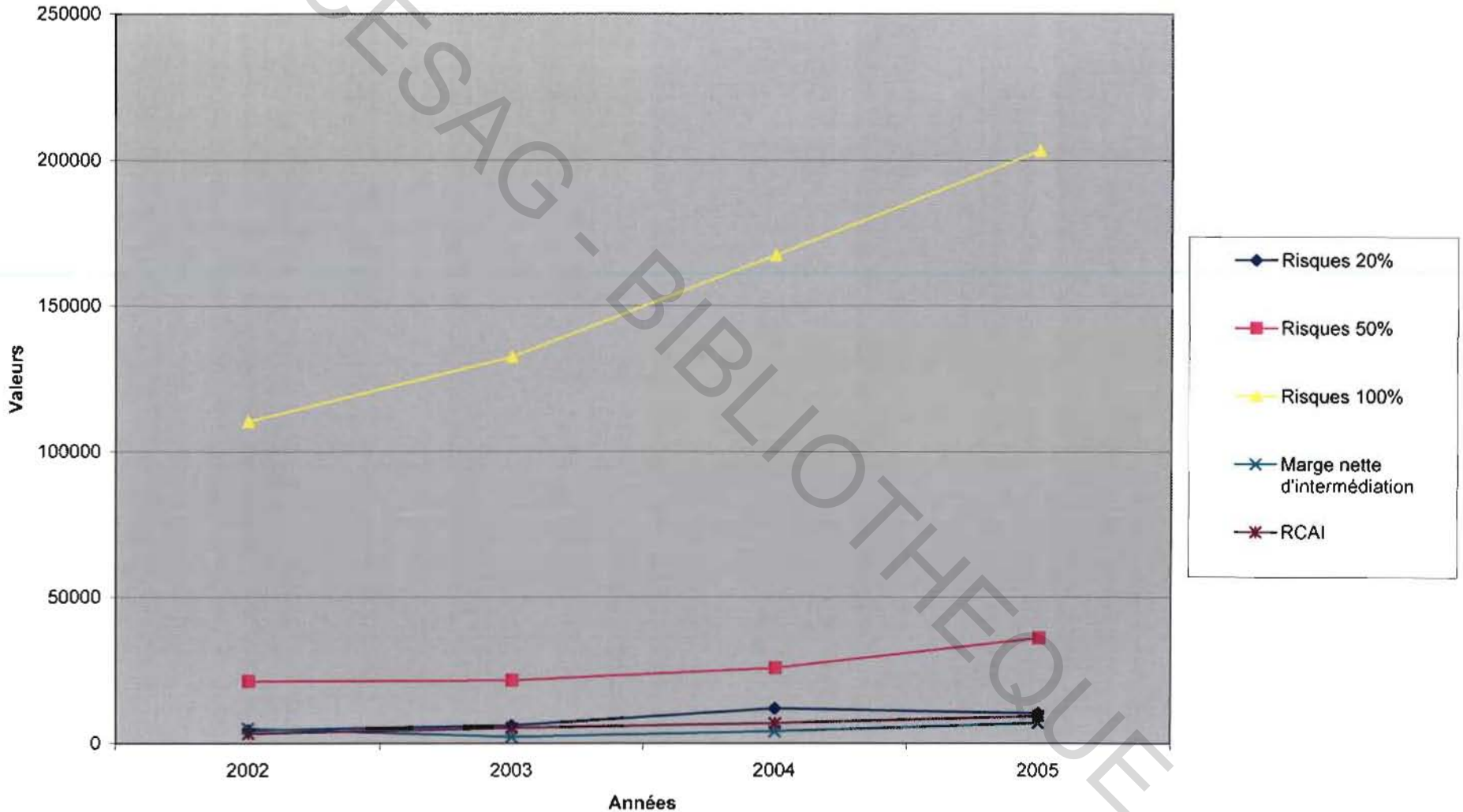
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 9 : Evolution des proportions de types de crédits et taux de profitabilité et de dégradation brute de la Banque



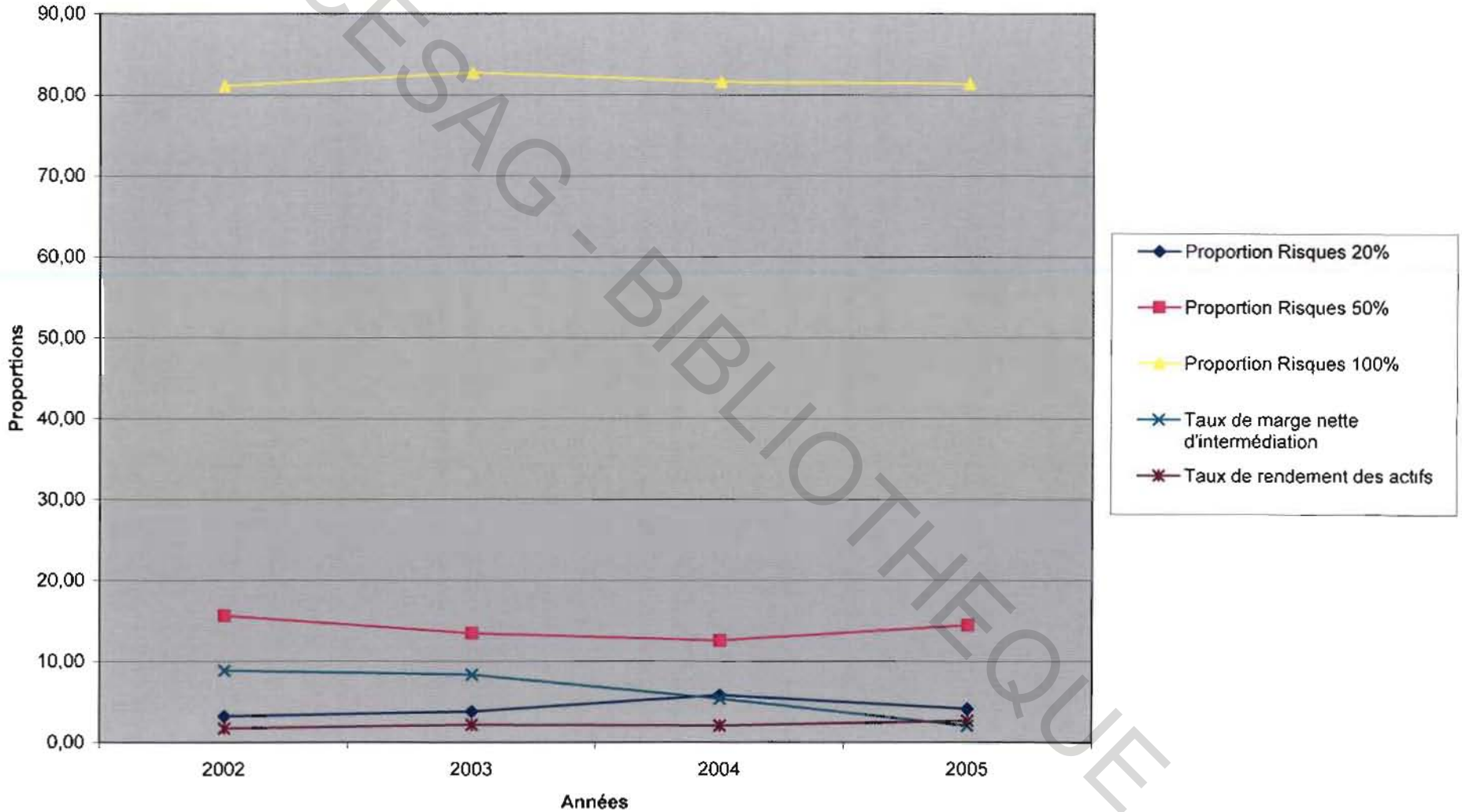
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 10: Evolution catégories de risques et profitabilité de la Banque



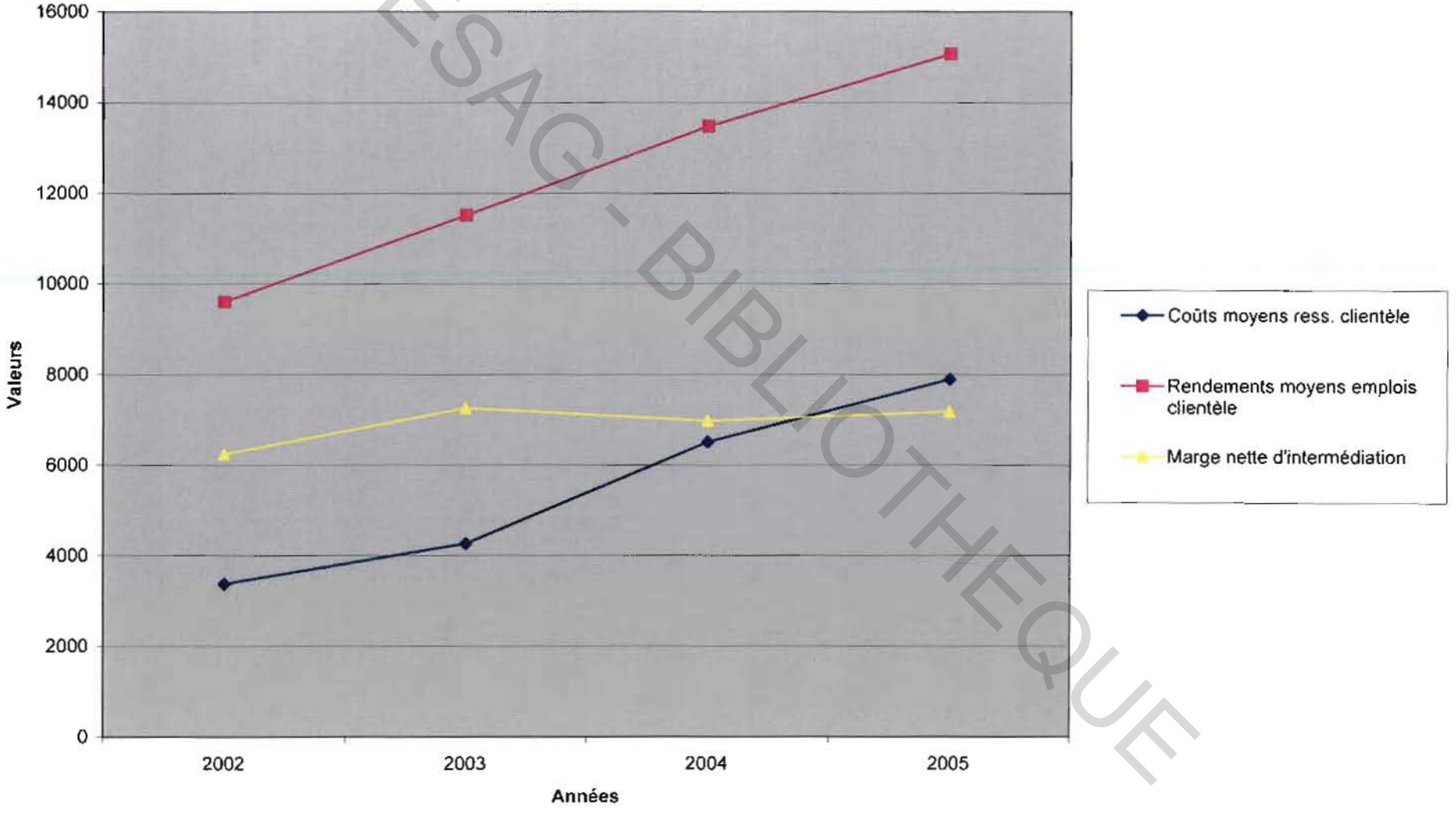
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 11 : Evolution proportions catégories risques et taux de profitabilité de la Banque



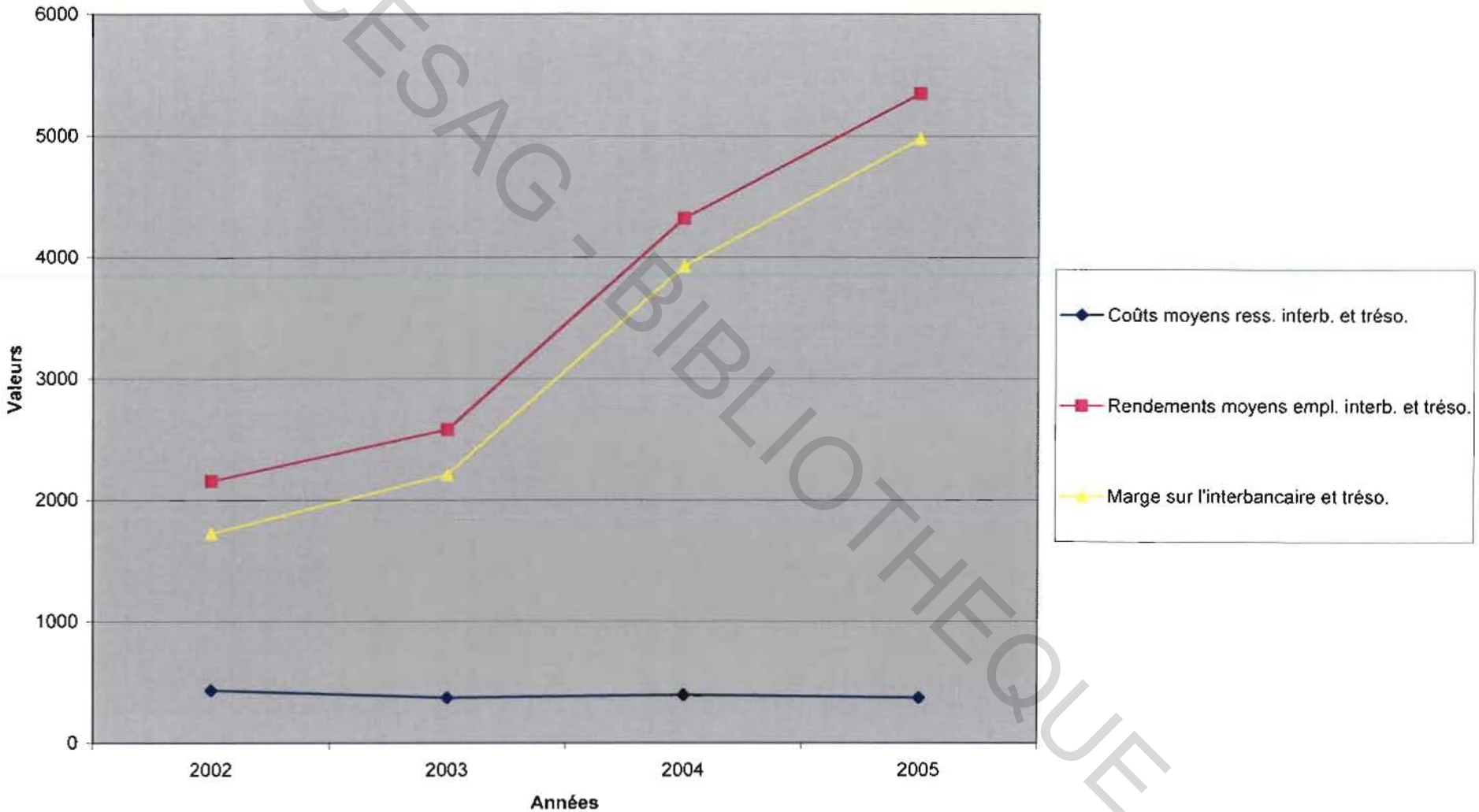
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 12 : Evolution Marge nette d'intermédiation



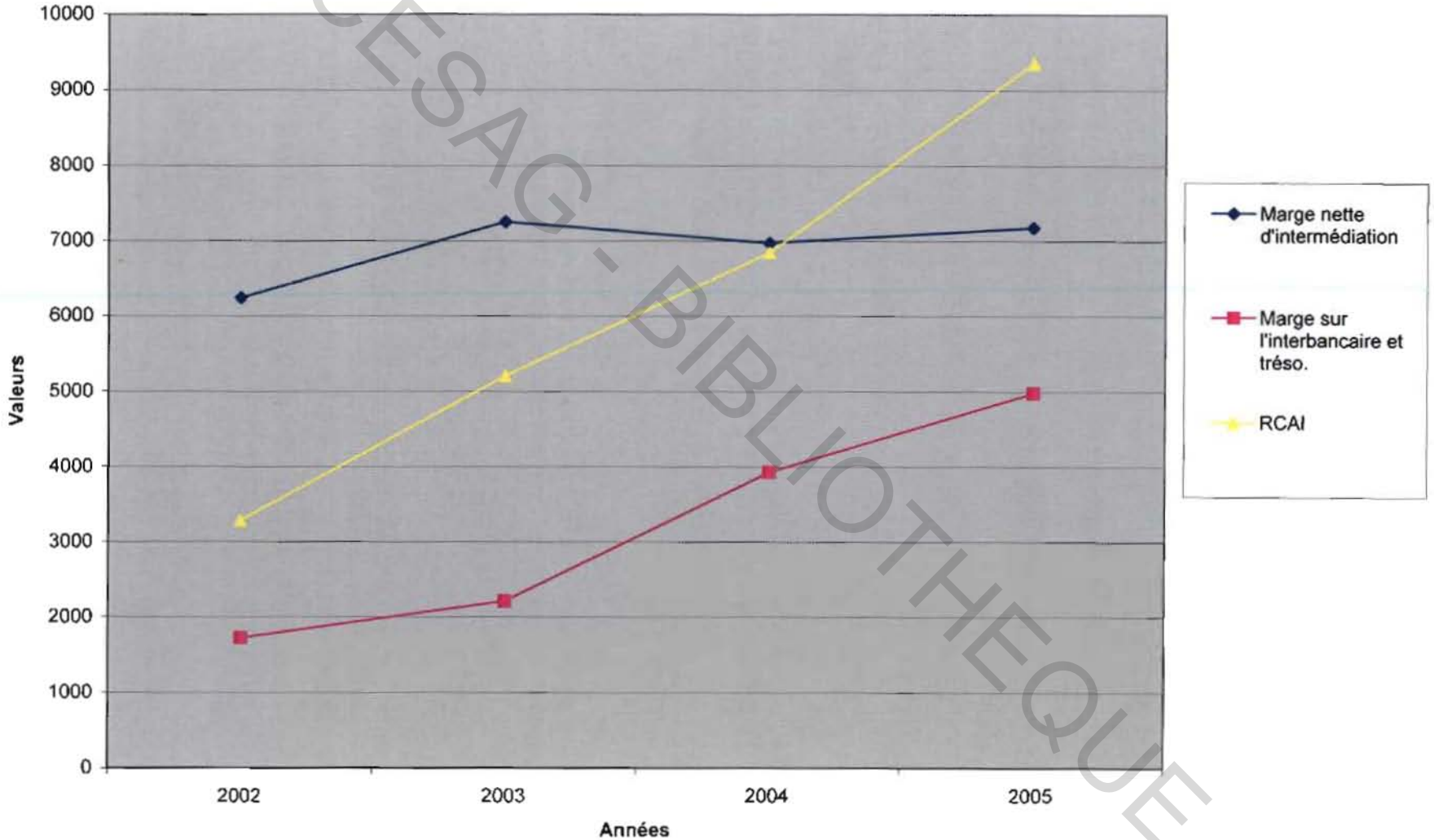
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 13: Evolution Marge sur l'interbancaire et trésorerie



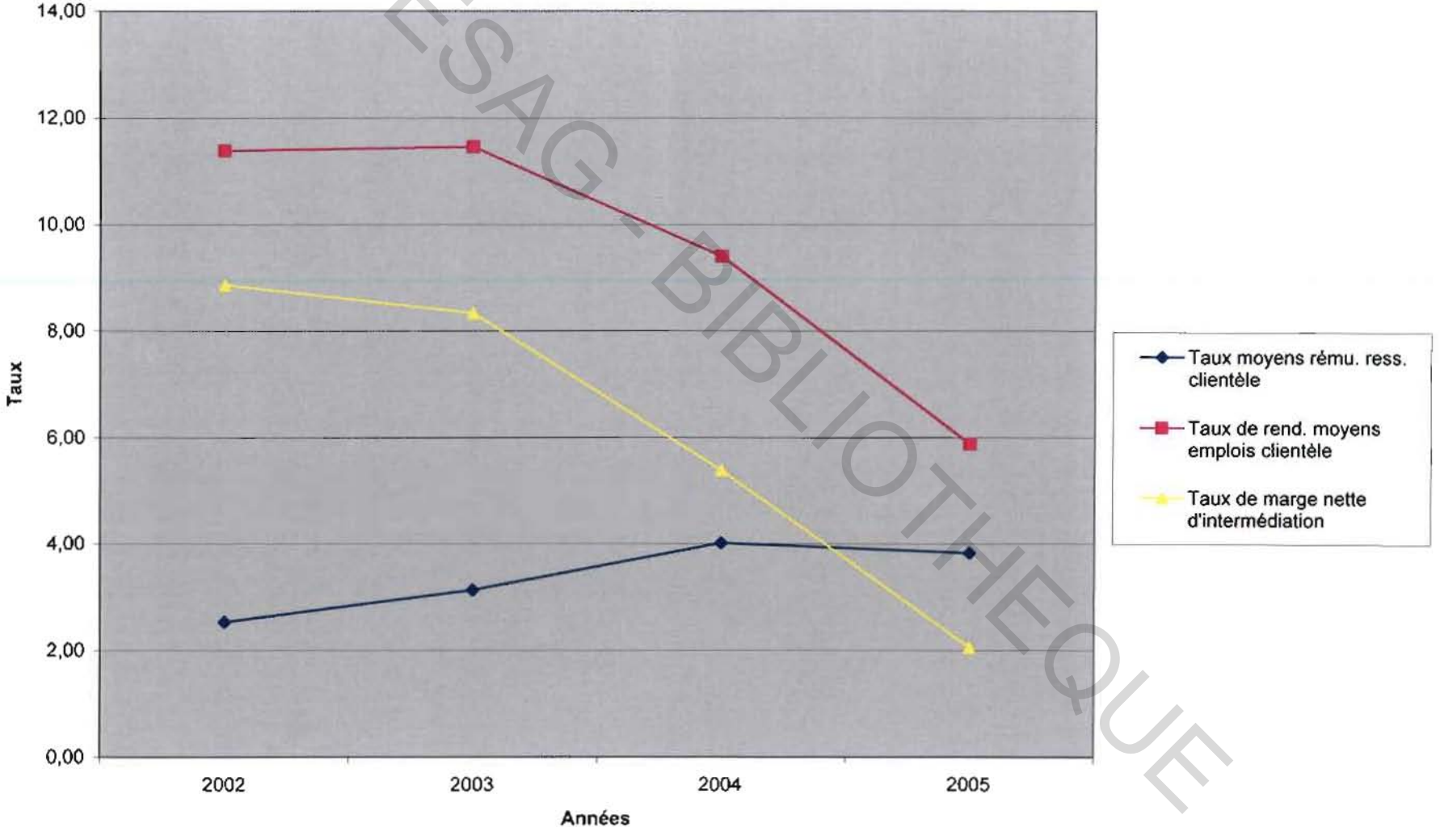
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 14: Evolution Marges et Résultat courant avant impôts



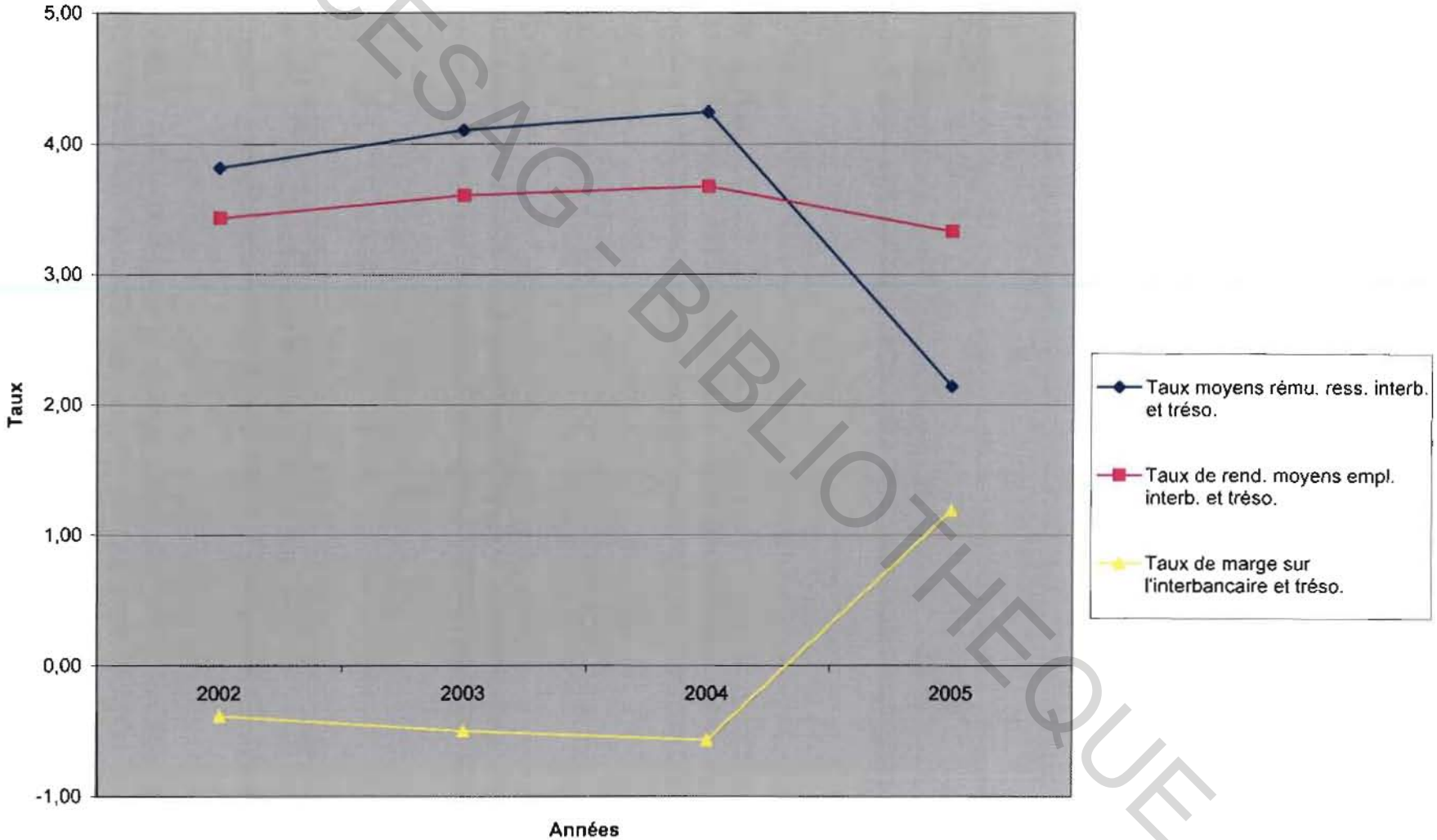
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 15 : Evolution des taux d'opérations clientèle



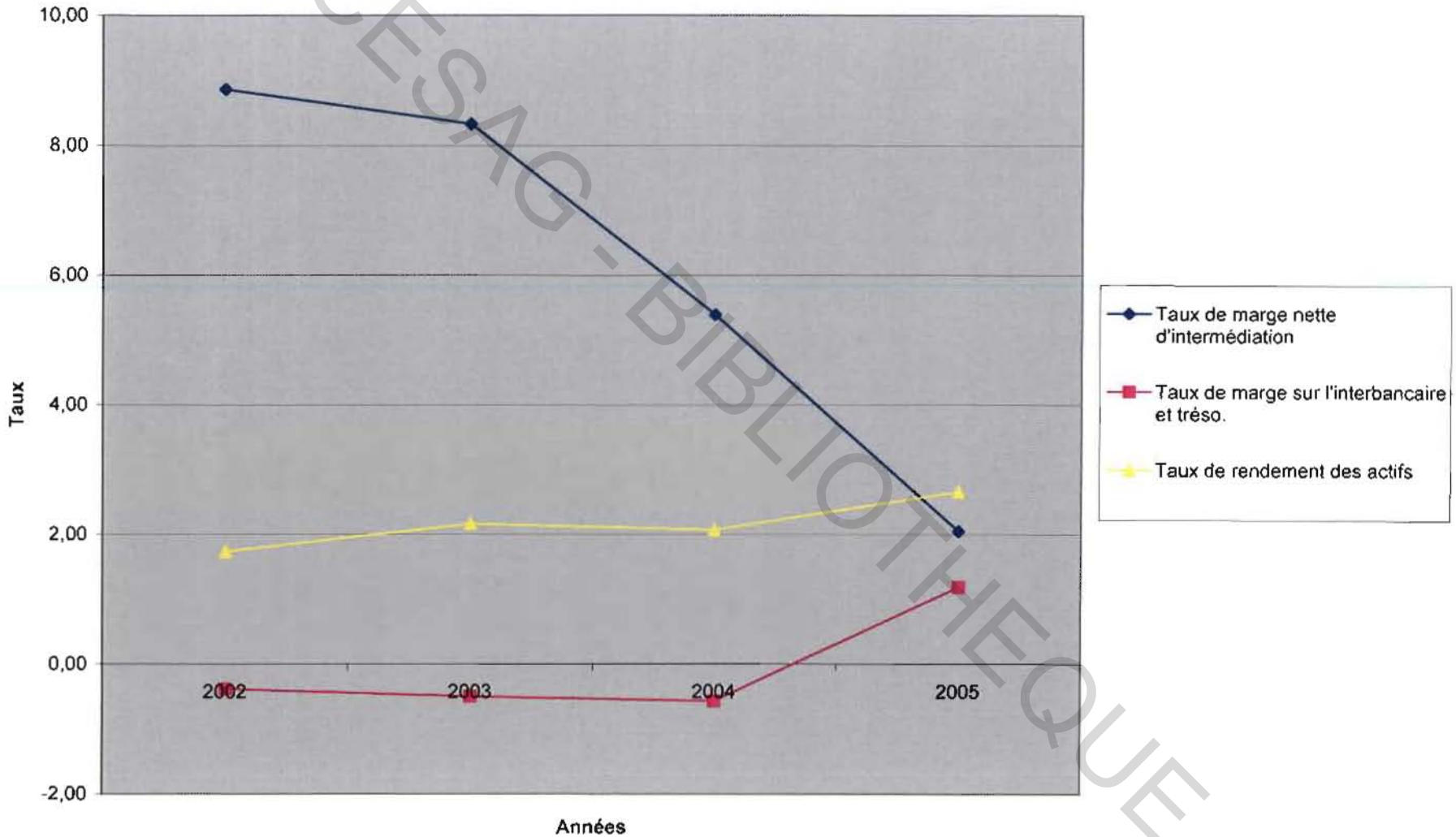
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 16 : Evolution des taux d'opérations interbancaires et trésorerie



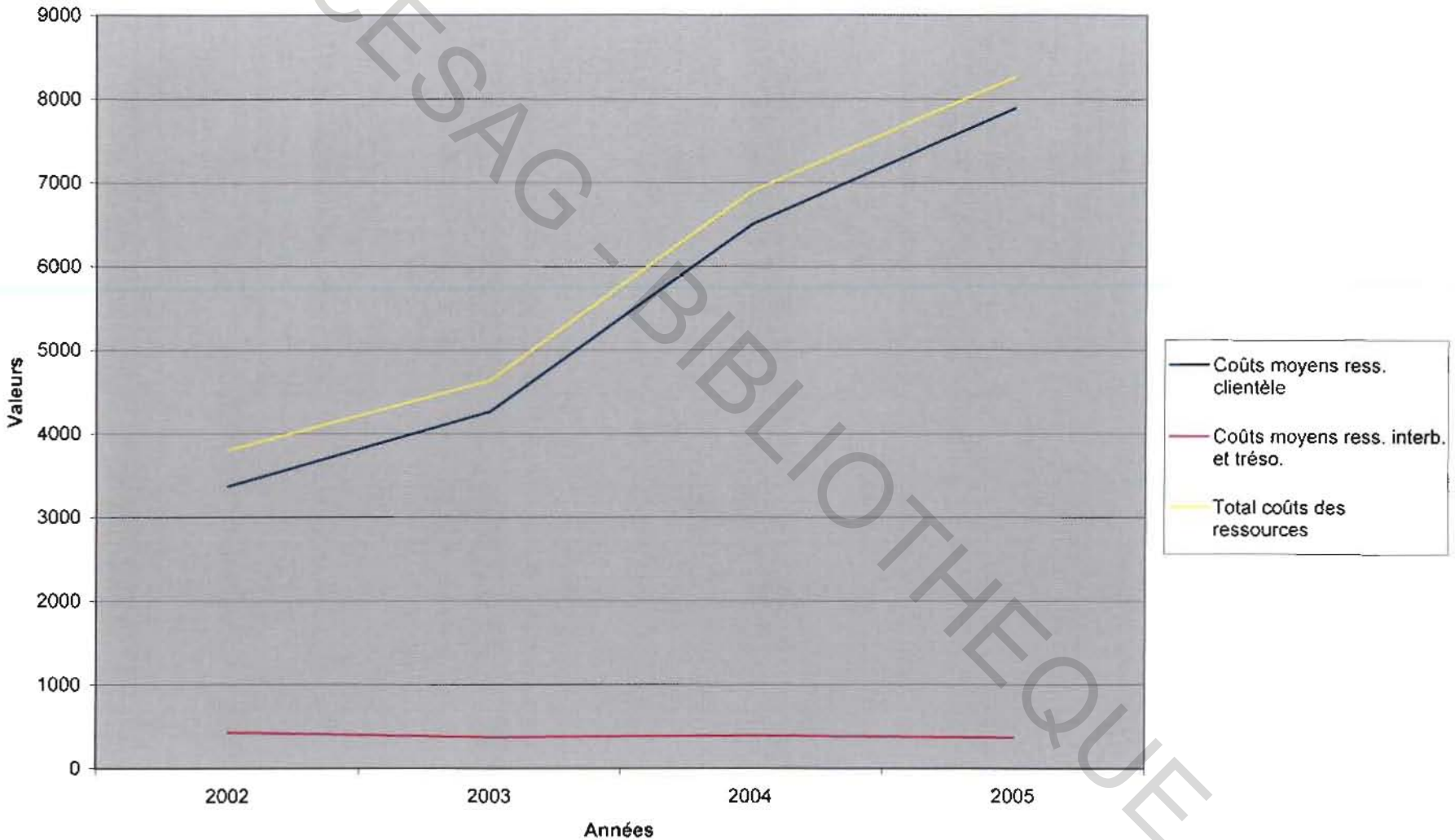
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 17 :Evolution des taux de marges sur clientèle et interbancaire et le rendement des actifs



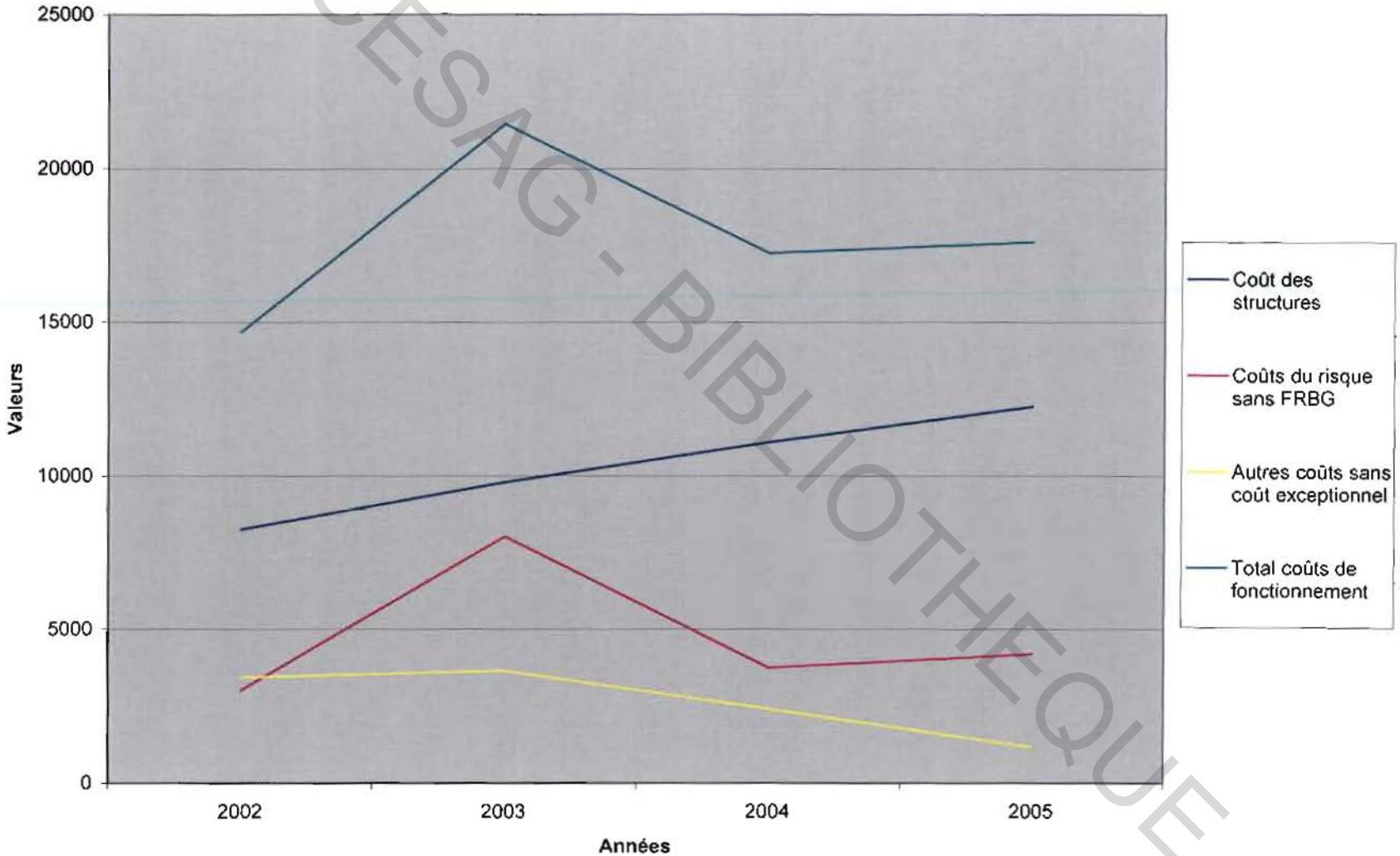
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 18 : EVOLUTION COUTS DES RESSOURCES



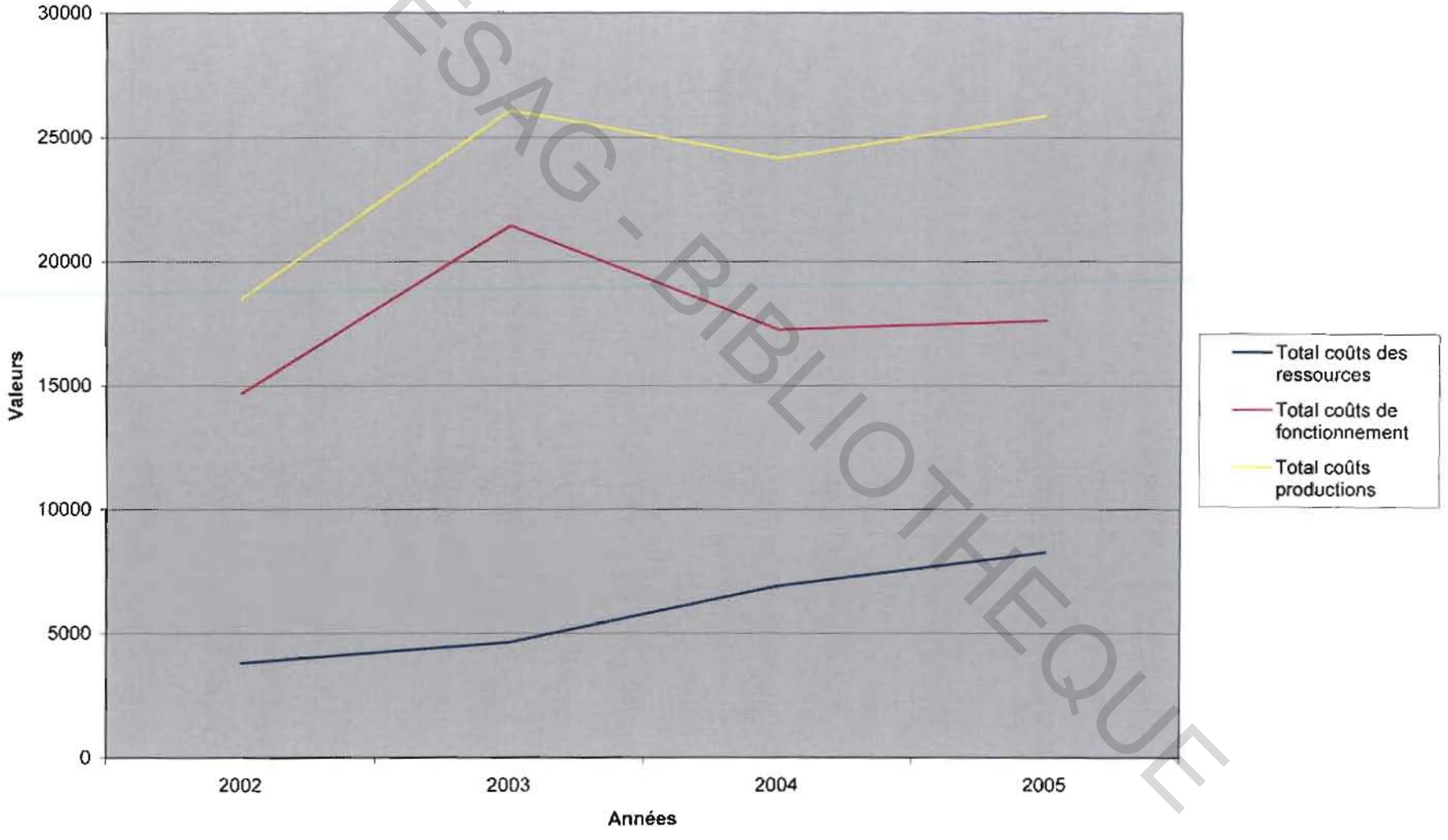
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 19 : Evolution coûts de fonctionnement



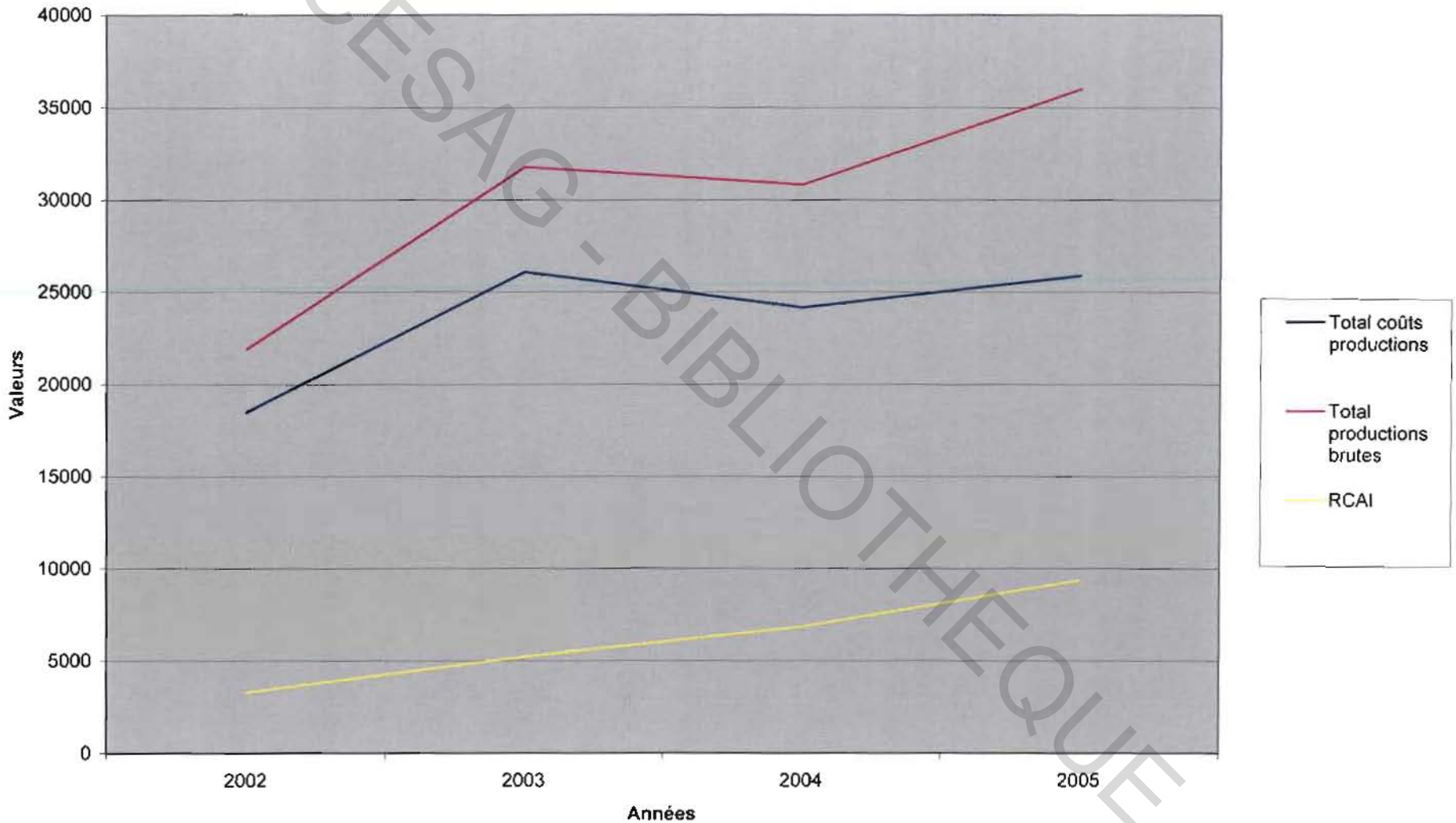
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 20 : Evolution des coûts totaux



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 21 : Evolution coûts,productions et bénéfices



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: SOLVABILITE DE LA CLIENTELE (RISQUE DE CREDIT) : CREANCES DOUTEUSES CLIENTELE	2002	2003		2004			2005			Moyenne
	Valeurs	Valeurs	Croiss.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Croiss.
PIB nominal du Sénégal	3467100	3860900	11,358	4198500	8,744	-23,015	4537100	8,065	-7,769	9,389
PIB réel du Sénégal	-	-	6,500	-	5,600	-13,846	-	5,500	-1,786	5,867
Créances en souffrance brutes	30772	27388	-10,997	27855	1,705	-115,505	30592	9,826	476,255	0,178
Provisions brutes pour créances en souffrance	25445	23949	-5,879	25140	4,973	-184,585	27044	7,574	52,292	2,222
Concours bruts à la clientèle	96979	125483	29,392	143266	14,172	-51,784	194206	35,556	-	26,373
Taux de créan. en souff. (Dégradation brute) (%	**31,73**	**21,83**	**-31,214**	**19,44**	**-10,919**	**-65,019**	**15,75**	**-18,981**	**73,836**	**-20,372**
Taux de créan. en souff. (Dégradation nette) (%	**7,45**	**3,39**	**-54,517**	**2,30**	**-32,142**	**-41,043**	**2,12**	**-7,653**	**-76,189**	**-31,437**
Taux de provi. des créances en souffrance (%)	**82,69**	**87,44**	**5,750**	**90,25**	**3,213**	**-44,119**	**88,40**	**-2,051**	**-163,825**	**2,304**
Taux de provi. des créances (%)	**26,24**	**19,09**	**-27,259**	**17,55**	**-8,057**	**-70,444**	**13,93**	**-20,643**	**156,217**	**-18,653**
Source: Rapports annuels (2002, 2003, 2004, 2005), Banque de France et nos propres calculs										MA

NB: Attention à l'interprétation des croissances et accélérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: RISQUE DE CREDIT : CROISSANCES DES CREDITS ET DES CREANCES EN SOUFFRANCE BRUTS ET DU PIB (%)										
	2003		2004			2005			Moyenne période	
	Valeurs	Croiss.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.
PIB nominal du Sénégal	3860900	11,36	4198500	8,74	-23,015	4537100	8,06	-7,769	4198833	9,39
PIB réel du Sénégal	-	6,50	-	5,60	-13,846	-	5,50	-1,786	-	5,87
Créances brutes (**cb**)	125483	29,39	143266	14,17	-51,784	194206	35,56	150,897	154318	26,37
Créances en souffrance brutes (**cs**)	27388	-11,00	27855	1,71	115,505	30592	9,83	476,255	28612	0,18
Elasticité créances en souf. par rap. Créan. Brutes	**-0,37**	-	**0,12**	**-132,158**	-	**0,28**	**129,678**	**-198,123**	**0,01**	**-1,24**
Elasticité créances en souf. par rap. PIB nominal	**-0,97**	-	**0,20**	**-120,141**	-	**1,22**	**524,793**	**-536,815**	**0,15**	**202,33**
Elasticité provi. créan. dout. par rap. PIB nominal	**-0,52**	-	**0,57**	**-209,873**	-	**0,94**	**65,120**	**-131,028**	**0,33**	**-72,38**
Elasticité tx de provi. créan. dout. par. rap. PIB nominal	**0,5062**	-	**0,3675**	**-27,413**	-	**10,9615**	**2882,996**	**########**	**3,95**	**1427,79**
Elasticité tx de prov. créan. par rap. PIB nominal	**-2,4000**	-	**-0,9214**	**-61,608**	-	**-2,5596**	**177,797**	**-388,596**	**-1,96**	**58,09**
Elasticité créances en souf. par rap. PIB réel	**-1,69**	-	**0,30**	**-117,997**	-	**1,79**	**486,733**	**-512,495**	**0,13**	**184,37**
Elasticité provi. créan. dout. par rap. PIB réel	**-0,90**	-	**0,89**	**-198,179**	-	**1,38**	**55,061**	**-127,783**	**0,45**	**-71,56**
Elasticité tx de provi. créan. dout. par rap. PIB réel	**0,8846**	-	**0,5738**	**-35,138**	-	**-0,3729**	**-164,985**	**369,534**	**0,36**	**-100,06**
Elasticité tx de provi. créan. par PIB réel	**-4,1937**	-	**-1,4387**	**-65,694**	-	**-3,7532**	**160,875**	**-344,886**	**-3,13**	**47,59**
Pour mémo: cb= 96979 et cs= 5065 et taux de croiss. PIB=1,2% en 2002										
Source: Rapports annuels(2002, 2003, 2004, 2005), Banque de France et nos propres calculs										MA

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 9: RISQUE DE CREDIT: CONCENTRATION DES CREDITS DOUTEUX AUX ENTREPRISES ET PARTICULIERS *En millions de franc CFA*

	2002			2003			2003			2004			2005			Moyenne sur la période	
	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Poids	Croiss. Contrib.
SECTEURS D'ACTIVITES																	
Agriculture, sylviculture et pêche																	
Industies extractives																	
Industries manufacturières																	
Electricité, gaz at eau																	
BTP																	
Commerce gros et détail																	
Restaurants et hôtels																	
Transports, entrepôts																	
Télécommunications et Informatiques																	
Assurances																	
Affaires immobilières																	
Services aux entreprises																	
Autres services																	
Particuliers et assimilés																	
Total des crédits en souffrance																	
Total des crédits en souffrance Entreprises																	
Total des crédits en souffrance Particuliers																	
Total des concours																	
Total des concours aux entreprises																	
Total des concours aux particuliers et assimilés																	

Source: Direction de la comptabilité et nos propres calculs

NB: Tableau programmé non calculé par défaut d'information

ESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 10: EVOLUTION DES RATIOS DE SOLVABILITE DE LA BANQUE *En millions de francs CFA*

	2002						2003						2004						2005						2006						Moyenne sur la période				
	Valeurs	Norme	Marge	Poids	Croiss	Accél.	Contrib.	Valeurs	Norme	Marge	Poids	Croiss.	Accél.	Contrib.	Valeurs	Norme	Marge	Poids	Croiss.	Accél.	Contrib.	Valeurs	Norme	Marge	Poids	Croiss.	Accél.	Contrib.	Valeurs	Norme	Marge	Poids	Croiss.	Accél.	Contrib.	Valeur	Marge	Poids	Croiss.	Contrib.
FONDS PROPRES EFFECTIFS																																			
fonds propres de base	6850	-	-	73.262	-	-	-	9243	-	-	78.711	34.934	-	25.59	12971	-	-	83.641	40.333	15.454	31.747	17724	-	-	87.64	36.643	-9.149	30.722	25008	-	-	100	41.097	12.154	36.017	-	-	87.55	38.252	31.020
fonds propres complémentaires	2500	-	-	26.738	-	-	-	2500	-	-	21.289	0.000	-	0.00	2500	-	-	16.159	0.000	-	0.000	2500	-	-	12.36	0.000	-	0.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
fonds propres surcomplémentaires	0	-	-	0.000	-	-	-	0	-	-	0.000	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-
TOTAL FONDS PROPRES EFFECTIFS	**9350**	-	-	**100.000**	-	-	-	**11743**	-	-	**100.000**	**25.594**	-	**25.59**	**15471**	-	-	**100**	**31.747**	**24.041**	**31.747**	**20224**	-	-	**100**	**30.722**	**-3.227**	**30.722**	**25008**	-	-	**100**	**23.655**	**-23.063**	**23.655**	-	-	**100**	**27.929**	27.929
RISQUES PONDERES																																			
Actif:																																			
risques à 20%	4375	-	-	4.297	-	-	-	6043	-	-	4.689	38.126	-	1.64	11893	-	-	7.6777	96.806	153.913	4.540	10361	-	-	6.645	-12.882	-113.307	-0.989	14140	-	-	9.70181	36.473	-383.144	2.424	-	-	7.178	39.631	1.903
risques à 50%	2965	-	-	2.912	-	-	-	3500	-	-	2.716	18.044	-	0.53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
risques à 100%	94485	-	-	92.792	-	-	-	119325	-	-	92.595	26.290	-	24.39	143010	-	-	92.322	19.849	-24.099	18.379	145561	-	-	93.36	1.784	-91.013	1.647	131606	-	-	90.2982	-9.587	-637.453	-8.950	-	-	92.14	9.584	8.868
Sous-total	**101825**	-	-	**74.884**	-	-	-	**128868**	-	-	**99.994**	**26.558**	-	19.89	**154903**	-	-	**76.999**	**20.283**	**-23.930**	18.074	**155922**	-	-	**69.4**	**0.658**	**-96.744**	0.497	**145746**	-	-	**64.3166**	**-6.526**	**-1092.100**	-4.673	-	-	**69.21**	**10.223**	8.147
Hors bilan:																																			
éléments à risque faible (20%)	22	-	-	0.064	-	-	-	27	-	-	0.087	22.727	-	0.01	26	-	-	0.0519	-3.704	-116.296	-0.003	8	-	-	0.009	-69.231	-1700.000	-0.036	48	-	-	0.04607	500.000	822.222	0.043	-	-	0.048	112.448	0.005
éléments à risque moyen (50%)	18274	-	-	53.508	-	-	-	17960	-	-	57.827	-1.554	-	-0.83	25779	-	-	51.449	43.296	2845.963	25.037	36125	-	-	38.45	40.133	-7.305	20.648	39016	-	-	37.4502	8.003	-80.060	3.077	-	-	46.29	22.470	11.983
éléments à risque élevé (100%)	15856	-	-	46.428	-	-	-	13093	-	-	42.086	-17.426	-	-8.09	24301	-	-	48.499	85.603	591.946	36.027	57830	-	-	61.55	137.974	61.179	66.916	65117	-	-	62.5037	12.601	-60.867	7.755	-	-	53.66	54.688	25.652
instruments financiers à terme	0	-	-	0.000	-	-	-	0	-	-	0.000	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-
Sous-total	**34152**	-	-	**25.116**	-	-	-	**31110**	-	-	**19.448**	**-8.907**	-	-2.24	**50106**	-	-	**24.441**	**61.061**	**708.436**	11.674	**93963**	-	-	**37.6**	**87.528**	**43.346**	21.383	**104181**	-	-	**41.6844**	**10.874**	**-87.576**	4.009	-	-	**38.79**	**37.639**	6.789
TOTAL RISQUES PONDERES	**136977**	-	-	**100.000**	-	-	-	**159978**	-	-	**100.000**	17.851	-	17.85	**205009**	-	-	**100**	28.148	**59.473**	19.945	**249888**	-	-	**100**	21.899	**-22.234**	21.899	**249927**	-	-	**100**	0.016	**-99.923**	0.016	-	-	**100**	10.926	16.926
RATIO DE COUVERTURE DES RISQUES (%) (RCR	7	8min	-1		**16.67**			8	8min	0		**14.2857**	**-14.29**		7.5	8min	-0.5		**-6.25**	**-143.76**		8.09	8min	0.09		**7.867**	**-225.867**		10	8min	2		**23.6094**	**200.1194**		**8.118**	**0.148**		**9.878**	
																																						7.648				
CREANCES EN SOUFFRANCE NETTE	**6327**	-	-	-	-	-	-	**3439**	-	-	-	**-35.442**	-	-	**2715**	-	-	-	**-21.05**	**-40.60**	-	**3648**	-	-	-	**30.681**	**-245.737**	-	**13324**	-	-	-	**276.536**	-	-	-	-	-	**62.431**	-
CAPITAL (1)	**9000**	-	-	-	-	-	-	**9000**	-	-	-	**0**	-	-	**9000**	-	-	-	**0**	-	-	**9000**	-	-	-	**0**	-	-	**9000**	-	-	-	**0**	-	-	-	-	-	**0,000**	-
FONDS PROPRES DE BASE (2)	**6850**	-	-	-	-	-	-	**9243**	-	-	-	**34,9343**	-	-	**12971**	-	-	-	**40,333**	**15.45**	-	**17724**	-	-	-	**36.643**	**-9.149**	-	**25008**	-	-	-	**41.10**	-	-	-	-	-	**38.252**	-
AUTRE RATIO DE SOLVABILITE (1)	**69.189**	-	-	-	-	-	-	**38.211**	-	-	-	**-35.442**	-	-	**30.167**	-	-	-	**-21.05**	**-40.60**	-	**39.422**	-	-	-	**30.681**	**-245.737**	-	**148.044**	-	-	-	**276.54**	-	-	-	-	-	**62.431**	-
AUTRE RATIO DE SOLVABILITE (2)	**77.766**	-	-	-	-	-	-	**37.207**	-	-	-	**-52.156**	-	-	**30.93**	-	-	-	**-43.74**	**-16.13**	-	**39.0181**	-	-	-	**-6.343**	**-80.026**	-	**53.279**	-	-	-	**166.16**	-	-	-	-	-	**16.473**	-
Pour mémo: RCR = 8%																																			

Source: Direction de la Comptabilité de la Banque et nos propres calculs

Accélé RCR Pr 3 ans MA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 11: SITUATION DE TRESORERIE A COURT TERME *En millions de francs CFA en 2005*			
	d<=1mois	**1mois<d<=3 mois**	**3 mois<d<=6 mois**
Emplois	?		
Ressources	?		
Impasses			
Impasses cumulées			
Certificats de dépots émis (pr. Mémo	?		
Source:			

NB: Tableau programmé non calculé par défaut d'information

Tableau 12: INDICATEURS DE LIQUIDITE

	2002			2003				2004					2005					Moyenne de période		
	Valeurs	Norme	Marge	Valeurs	Norme	Marge	Croiss.	Valeurs	Norme	Marge	Croiss.	Accél.	Valeurs	Norme	Marge	Croiss.	Accél.	Valeurs	Marge	Croiss.
Actifs liquides	87775			105974			20,73	168174			58,69	183,1	127449			-24,22	-141	133866		18,40
Dettes à court terme	85177			110791			30,07	151880			37,09	23,33	143400			-5,58	-115	135357		20,53
Actif total	189444			240598			27,00	331080			37,61	39,27	351518			6,17	-83,6	307732		23,59
Actifs liquides/Actif total (%)	**46**			**44**			**-4,94**	**51**			**15,32**	**-410,5**	**36**			**-28,62**	**-287**	**43,70**		**-6,08**
(Billets&Monnaies+Comptes ord. BCEAO)/Actifs	**16**			**10**			**-36,20**	**14**			**36,37**	**-200,5**	**7**			**-46,94**	**-229**	**10,23**		**-15,59**
Actifs liquides/Dettes à court terme (%) (1)	**103**	**75min**		**96**	**75min**		**-6,80**	**133**	**75min**		**38,54**	**-667,1**	**89**	**75min**		**-33,08**	**-186**	**106**		**-0,45**
Evolution marge sur (1)			**28**			**21**	**-25,00**			**58**	**176,19**	**-804,8**			**14**	**-75,86**	**-143**		**31**	**25,11**
Source: Direction de la Comptabilité de la Banque et nos propres calculs																				
	103,05			95,6522				110,728					88,8766							

NB: Marge négative signifie non respect de la norme réglementaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13: EVOLUTION DU RATIO DE TRANSFORMATION	2002		2003			2004				2005				Moyenne de la période		
	valeur	norme marge	valeur	norme marge crois.		valeur	norme marge crois.		accélér.	valeur	norme marge crois.		accélér	norme	marge crois.	
Ressources stables	8224,1		18141		120,581	35580		96,133	-20,275	68606,2		92,822	-3,445			103,18
Emplois à moyen et long terme	28359		31826		12,2254	41859		31,525	157,861	89099		112,855	257,991			52,20
Ressources stables/ Emplois à moyen et long terme (%)	**29**	**75min**	**57**	**75min**	**96,5517**	**85**	**75min**	**49,123**	**-49,123**	**77**	**75min**	**-9,412**	**-119,160**	**75min**		**45,42**
Evolution de la marge		**-46**		**-18**	**-60,87**		**10**	**-155,556**	**155,556**		**2**	**-80,000**	**-48,571**		**-2**	**-98,81**
Source: Direction de la Comptabilité de la Banque et nos propres calculs																

NB: Marge négative signifie non respect de la norme réglementaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14: TRANSFORMATION A PLUS D'UN AN

	2002			2003			2004			2005			Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
EMPLOIS																			
Actifs immobilisés:																			
Immobilisations																			
Participations, filiales et dotations succursales																			
Actifs à plus d'un an :																			
prêts interbancaires																			
pensions reçues		0																	
crédits à la clientèle																			
crédit-bail et assimilés																			
titres d'investissement	?																		
prêts subordonnés	?																		
Actifs considérés à plus d'un an :																			
comptes ordinaires débiteurs (...?%)	?																		
créances douteuses	?																		
TOTAL																			
RESSOURCES																			
Provisions et fonds propres comptables																			
Emprunts subordonnés à durée indéter.	?																		
Passifs à plus d'un an :																			
emprunts interbancaires																			
pensions données																			
comptes crédit. à terme et bons de caisse																			
titres émis		0																	
emprunts subordonnés à terme																			
plans d'épargne logement et assimilés																			
Passifs considérés à plus d'un an :																			
comptes cordinaires créditeurs (...?%)	?																		
dépôts de garantie (...?%)	?																		
comptes d'épargne à régime spécial (...?%)	?																		
TOTAL																			
Solde général de transformation																			

Source: Rapports annuels, Contrôle de Gestion et nos propres calculs

NB: Tableau programmé non calculé par défaut d'information

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 15: EQUILIBRE ACTIFS IMMOBILISES - RESSOURCES STABLES *En millions de francs CFA*

	2002				2003				2004				2005				Moyenne sur la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
ACTIFS IMMOBILISES																			
Immobilisations corporelles	6782				9971				9094				9423						
Titres de participation et de filiales	5869				6017				7217				7244						
Prêts subordonnés	0				0				0				0						
Titres d'investissement (...?%)	?				?				?				?						
Créances douteuses brutes																			
Sur Etab. De Crédit	0				0				0				0						
Sur la clientèle	5065				2135				4102				7071						
Crédits client. (y.c. créd.-bail) (de plus de 2ans)	?				?				?				?						
Comptes ordinaires débiteurs (...?%)	?				?				?				?						
Autres	?				?				?				?						
TOTAL																			
RESSOURCES STABLES																			
Fonds propres comptables					?				?				?						
Emprunts subord. (de plus de 2ans)	?				?				?				?						
Provisions de passif	?				?				?				?						
Provisions pour créances douteuses	?				?				?				?						
TCN et Obligations (de plus de 2ans résiduels)	0				0				0				0						
Ressources client. (de plus de 2ans résiduels)	?				?				?				?						
Emprunts interbancaires (de plus de 2ans résid.)	?				?				?				?						
Comptes ordinaires créditeurs (...?%)	?				?				?				?						
TOTAL																			
EXCEDENT Ress. Stab. sur Actifs immobilisés																			

Source: Rapports annuels (2002, 2003, 2004, 2005), Contrôle de gestion et nos propres estimations

NB: Tableau programmé non calculé par défaut d'information

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 16: AUTRE COEFFICIENT DE LIQUIDITE																				
	En millions de francs CFA																Moyenne sur la période			
	2002				2003				2004				2005							
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.	
Liquidités hors trésorerie dont :																				
concours clientèle																				
bons du Trésor																				
valeurs mobilières																				
accords de refinancement																				
Exigibilités hors trésorerie dont :																				
ressources clientèle																				
TCN																				
autres titres émis																				
accords de refinancement																				
Solde de trésorerie																				
Fonds propres nets																				
Emplois interbancaires																				
Ressources interbancaires																				
Position globale de liquidité	?																			
Coefficient de liquidité	?																			
Source:																				

NB: Tableau programmé non calculé par défaut d'information

Tableau 17: EVOLUTION DU RATIO DE STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE LA BANQUE

	2002			2003			2004				2005				Moyenne de la période	
	valeur	norme	marge	valeur	norme	marge croiss.	valeur	norme	marge croiss.	accélér.	valeur	norme	marge croiss	accélér.	norme	marge croiss.
Encours bénéficiant d'AC	8123,3			8303		2,212	0		-100,000	-4621,51	0		-	-		-32,60
Emplois bancaires	135389			166060		22,654	226976		36,683	61,93	244890		7,892	-87,255		22,41
Ratio de structure du portefeuille (%)	**6**	**60min**		**5**	**60min**	**-16,667**	**0**	**60min**	**-100,000**	**500,00**	**0**	**60min**	-	-	**60min**	**-38,89**
Evolution de la marge			**-54**			**-55 1,852**			**-60 9,091**	**390,91**			**-60 0,000**	**-100,000**	**-58,3**	**3,65**

Source: Rapports annuels et nos calculs propres

NB: Marge négative signifie non-atteinte

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 18: GRANDS RISQUES ET RISQUES SUR LES PERSONNES	2002			2003				2004					2005					Moyenne de la période			
	valeur	norme	marge	valeur	norme	marge	croiss.	valeur	norme	marge	croiss.	accélér.	valeur	norme	marge	croiss.	accélér.	valeur	norme	marge	croiss.
Engag. Atteign. 25%FPE (Grands risques)	**45132**	**74800**	**-29668**	**48051**	**93944**	**-45893**	**6,468**	**66529**	**123768**	**-57239**	**38,455**	**494,57**	**55966**	**93944**	**-37978**	**-15,877**	**-141,29**	**56849**	**103885**	**-47037**	**9,68**
Montant concours aux pers. liées	1496	-	-	1761	-	-	17,744	2320,7	-	-	31,747	78,91	1644	-	-	-29,157	-191,84	1909	-	-	6,78
FPE(Fonds propres effectifs)	9350	-	-	11743	-	-	25,594	15471	-	-	31,747	24,04	11743	-	-	-24,097	-175,90	12986	-	-	11,08
Proportion des grands risques dans le portefeuille	46,538			38,29			-17,717	46,437			21,269		28,82			-37,943		38			-11,46
Ratio de contrôle des conc. aux pers.liées(%)	**16**	**20max**		**15**	**20max**		**-6,250**	**15**	**20max**		**0,000**	**-100,00**	**14**	**20max**		**-6,667**	**-**	**14,67**	**20max**		**-4,31**
Evolution de la marge			**-4**			**-5**	**25,000**			**-5**	**0,000**	**-100,00**			**-6**	**20,000**	**-**			**-5,333**	**15,00**
Source: Rapports annuels et nos propres calculs																					MA
	16,00			15,00		-7,850		15,00					14,00					14,70			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 19: EVOLUTION DES IMMOBILISATIONS ET PARTICIPATIONS	2002			2003				2004					2005					Moyenne de la période		
	valeur	norme	marge	valeur	norme	marge	croiss.	valeur	norme	marge	croiss.	accélér.	valeur	norme	marge	croiss.	accélér.	norme	marge	croiss.
Participations+Immo. hors exploitation	1403			939,44			-33,02	773,55			-17,7	-46,52	234,9			-69,6	49,71			-40,105
Total actifs immobilisés et participations ds les socié. immobilières	5984			5284,4			-11,69	7580,8			43,46	-471,68	5167			-31,8	-93,25			-0,0255
FPE (Fonds Propres effectifs)	9350			11743			25,594	15471			31,75	24,04	11743			-24,1	-200,23			11,081
Ratio Immo. H.exploit. Et Partici. Ds les sociétés immo. (%) (1)	**15**	**15max**		**8**	**15max**		**-46,67**	**5**	**15max**		**-37,5**	**-19,64**	**2**	**15max**		**-60**	**205,45**	**15max**		**-48,056**
Ratio Immo. Et Participations (%) (2)	**64**	**100max**		**45**	**100max**		**-29,69**	**49**	**100max**		**8,889**	**-129,94**	**44**	**100max**		**-10,2**	**-92,15**	**100max**		**-10,334**
Evolution marge sur (1)			**0**			**-7**	**-**			**10**	**-243**	**-**			**-13**	**-230**	**-**		**-3,3333**	**-**
Evolution marge sur (2)			**-36**			**-55**	**52,778**			**51**	**-193**	**-465,17**			**-56**	**-210**	**-54,90**		**-20**	**-116,58**
Source: Rapports annuels CBAO et nos propres calculs																				MA

NB: Marge positive signifie dépassement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE C : les tableaux d'analyse de la rentabilité (n° 19' à 27)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 19: EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT DETAILLE

En millions francs CFA

	2002				2003				2004					2005					Moyenne de la période		
	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Accélér.	Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE dont:	5756	[illegible]	-	-	5912	[illegible]	2,710	0,794055	8386	[illegible]	41,847	1444,050	8,861	8986	[illegible]	7,155	-82,903	2,305	[illegible]	17,237	3,986571
Opérations interbancaires	245	4,256	-	-	304	5,14	24,082	1,025017	221	2,635	-27,303	-213,375	-1,404	425	4,73	92,308	-438,091	2,433	4,169003	29,696	0,684573
Opérations avec la clientèle	3584	62,27	-	-	4438	75,1	23,828	14,83669	6540	77,99	47,364	98,772	35,555	7773	86,5	18,853	-60,195	14,703	79,852	30,015	21,69819
Opérations sur titres	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres de transaction	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres de placement	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres d'investissement	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres de participation	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Opérations de crédit-bail et assimilés	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Opérations de change	1589	27,61	-	-	857	14,5	-46,067	-12,71716	1035	12,34	20,770	-145,087	3,011	79	0,88	-92,367	-544,712	-11,400	9,239028	-39,22	-7,035431
Opérations de hors bilan	18	0,313	-	-	1	0,02	-94,444	-0,295344	6	0,072	500,000	-629,412	0,085	7	0,08	16,667	-96,667	0,012	0,055454	140,74	-0,066282
Prestations de services financiers (Commissions)	106	1,842	-	-	171	2,89	61,321	1,129256	263	3,136	53,801	-12,263	1,556	235	2,62	-10,646	-119,788	-0,334	2,88126	34,825	0,783841
Autres opérations	214	3,718	-	-	141	2,38	-34,112	-1,268242	321	3,828	127,660	-474,235	3,045	467	5,2	45,483	-64,372	1,741	3,803254	46,343	1,17247
FRAIS GENERAUX ET CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	6659	[illegible]	-	-	8110	[illegible]	21,790	7,385727	9183	[illegible]	13,231	-39,282	3,843	10437	[illegible]	13,656	3,213	4,817	[illegible]	16,225	5,348682
Charges (frais) de personnel	2193	32,93	-	-	2890	35,6	31,783	10,46704	3089	33,64	6,886	-78,335	2,454	3327	31,9	7,705	11,893	2,592	33,71675	15,458	5,170848
Impôts et taxes et versements assimilés	225	3,379	-	-	231	2,85	2,667	0,090104	353	3,844	52,814	1880,519	1,504	411	3,94	16,431	-68,890	0,632	3,543436	23,97	0,742007
Services extérieurs et charges diverses d'exploitation	4241	63,69	-	-	4989	61,5	17,637	11,23292	5741	62,52	15,073	-14,538	9,273	6699	64,2	16,687	10,707	10,432	62,73982	16,466	10,31258
Services extérieurs	3902	58,6	-	-	4619	57	18,375	10,76738	5322	57,95	15,220	-17,172	8,668	6086	58,3	14,356	-5,678	8,320	57,74036	15,983	9,251805
Charges diverses d'exploitation	339	5,091	-	-	370	4,56	9,145	0,465535	419	4,563	13,243	44,821	0,604	613	5,87	46,301	249,618	2,113	4,999461	22,896	1,060776
DOTATIONS DE L'EXERCICE	4834	[illegible]	-	-	9932	[illegible]	105,461	25,9493	5886	[illegible]	-40,737	-138,627	-14,491	6530	[illegible]	10,941	-126,858	2,474	[illegible]	25,222	4,64413
Dotations au FRBG	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0			0,000	0	0			0,000	0		
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immo. Corp. et Incorp.	1825	37,75	-	-	1912	19,3	4,767	1,799752	2133	36,24	11,559	142,464	2,225	2334	35,7	9,423	-18,473	3,415	30,41072	8,583	2,479922
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécupérables	3009	62,25	-	-	8020	80,7	166,534	103,6616	3753	63,76	-53,204	-131,948	-42,962	4196	64,3	11,804	-122,186	7,526	69,58928	41,711	22,74192
AUTRES CHARGES :	2397	[illegible]	-	-	3967	[illegible]	65,499	7,991449	2576	[illegible]	-35,064	-153,534	-4,982	2349	[illegible]	-8,812	-74,869	-0,872	[illegible]	7,2074	0,712499
Charges exceptionnelles	491	20,48	-	-	120	3,02	-75,560	-15,47768	251	9,744	109,167	-244,477	3,302	125	5,32	-50,199	-145,984	-4,891	6,030053	-5,531	-5,688914
Pertes sur exercices antérieurs	1500	62,58	-	-	2480	62,5	65,333	40,88444	783	30,4	-68,427	-204,736	-42,778	374	15,9	-52,235	-23,664	-15,877	36,2778	-18,44	-5,923603
Impôt sur les bénéfices	406	16,94	-	-	1367	34,5	236,700	40,09178	1542	59,86	12,802	-94,592	4,411	1850	78,8	19,974	56,026	11,957	57,69215	89,825	18,8199
Bénéfice net	2321		-	-	4003		72,469	0	5153		28,728	-60,357	0,000	7756		50,514	75,834	0,000	0	50,57	0
TOTAL CHARGES sans le bénéfice net	19646	100	-	-	27921	100	42,121	42,12053	26031	100	-6,769	-116,071	-6,769	28302	100	8,724	-228,883	8,724	100	14,692	14,69188
TOTAL CHARGES	21967	-	-	-	31924	-	45,327	-	31184	-	-2,318	-105,114	-	36058		15,630	-774,278	-	-	19,546	-
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE dont:	19467	[illegible]	-	-	22886	[illegible]	17,563	15,56426	27794	[illegible]	21,445	22,105	15,374	34152	[illegible]	22,875	6,668	20,389	[illegible]	20,628	17,10898
Opérations interbancaires	529	2,717	-	-	385	1,68	-27,221	-0,739713	1042	3,749	170,649	-726,899	2,871	1356	3,97	30,134	-82,341	1,130	3,133916	57,854	1,086926
Opérations avec la clientèle	9598	49,3	-	-	11066	48,4	15,295	7,540967	13355	48,05	20,685	35,241	10,002	15072	44,1	12,857	-37,846	6,178	46,84492	16,279	7,906769
Opérations sur titres	2037	[illegible]	-	-	2652	[illegible]	30,191	3,159192	3711	[illegible]	39,932	32,263	4,627	4613	[illegible]	24,306	-39,131	3,245	[illegible]	31,477	3,67726
Titres de transaction	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres de placement	1970	96,71	-	-	2582	97,4	31,066	30,04418	3635	97,95	40,782	31,276	39,706	4337	94	19,312	-52,646	18,917	96,44314	30,387	29,5556
Titres d'investissement	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
Titres de participation	67	3,289	-	-	70	2,64	4,478	0,147275	76	2,048	8,571	91,429	0,226	276	5,98	283,158	2970,175	5,389	3,556858	92,069	1,920968
Opérations de crédit-bail et assimilés	215	1,104	-	-	651	2,84	202,791	2,239688	360	1,295	-44,700	-122,043	-1,272	259	0,76	-28,056	-37,237	-0,363	1,632717	43,345	0,201593
Opérations de change	3758	19,3	-	-	2001	8,74	-46,754	-9,02553	4132	14,87	106,497	-327,783	9,311	3322	9,73	-19,603	-118,407	-2,914	11,11232	13,38	-0,876153
Opérations de hors bilan	525	2,697	-	-	705	3,08	34,286	0,924642	1111	3,997	57,589	67,967	1,774	2537	7,43	128,353	122,879	5,131	4,835435	73,409	2,609752
Prestations de services financiers (Commissions sur)	2700	13,87	-	-	5330	23,3	97,407	13,51004	3812	13,72	-28,480	-129,238	-6,633	6806	19,9	78,541	-375,775	10,772	18,9777	49,156	5,883092
Autres productions	105	0,539	-	-	96	0,42	-8,571	-0,046232	271	0,975	182,292	-2226,736	0,765	187	0,55	-30,996	-117,004	-0,302	0,647351	47,575	0,138735
PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION	306	1,393	-	-	199	0,62	-34,967	-0,487094	525	1,684	163,819	-568,492	1,021	145	0,4	-72,381	-144,183	-1,219	0,903014	18,824	-0,228164
REPRISES D'AMORTISSEMENTS ET DE PROVISIONS SUR IMMO.	0	0	-	-	23	0,07	-	-	0	0	-100,000	-	-0,072	0	0	-	-	-	0,024015	-	-
REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	1484	6,756	-	-	7094	22,2	378,032	25,53831	1948	6,247	-72,540	-119,189	-16,120	1506	4,18	-22,690	-68,721	-1,417	10,88164	94,267	2,667127
AUTRES PRODUITS :	710	[illegible]	-	-	1722	[illegible]	142,535	4,60691	917	[illegible]	-46,748	-132,797	-2,522	255	[illegible]	-72,192	54,428	-2,123	[illegible]	7,8651	-0,012529
Produits exceptionnels	47	6,62	-	-	120	6,97	155,319	10,28169	339	36,97	182,500	17,500	12,718	42	16,5	-87,611	-148,006	-32,388	20,13587	83,403	-3,129587
Profits sur exercices antérieurs	683	93,38	-	-	1602	93	141,629	132,2535	578	63,03	-63,920	-145,132	-59,466	213	83,5	-63,149	-1,207	-39,804	79,86413	4,8534	10,99469
Perte de l'exercice	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-
TOTAL PRODUITS	21967	100	-	-	31924	100	45,327	45,32708	31184	100	-2,318	-105,114	-2,318	36058	100	15,630	-774,278	15,630	100	19,546	19,5463

Source : Rapports annuels, Contrôle de gestion, Comptes consolidés et nos propres calculs

21967
21967 19467
0
0 0

31924
31924 22886
0
0 0

31184
31184 27794
0
0 0

36058
36058
34152
0 0
0

CEDAG LIBRE ACCES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 20: EVOLUTION FORMATION SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION AVEC RETRAITEMENTS *En millions francs CFA*

	2002		2003				2004					2005					Moyenne de la période		
	Valeurs	Poids	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrib	Accélér.	Valeurs	Poids	Croiss.	Contrit	Accélér.	Poids	Croiss.	Contrib.
Produits d'exploitation bancaire (+)	19467	142	22886	134,8	17,563	24,936	27794	143	21,45	28,915	22,105	34152	136	22,88	32,76	6,668	137,915	20,628	28,870
Charges d'exploitation bancaire (-)	5756	41,98	5912	34,83	2,710	1,138	8386	43,2	41,85	14,575	1444,1	8986	35,7	7,155	3,092	-82,903	37,915	17,237	6,268
Dotations ou reprises nettes aux provi. pour dépréciation titres de placement (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts sur créances douteuses (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUIT NET BANCAIRE	**13711**	**105**	**16974**	**106,6**	23,798	24,998	**19408**	**98,3**	**14,34**	**15,293**	**-39,746**	**25166**	**104**	**29,67**	**29,17**	**106,897**	102,857	**22,602**	23,152
Moins-values sur cessions d'immo. Corp. et incorp. (-)	8	0,061	141	0,886	1662,500	1,019	29	0,15	-79,43	-0,704	-104,78	327	1,35	1028	1,509	-1393,658	0,793	870,218	0,608
Plus values sur cessions d'immo. corpo., incorp. et financières (+)	220	1,685	132	0,829	-40,000	-0,674	462	2,34	250	2,0734	-725	92	0,38	-80,09	-1,874	-132,035	1,183	43,304	-0,158
Produits accessoires et produits divers (+)	969	7,424	1801	11,32	85,862	6,374	1103	5,59	-38,76	-4,386	-145,14	358	1,47	-67,54	-3,774	74,277	6,125	-6,813	-0,595
Charges accessoires et diverses (-)	1839	14,09	2850	17,91	54,976	7,745	1202	6,09	-57,82	-10,35	-205,18	987	4,06	-17,89	-1,089	-69,067	9,352	-6,912	-1,233
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (+/-)	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0,000	-	-
Dotations nettes aux provisions sur immo. financières(+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRODUIT GLOBAL D'EXPLOITATION	**13053**	**271,5**	**15 916**	**259,6**	21,934	59,547	**19 742**	**228**	**24,04**	**62,414**	**9,5973**	**24302**	**202**	**23,1**	**52,73**	**-3,913**	229,886	23,023	58,230
Frais de personnel (-)	2193	45,61	2890	47,15	31,763	14,497	3089	35,7	6,886	3,2463	-78,335	3327	27,6	7,705	2,752	11,893	36,827	15,458	6,832
Impôts et taxes (-)	225	4,68	231	3,768	2,667	0,125	353	4,08	52,81	1,9902	1880,5	411	3,41	16,43	0,671	-68,890	3,754	23,970	0,929
Services extérieurs (-)	3902	81,16	4619	75,35	18,375	14,913	5322	61,5	15,22	11,468	-17,172	6086	50,5	14,36	8,834	-5,678	62,470	15,983	11,738
Dotations nettes aux amortissements et aux provi. sur immo. corp. incorp. (-)	1925	40,04	2046	33,38	6,286	2,517	2330	26,9	13,88	4,633	120,83	2431	20,2	4,335	1,168	-68,771	26,833	8,167	2,772
Ecarts d'acquisition (+/-)	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0,000	-	-
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4808	**146,5**	6 130	**117,8**	27,496	40,268	8 648	**126**	**41,08**	**48,386**	**49,392**	12047	**129**	**39,3**	**49,67**	**-4,316**	124,307	35,959	**46,108**
Dotations nettes aux provi. pour dépré. des créan. dout. et div. d'exploi. et pertes sur créance	1525	46,45	926	17,79	-39,279	-18,246	1805	26,4	94,92	16,891	-341,67	2690	28,7	49,03	12,93	-48,348	24,307	34,892	3,859
Dotations nettes aux provisions pour risques-pays (+/-)	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0,000	-	-
Intérêts sur créances douteuses (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS SANS RESULTAT EXCEPTIONNEL	**3283**	134,9	**5 204**	135,6	**58,514**	**78,956**	**6 843**	127	**31,5**	**42,716**	**-46,175**	**9357**	126	**36,74**	**46,65**	**16,648**	129,548	**42,249**	**56,107**
Produits exceptionnels (+)	47	1,932	120	3,127	155,319	3,000	339	6,29	182,5	5,7076	17,5	42	0,57	-87,61	-5,511	-148,006	3,328	83,403	1,066
Charges exceptionnelles (-)	491	20,18	120	3,127	-75,560	-15,249	251	4,66	109,2	3,4141	-244,48	125	1,68	-50,2	-2,338	-145,984	3,156	-5,531	-4,724
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS RESULTAT EXCEPTIONNEL Y COMPRIS	**2839**	116,7	**5 204**	135,6	83,304	97,205	**6 931**	129	33,19	45,009	-60,163	**9274**	125	33,8	43,48	1,864	129,720	50,098	61,897
Dotations nettes au FRBG (+/-)	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	-	-	-	0,000	-	-
Impôts sur les bénéfices (-)	406	16,69	1367	35,63	236,700	39,499	1542	28,6	12,8	4,5609	-94,592	1850	24,9	19,97	5,715	56,026	29,720	89,825	16,592
RESULTAT NET	2433	100	3 837	100	**57,707**	**57,707**	5 389	100	**40,45**	**40,448**	**-29,907**	7424	100	**37,76**	**37,76**	**-6,641**	**100,000**	**45,306**	**45,306**

MA

Source : Comptes annuels, Comptes consolidés, Contrôle de gestion, Base Delta de la Banque et nos propres calculs

NB: Nous avons pu déterminer le Produit Global d'Exploitation par un coup de chance: la nullité des écarts d'acquisition

100 Ss Pb
100 Ss Pb
100 Ss Pb
100 Ss Pb
100 Ss Pb

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 21: EVOLUTION DES COEFFICIENTS D'EXPLOITATION *En millions francs CFA*

	2002			2003				2004					2005					Moyenne de période		
	Valeurs	NI	Marge	Valeurs	NI	Marge	Croiss	Valeurs	NI	Marge	Croiss.	Accélér.	Valeurs	NI	Marge	Croiss.	Accélér.	Marge	Valeurs	Croiss.
Frais généraux	6320			7740			22,468	8764			13,230	-41,117	9824			12,095	-8,5793		8776	15,931
Frais de structure	8245			9786			18,690	11094			13,366	-28,486	12255			10,465	-21,704		10531	14,174
Produit global d'exploitation	13053			15 916			21,934	19 742			24,039	9,59734	24302			23,098	-3,9134		19032	23,023
Produit net bancaire	13711			16974			23,798	19408			14,340	-39,746	25166			29,668	106,9		19428	22,602
COEFFICIENT NET GLOBAL D'EXPL. (%)	**63,17**			**61,49**			**-2,660**	**56,19**			**-8,604**	**223,46**	**50,43**			**-10,262**	**19,271**		**56,60**	**-7,176**
COEFFICIENT NET D'EXPL. (%)	**60,13**			**57,65**			**-4,126**	**57,16**			**-0,851**	**-79,365**	**48,70**			**-14,809**	**1639,3**		**55,33**	**-6,596**
COEFFICIENT D' EXPLOITATION (%)	**46,09**	**40max**	**6,09**	**45,60**	**40max**	**5,60**	**-1,074**	**45,16**	**40max**	**5,16**	**-0,970**	**-9,6732**	**39,04**	**40max**	**-0,96**	**-13,552**	**1296,5**	**3,26**	**43,43**	**-5,199**
Evolution de la marge							**-8,126**				**-7,903**	**-2,7404**				**-118,679**	**1401,6**			**-44,903**
Source : Contrôle de gestion de la Banque et nos propres calculs																				
							-3,244				-0,974					-17,573				

NI: Norme interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 22: EVOLUTION DE L'EFFORT DE DOTATIONS A LA COUVERTURE DU RISQUE DE CREDIT *En %*

	2002	2003		2004			2005			Moy. de période	
	Valeurs	Valeurs	Croiss.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.
Dotations nettes aux provi. pour risque de crédit, div. d'exploi. et pertes sur créanc	1525	926	-39,279	1805	18,361	-146,745	2690	49,030	167,04	1807	9,371
Dotations nettes aux provi. pour risque-pays	0	0	-	0	-	-	0	-	-	0	-
Intérêts sur créances douteuses (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**1525**	**926**	**-39,279**	**1805**	**18,361**	**-146,745**	**2690**	**49,030**	**167,04**	**1807**	**9,371**
Résultat Brut d'Exploitation	**4808**	**6130**	**27,496**	**8648**	**41,077**	**49,392**	**12047**	**39,304**	**-4,316**	**8942**	**35,959**
EFFORT DE DOT. A LA COUV. DU RISQUE DE CREDIT	**31,718**	**15,106**	**-52,374**	**20,872**	**38,169**	**-172,878**	**22,329**	**6,982**	**-81,707**	**19,436**	**-2,407**

Source : Comptes annuels, Comptes consolidés, Contrôle de gestion de la Banque et nos propres calculs

Tableau 23: EVOLUTION DU COEFFICIENT DE RENDEMENT (ROA) ***En millions de FCFA***

	2002	2003		2004			2005			Moyenne de période	
	Valeurs	Valeurs	Croiss	Valeurs	Croiss.	Accélér	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.
RCAI	3283	5 204	58,51	6 843	31,50	-46,17	9357	36,74	16,65	7134,67	42,25
Total bilan	189444	240598	27	331080	37,61	39,27	351518	6,17	-83,59	307732,00	23,59
ROA (%)	**1,73**	**2,16**	**24,81**	**2,07**	**-4,44**	**-117,90**	**2,66**	**28,79**	**-748,13**	**2,30**	**16,39**
Source : Comptabilité,Contrôle de gestion de la Banque et nos propres calculs										MA	
			31,511		-6,11			30,57			18,65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 24: EVOLUTION DES COUTS ET RENDEMENTS MOYENS DE LA BANQUE (MOYENNES MOBILES)

En millions de FCFA

	2002			2003			Croissance			2004			Croissance			Accélération			2005			Croissance			Accélération			Moyenne de période			Croissance		
	Charges ou produits	Capitaux moyens	Taux (%)	Charges ou produits	Capitaux moyens	Taux (%)	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux	Charges ou produits	Capitaux moyens	Taux (%)	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux	Charges ou produits	Capitaux moyens	Taux (%)	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux moy.	Cha./Pro.	Cap. Moy.	Taux
Opérations avec la clientèle	3368.87	133125.35	2.53	4262.99	136249.59	3.13	26.50	2.35	23.66	6595.41	161957.70	4.02	52.63	18.87	28.40	98.56	703.89	20.32	7883.48	206298.87	3.83	21.32	27.38	-4.76	-78.37	-86.11	-123.41	6220.96	168168.72	3.66	33.48	16.20	15.747946
Coût moyen des ressources	9608.20	84329.65	11.39	11518.39	130479.25	11.46	19.87	19.15	0.61	13478.26	143320.07	9.40	17.02	42.64	-17.97	14.36	122.33	-3067.07	15070.66	256462.66	5.88	11.81	78.94	-37.51	-162.27	-35.95	-98.78	13385.78	186752.99	8.91	18.23	46.91	-18.29126
Rendement moyen des crédits	**6239.33**	**-49795.69**	**8.86**	**7255.40**	**-36773.34**	**8.33**	**16.29**	**-26.69**	**-5.96**	**6871.86**	**-18637.63**	**5.39**	**-3.91**	**-47.90**	**-35.37**	**-124.06**	**79.48**	**493.22**	**7177.20**	**50163.79**	**2.05**	**2.96**	**-389.15**	**-61.84**	**-102.39**	**-664.42**	**-112.06**	**7134.82**	**-4415.75**	**5.26**	**6.11**	**-147.91**	**-34.424478**
Marge nette d'intermédiation																																	
Opérations de trésorerie et interb. (titres v comptes)	432.64	11336.48	3.82	371.64	9048.27	4.11	-14.14	-20.18	7.57	395.21	9311.19	4.24	6.34	2.91	3.34	-144.85	-514.40	-55.93	371.07	17330.78	2.14	-6.11	86.13	-49.56	-95.78	-175.29	-11.39	379.31	11886.74	3.50	-4.64	22.95	-12.88094
Coût moyen des emprunts	2155.66	82778.70	3.43	2580.77	71643.47	3.61	19.71	13.96	5.04	4321.05	117555.49	3.68	67.43	64.31	1.90	242.13	360.65	-82.36	5348.82	160850.51	3.33	23.79	36.86	-9.42	-90.18	-89.84	-84.89	4083.54	116583.16	3.54	38.98	38.31	-0.826088
Rendement moyen des prêts	**1723.01**	**51642.22**	**-0.39**	**2209.12**	**62486.20**	**-0.50**	**28.21**	**21.49**	**30.20**	**3925.84**	**108244.31**	**-0.67**	**77.71**	**73.20**	**13.73**	**175.44**	**240.76**	**-64.58**	**4977.76**	**143319.73**	**1.19**	**26.78**	**32.40**	**-308.96**	**-84.73**	**-88.84**	**486.39**	**3704.24**	**104699.41**	**0.94**	**44.34**	**42.36**	**-69.34833**
Marge sur opérations de trésorerie et interb. et titres																																	

Source : Contrôle de gestion de la Banque et nos propres calculs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 25: EVOLUTION DES MARGES DE LA BANQUE												*En %*
	2002			2003			2004			2005			Moyenne de la période		
	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Valeurs	Poids	Croiss. Contrib.	Poids	Croiss.	Contrib.
Marge sur les opératiens interb. et de trésorerie	?														
Marge sur les opérations avec la clientèle	?														
Marge globale d'intermédiation	?														
Marge bancaire globale	?														
Source :															

NB: Tableau programmé non calculé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 26: COEFFICIENT DE RENTABILITE (ROE) ET TAUX DE MARGE NETTE										*En millions de FCFA*	
	2002	2003		2004			2005			MOYENNE DE LA PERIODE	
	Valeurs	Valeurs	Croiss.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.	Accélér.	Valeurs	Croiss.
Résultat net	2433	3 837	57,71	5 389	40,45	-29,91	7424	37,76	-6,64	5550,00	45,31
Capital (1)	9000	9000	0,00	9000	0,00	-	9000	0,00	-	9000,00	0,00
Fonds propres effectifs (2)	9350	11743	25,59	15471	31,75	24,04	20224	30,72	-3,23	15812,67	29,35
Produit net bancaire	13711	16974	23,80	19408	14,34	-39,75	25166	29,67	106,90	20516,00	22,60
Taux de marge nette (%)	**17,74**	**22,61**	**27,39**	**27,77**	**22,83**	**-16,63**	**29,50**	**6,24**	**-72,66**	**26,62**	**18,82**
ROE (%) (1)	**27,03**	**42,63**	**57,71**	**59,88**	**40,45**	**-29,91**	**82,49**	**37,76**	**-6,64**	**61,67**	**45,31**
ROE (%) (2)	**26,02**	**32,67**	**25,57**	**34,83**	**6,60**	**-74,17**	**36,71**	**5,39**	**-18,46**	**34,74**	**12,52**
Source : Contrôle de gestion de la Banque et nos propres calculs											
			33,91		40,45						45,31
											22,70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 27: EVOLUTION DU PRODUIT D'EXPLOITATION GLOBAL, DES FRAIS GENERAUX ET FRAIS PERSONNEL PAR AGENT

	2002	2003		2004			2005			Moyenne de période	
	Valeur	Valeur	Croiss.	Valeur	Croiss.	Accélér.	Valeur	Croiss.	Accélér.	Valeur	Croiss.
Produit Global d'Exploitation (**PGE**)	13053	15916	21,93	19742	24,04	9,60	24302	23,10	-3,91	19987	23,02
Frais généraux avec intérim. (**FG**)	6320	7740	22,47	8764	13,23	-41,12	9824	12,09	-8,58	8776	15,93
Rémun. des intérimaires (**RI**)	344	446	29,79	1079	141,95	376,49	1194	10,70	-92,46	906	60,81
Frais généraux sans intérim. (**FG'**)	5976	7294	22,05	7685	5,36	-75,68	8630	12,29	129,25	7870	13,23
Frais de personnel sans intérim. (**FP'**)	2193	2890	31,78	3089	6,89	-78,33	3327	7,70	11,89	3102	15,46
Frais de personnel avec intérim.(**FP**)	2537	3336	31,51	4168	24,94	-20,86	4521	8,48	-66,00	4008	21,64
Nombre d'agents CBAO	254	253	-0,39	252	-0,40	0,40	269	6,75	-1806,75	258	1,99
Nombre d' agents intérimaires	104	140	34,70	218	55,71	60,56	257	17,89	-67,89	205	36,10
PGE par agent utilisé	**36,47**	**40,50**	**11,05**	**42,00**	**3,72**	**-66,37**	**46,20**	**9,99**	**168,80**	**42,90**	**8,25**
FG' par agent CBAO	**23,53**	**28,83**	**22,53**	**30,50**	**5,78**	**-74,35**	**32,08**	**5,19**	**-10,12**	**30,47**	**11,17**
FG par agent utilisé	**17,66**	**19,69**	**11,54**	**18,65**	**-5,32**	**-146,10**	**18,68**	**0,16**	**-103,02**	**19,01**	**2,13**
FP par agent utilisé	**7,09**	**8,49**	**19,78**	**8,87**	**4,47**	**-77,40**	**8,60**	**-3,07**	**-168,65**	**8,65**	**7,06**
FP' par agent CBAO	**8,63**	**11,42**	**32,30**	**12,26**	**7,31**	**-77,37**	**12,37**	**0,90**	**-87,71**	**12,02**	**13,50**
Source : Contrôle de gestion, Rapports annuels de la Banque et nos propres calculs											MA
			22,33		13,63			6,81			13,47
											13,95
											21,04

NB: Nombre agents utilisés = Nombre agents CBAO + Nombre agent intérimaires

FG' = FG - RI

FP' = FP - RI

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE D : les graphiques (n° 1 à 21)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE E : les tableaux d'analyse de la sensibilité (S_1 à S_3)

Tableau s1 : SENSIBILITE DE LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDITS DE LA BANQUE(élasticités sur arc)

	2003	2004	2005	Moy. de période
Proportion fonds propres de base	0,04 **-5,16**	0,03 **-1,83**	0,02 **-4,73**	0,03 **-3,91**
Proportion risques pondérés à 100%	0,01 **-18,65**	-0,01 **8,18**	-0,00134 **78,51**	0,00051 **22,68**
Proportion risques pondérés à 50%	-0,08 **2,46**	-0,03 **1,75**	0,07 **-1,51**	-0,01 **0,90**
Proportion risques pondérés à 20%	0,08 **-2,32**	0,21 **-0,27**	-0,17 **0,63**	0,04 **-0,66**
Fonds propres effectifs (FPE)	0,11 **-1,63**	0,14 **-0,42**	0,13 **-0,79**	0,13 **-0,95**
Crédits clientèle	0,13 **-1,44**	0,07 **-0,87**	0,15 **-0,69**	0,12 **-1,00**
Proportion Court terme sains	0,06 **-3,32**	-0,03 **2,08**	-0,15 **0,72**	-0,04 **-0,17**
Proportion Moyen terme sains	-0,09 **2,17**	0,07 **-0,83**	0,24 **-0,44**	0,07 **0,30**
Proportion Long terme sains	0,16 **-1,13**	0,06 **-0,91**	-0,06 **1,62**	0,05 **-0,14**
Taux moyen des crédits client.	0,00302 **-61,27**	-0,10 **0,59**	-0,23 **0,45**	-0,11 **-20,08**
Ratio de couverture des risques (de crédit)	0,07 **-2,77**	-0,03 **1,79**	0,04 **-2,77**	0,02 **-1,25**
Ratio de liquidité réglementaire	-0,04 **5,26**	0,16 **-0,36**	-0,20 **0,53**	-0,02 **1,81**
Ratio de transformation	0,33 **-0,57**	0,20 **-0,29**	-0,05 **2,12**	0,16 **0,42**
Proportion Total des grands risques	-0,10 **1,90**	0,10 **-0,60**	-0,23 **0,45**	-0,08 **0,58**
Ratio de structure du portefeuille	-0,09 **2,03**	-1,00 **0,06**	- -	- -
Taux de croiss. réel (Sénégal)	0,69 **-0,27**	-0,07 **0,78**	-0,01 **11,64**	0,20 **4,05**
Taux de dégradation brute du portefeuille	-0,18	-0,06	-0,10	-0,12
Source: Nos propres calculs fondés sur les rapports annuels, et données de la Comptabilité et Contrôle de gestion				

NB: En gras nous avons les chiffres d'élasticité du taux de dégradation brute

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau s2 : SENSIBILITE DE LA PROFITABILITE NETTE DE LA BANQUE (élasticités sur arc)

	2003	2004	2005	Moy. de période
Total Dépôts clientèle dont:	0,13	0,15	0,02	0,10
	-0,23	**-1,41**	**-19,81**	**-7,15**
Proportion Comptes ordinaires créditeurs	0,01	0,04	-0,01	0,01
	-4,96	**-5,94**	**46,58**	**11,89**
Proportion Comptes d'épargne	-0,08	-0,09	0,02	-0,05
	0,37	**2,40**	**-17,97**	**-5,07**
Proportion Comptes à terme, dépôts de garanti et bons de caiss	0,18	0,10	-0,02	0,09
	-0,17	**-2,11**	**26,33**	**8,02**
Proportion Autres dépôts	-0,16	0,39	-1,00	-0,26
	0,19	**-0,54**	**0,45**	**0,03**
Proportion Autres sommes dues	-0,24	-0,24	0,23	-0,08
	0,13	**0,90**	**-1,95**	**-0,31**
Proportion Emprunts	-0,26	-0,47	-0,21	-0,31
	0,12	**0,46**	**2,16**	**0,91**
Total Crédits clientèle	0,13	0,07	0,15	0,12
	-0,24	**-3,25**	**-2,97**	**-2,15**
Proportion Court terme sains	0,06	-0,03	-0,15	-0,04
	-0,55	**7,74**	**3,09**	**3,43**
Proportion Moyen terme sains	-0,09	0,07	0,24	0,07
	0,36	**-3,08**	**-1,90**	**-1,54**
Proportion Long terme sains	0,16	0,06	-0,06	0,05
	-0,19	**-3,37**	**6,93**	**1,12**
Taux moyen des crédits client.	0,00302	-0,10	-0,23	-0,11
	-10,18	**2,18**	**1,94**	**-2,02**
Effort de provisionnement du risque de crédit	-0,35	0,16	0,03	-0,05
	0,09	**-1,34**	**-13,30**	**-4,85**
Taux de dégradation brute du portef.	-0,18	-0,06	-0,10	-0,12
	0,17	**3,72**	**4,28**	**2,72**
Frais de personnel	0,14	0,03	0,04	0,07
	-0,22	**-6,45**	**-12,10**	**-6,26**
Frais généraux	0,10	0,06	0,06	0,07
	-0,30	**-3,46**	**-7,87**	**-3,88**
Frais de structure	0,09	0,06	0,05	0,07
	-0,36	**-3,43**	**-9,02**	**-4,27**
Taux de croiss. réel (Sénégal)	0,69	-0,07	-0,01	0,20
	-0,04	**2,89**	**49,80**	**17,55**
Taux de Marge nette d'intermédiation (non élargie)	-0,03	-0,21	-0,45	-0,23
Source: Nos propres calculs fondés sur les rapports annuels, données du Contrôle de gestion et Comptabilité				

NB: En gras nous avons les chiffres d'élasticité de la profitabilité nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau s3 : SENSIBILITE DE LA RENTABILITE DE LA BANQUE (élasticités sur arc)

	2003	2004	2005	Moy. de période
Crédits clientèle	0,13	0,07	0,15	0,12
	0,86	**-0,34**	**0,83**	**0,45**
	1,75	**2,54**	**1,05**	**1,78**
Proportion Court terme sains	0,06	-0,03	-0,15	-0,04
	1,98	**0,82**	**-0,87**	**0,65**
	4,02	**-6,06**	**-1,09**	**-1,04**
Proportion Moyen terme sains	-0,09	0,07	0,24	0,07
	-1,29	**-0,33**	**0,53**	**-0,36**
	-2,63	**2,41**	**0,67**	**0,15**
Proportion Long terme sains	0,16	0,06	-0,06	0,05
	0,67	**-0,36**	**-1,94**	**-0,54**
	1,36	**2,64**	**-2,45**	**0,52**
Taux moyen des crédits client.	0,00302	-0,10	-0,23	-0,11
	36,57	**0,23**	**-0,55**	**12,08**
	74,19	**-1,70**	**-0,69**	**23,93**
Proportion risques pondérés à 100%	0,01	-0,01	-0,00134	0,00051
	11,13	**3,22**	**-94,22**	**-26,62**
	22,58	**-23,82**	**-118,92**	**-40,05**
Proportion risques pondérés à 50%	-0,08	-0,03	0,07	-0,01
	-1,47	**0,69**	**1,81**	**0,34**
	-2,98	**-5,10**	**2,28**	**-1,93**
Proportion risques pondérés à 20%	0,08	0,21	-0,17	0,04
	1,38	**-0,11**	**-0,75**	**0,17**
	2,81	**0,80**	**-0,95**	**0,89**
Effort de provision. du risque de crédit	-0,35	0,16	0,03	-0,05
	-0,31	**-0,14**	**3,73**	**1,09**
	-0,63	**1,05**	**4,71**	**1,71**
Coefficient d'exploitation	-0,01	-0,00488	-0,07	-0,03
	-20,43	**4,66**	**-1,73**	**-5,84**
	-41,46	**-34,50**	**-2,19**	**-26,05**
Coefficient net d'exploitation	-0,02	-0,00428	-0,08	-0,04
	-5,24	**5,31**	**-1,57**	**-0,50**
	-10,63	**-39,35**	**-1,99**	**-17,32**
Coefficient net global d'exploitation	-0,01	-0,04	-0,05	-0,04
	-8,19	**0,51**	**-2,33**	**-3,34**
	-16,61	**-3,74**	**-2,94**	**-7,76**
ROA	0,11	-0,02	0,13	0,07
ROE	0,22	0,17	0,16	0,18
Source: Nos propres calculs fondés sur les rapports annuels,données du Contrôle de gestion et de la Comptabilité				

NB: En gras nous avons les chiffres d'élasticité des résultats dans l'ordre de leur affichage

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE F : les tableaux des pondérations des risques de crédit et des sûretés admises à l'atténuation des risques de crédit sous Bâle II

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: L'approche standardisée – calcul du capital minimal

	Rating/pondérations du risque					
	AAA/AA–	**A+/A–**	**BBB+/BBB–**	**BB+/B–**	**inférieur à B–**	**sans rating**
Etat	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques[1]	20%	50%	50%	100%	150%	50%
	AAA/AA–	**A+/A–**		**BBB+/BB–**	**inférieur à BB–**	**sans rating**
Entreprises	20%	50%		100%	150%	100%
Particuliers						75%

[1] Une deuxième option consiste à fonder la pondération des risques pour les crédits interbancaires également sur le rating des pays.

Source: BRI, 3e document consultatif

Figure 2: Pondération des risques selon l'approche NI

	Taux de perte	**Rating/probabilité de défaillance en %**							
		AAA	**AA+/AA–**	**A+/A–**	**BBB+/BBB–**	**BB+/BB–**	**B+/B–**		**inférieur à B–**
		0.05	**0.1**	**0.25**	**0.6**	**3**	**12**	**20**	**99.99**
Etats, banques, entreprises		4.5%	6.7%	11.3%	17.4%	32.3%	61.1%	78.3%	125.0%
PME		3.5%	5.3%	9.0%	13.9%	25.6%	50.5%	67.4%	125.0%
Affaires avec les particuliers:	**10%**								
– hypothèques sur immobilier résidentiel		1.5%	2.5%	5.0%	9.6%	28.6%	63.7%	81.3%	125.0%
Etats, banques, entreprises		22.3%	33.6%	56.3%	87.1%	161.4%	305.2%	391.7%	625.0%
PME		17.6%	26.6%	44.8%	69.7%	127.7%	252.6%	337.2%	625.0%
Affaires avec les particuliers:	**50%**								
– crédits renouvelables qualifiés		6.8%	11.4%	26.6%	48.0%	143.2%	318.4%	406.2%	625.0%
– autres (sans sûretés)		7.2%	12.5%	25.2%	48.0%	143.2%	318.4%	406.2%	625.0%

Formules QIS avec créances impayées en cas de défaillance = 100%, durée restante 1 an, taux de perte 10% ou 50% (chiffres arrondis)

Source: Credit Suisse

Figure 3: Instruments admis par Bâle II pour réduire le risque de crédit

	Approche simplifiée	**Approche exhaustive**		**Approche NI complexe**
	Standard	Standard	NI simple	
Apports en numéraire/or	✓	✓	✓	✓
Emprunts obligataires notés (par agence de rating externe)				
d'Etats/pouvoirs publics avec au moins BB–	✓	✓	✓	✓
d'autres émetteurs avec au moins BBB–	✓	✓	✓	✓
autres			(✓)	✓
Emprunts obligataires non notés				
émis par une banque avec au moins BBB–	✓	✓	✓	✓
notés en interne			✓	✓
Actions				
de l'indice principal	✓	✓	✓	✓
d'une Bourse reconnue		✓	✓	✓
autres actions				✓
Fonds d'investissement				
uniquement titres de l'indice principal	✓	✓	✓	✓
y c. titres de Bourses reconnues		✓	✓	✓
y c. autres titres				✓
Créances issues de livraisons & prestations			✓	✓
Immobilier à usage résidentiel/commercial			✓	✓
Autres sûretés				✓
Etats/pouvoirs publics et banques avec pondération du risque inférieure à celle du débiteur	✓	✓	✓	✓
Autres personnes juridiques avec au moins A–	✓	✓	✓	✓
Autres personnes juridiques inférieures à A–				✓
Personnes juridiques non notées			✓	✓

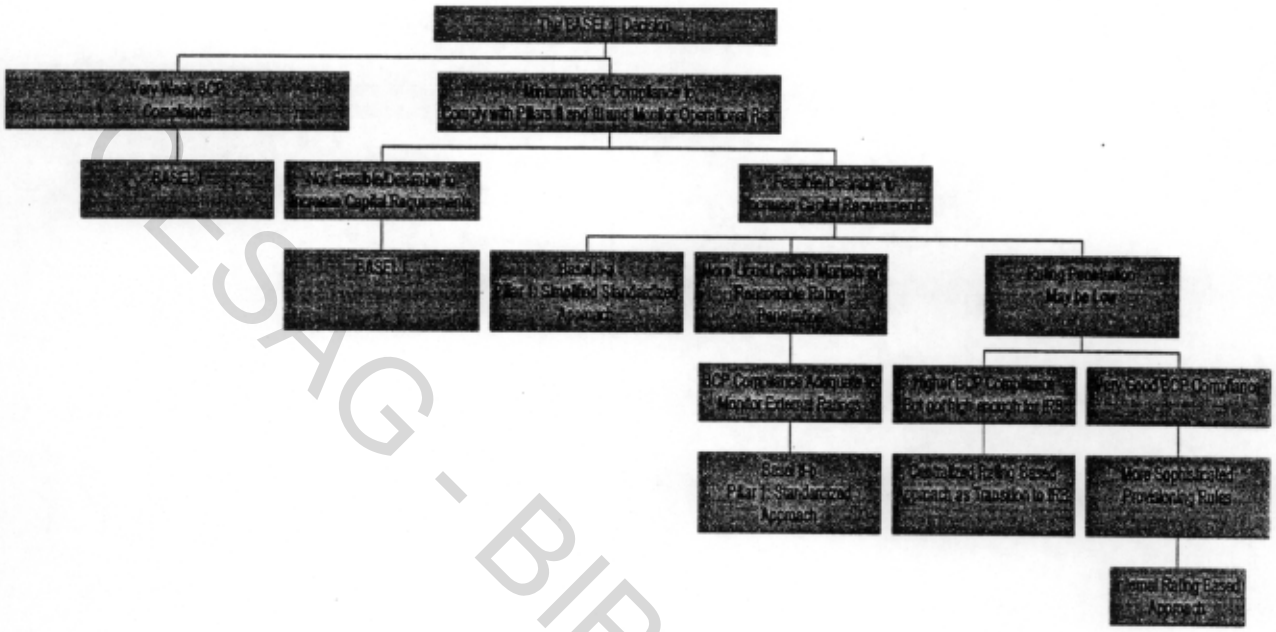
Source: Credit Suisse

CFSAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE G : l'Arbre de décision de MAJNONI et POWELL sur l'application locale de Bâle II

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4:A Basel II Decision Tree



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

DIETSCH, Michel et PETEY, Joël. *Mesure et gestion du risque de crédits dans les institutions financières*. Paris : Revue Banque édition, 2003. 199 p.

COUSSERGUES, Sylvie de et THABUY, Jean. *Analyse du risque des crédits bancaires*. Paris : CLET Editions Banque, 1984. 126 p.

La BRUSLERIE, Hubert de. *Analyse financière- Information financière et Diagnostic*. 2ème édition. Paris : Dunod, 2002. 472 p.

SERVIGNY, Armand de. *Le risque de crédit ; nouveaux enjeux bancaires*. Paris : Dunod, 2003. 259 p.

MATHIEU, Michel. *L'exploitant bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser*. Paris : La revue banque éditeur, 1995. 301 p.

SOW, Ousseynou. *UMOA : Loi portant réglementation bancaire*. Dakar ; Ciga Editions, 2004. 220 p.

SOW, Ousmane. *Le Ratio International de Solvabilité des banques : De Bâle I à Bâle II*. 1ère édition. Dakar : Sénégalaise de l'Imprimerie, 2006. 64 p.

BERTONECHE, Marc et JACQUET, Dominique. *Risque de taux d'intérêt et choix des instruments financiers*. Paris : Economica, 1991. 104 p.

FONTAINE, Patrice. *Gestion du risque de change*. Paris : Economica, 1996. 110 p.

MANCHON, Eric. *Analyse bancaire de l'entreprise : Applications*. Paris : Economica, 1991. 224 p.

BOURBONNAIS, Régis et TERRAZA, Michel. *Analyse des séries temporelles en économie*.Paris:PUF, 1998. 274 p.

BOYER, André et Al. . *Les fondamentaux de l'entreprise*. 3ème édition. Paris : Editions d'Organisation, 2005. 283 p.

DESROCHES, Alain et Al. . *La gestion des risques : principes et pratiques*. Paris : Lavoisier, 2003. 286 p.

BERNARD, Phillipe et Al. . *Mesure et contrôle des risques de marché*. Paris : Economica, 1996. 300 p.

DUBERNET, Michel. *Gestion actif-passif et tarification des services bancaires*. Paris : Economica, 1997. 310 p.

LA BAUME, Charles de. *Gestion du risque de taux d'intérêt*. Paris : Economica, 1994. 259 p.
PERCIE DU SERT, Anne-Marie. *Risque et contrôle du risque*. Paris : Economica, 1999. 133 p.

AUGROS, Jean Claude et QUEREL, Michel. *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*. Paris : Economica, 2000. 422 p.

SIMON, Yves. *Marché des changes et gestion du risque de change*. Paris : Editions Dalloz, 1995. 143 p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

JACQUILLAT, Bertrand et SOLNIK, Bruno. *Marchés financiers : gestion de portefeuille et des risques*. 3ème édition. Paris : Dunod, 1997. 395 p.

Articles et Discours

MOURLOT, Nathalie. *Banques/entreprises : ce qui va changer*. L'entreprise.com, 21 mars 2006. http://www.lentreprise.com/dossier/2.529.html

BANNY, Konan Charles. *Allocution à la clôture du séminaire de la BCEAO sur Bâle II tenu à Dakar en 2003*. BCEAO- Discours et Communication, 2 avril 2003. http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/dc052

SIA Conseil. *L'extension des projets Bâle II aux activités de gestion opérationnelle*. Insight, 3ème trimestre 2005.

MADER, Laurent. *Risque opérationnel : des chantiers dans la tourmente ?* 15 mai 2006. www.Agefi.fr

GRATALOUP, Vincent. *Bâle II aux Etats-Unis*. 02 mai 2006. www.Agefi.fr

WALSER, Fabrice. *La fiabilité des données dans le dispositif Bâle II*. 03 juin 2006. www.Agefi.fr

RAVOUX, Raphaël. *Nouvel ordre mondial en matière de gestion des risques*. 03 juillet 2006.www.Agefi.fr

HOLZ, Ralph. *Validation des modèles de notation- Entre pragmatisme et rigueur statistique*. 02 avril 2006. www.Agefi.fr

REMOND, Olivier et RENHAS, Bruno. *L'enjeu de Bâle II pour le système d'information de la banque de détail*. Banquemagazine, septembre 2003.

Cahiers de recherche et Etudes

HIRT, Armand de BCV. *Accord de Bâle II et prix ajusté au risque*. 19 novembre 2004.

Deloitte- AGEFI. *Impact de la réforme de Bâle II sur le financement des PME*. Avril 2004.

MAJNONI, Giovanni and POWEL, Andrew. *Reforming Bank capital Requirements: Implications of Basel II for Emerging Countries*. October 2004.

Service Economic and Policy Consulting du Credit Suisse. *Bâle II- étape importante de la réglementation bancaire*. Economic Briefing N° 36, 2004.

FRACHOT, Antoine. *Industrie des services bancaires aux particuliers, quelle place pour la modélisation ?* 16 Novembre 2005.

Direction des Etudes Economiques de BNP Paribas. *Bâle II : quelles conséquences économiques ?* décembre 2003.

VO THI, Phuong Nga. *Tarification du crédit : qu'apporte le nouveau ratio de solvabilité ?* Université d'Orléans, avril 2004.

BCEAO. *Revue de stabilité financière 2006*.

CESAG - BIBLIOTHEQUE