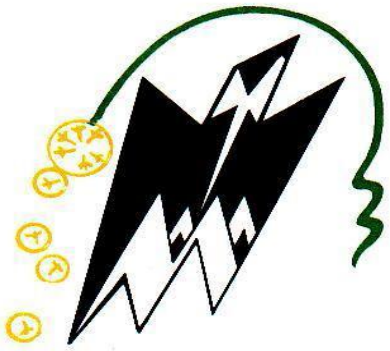
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de Master

En sciences économiques

Option : Banques et marchés financiers

Sujet :

Management bancaire et gestion des risques

Cas NATIXIS Banque Algérie

Réalisé par :
Mr TIGUERCHA Hakim

Dirigé par :
Mr GUERCHOUH M

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme BELKHAMSA Maître-assistante Classe A, UMMTO

Rapporteur : Mr GUERCHOUH M Maître-assistant Classe A, UMMTO

Examinatrice : Melle AMOKRANE Maître-assistante Classe A, UMMTO

Date de soutenance : le 30/11/2016

Promotion : 2015-2016

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier et à exprimer notre profonde gratitude à Monsieur **GUERCHOUH Mouloud**, notre promoteur d'avoir voulu diriger ce travail, qui nous a apporté ses précieux conseils et aidé à mener ce travail à terme.

Nous adressons aussi nos vifs remerciements à Madame MOUALI Fatiha chargée de clientèle au niveau de l'agence NATAXIS TIZI-OUZOU et tout le personnel pour nous avoir donné la possibilité de mettre en pratique nos connaissances théoriques sur le domaine de la banque, et de nous avoir permis d'accéder aux informations qui ont été d'une grande utilité.

Nous portons également notre profonde reconnaissance à tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques de l'université MOULOUD MAAMERI de Tizi-Ouzou qui ont assuré notre formation durant notre cursus.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à

Mes très chers et précieux parents pour leurs encouragements ;

Mes sœurs et mes frères pour leur soutien ;

Tous mes amis.

Je dédie également ce travail à tous ceux qui m'ont encouragé à braver les difficultés que j'ai rencontrées pendant l'élaboration de ce mémoire. Sans oublier toute la promotion BMF

Sommaire

Introduction générale……..…..1

PARIE I : Cadre général du management et des risques bancaire

CHAPITRE I: Généralités sur le management bancaire…….…..….4

Section 1 : Définitions et généralités…….……4

Section 2 : Management de l'agence…….7

Section 3 : Management des hommes….……..……...13

CHAPITRE II : Généralités sur les risques bancaires…….……...….19

Section 1 : Notion de risque...……...……19

Section 2 : Nomenclature des différents risques bancaires…….20

Section 3 : Le processus de la gestion des risques……..…….27

CHAPITRE III : La réglementation prudentielle bancaire ……...…32

Section 1 : Les justifications du contrôle prudentiel..……..32

Section 2 : Le contenu de la réglementation prudentielle……...…..…35

Section 3 : La réforme de la réglementation prudentielle du secteur bancaire…….39

PARTIE II : Le risk management

Chapitre IV : La gestion du risque de crédit ……..…….....….47

Section 1 : Définition et condition d'application du modèle RAROC…….…47

Section 2 : La mise en place de RAROC..…….……..53

Section 3 : Les points forts et points faibles de la méthode…….…….57

Chapitre V : La gestion des risques de marché et risques opérationnels ……...….64

Section 1 : Limites de risques……...…….…….64

Section 2 : L'approche ALM de la gestion des risques…….…..…….70

Section 3 : Les risques opérationnels……..75

Chapitre VI : Etude de cas d'un crédit d'exploitation ……86

Section 1 : Présentation de l'agence NATIXIS Algérie de TIZI-OUZOU et l'entreprise « ETHDA »……86

Section 2 : La relation banque client……...94

Section 3 : Diagnostic économique et financier de l'entreprise……...99

Conclusion générale……..……..……..…….111

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale :

L'environnement économique mondial a subi ces dernières années de profondes mutations. Celles-ci sont liées notamment au rôle central joué par les marchés financiers. Dans ce contexte, les banques et établissements financiers développent de plus en plus d'activités pour accroître leurs résultats.

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs bouleversements se sont superposés modifiant le paysage bancaire international. Le progrès technologique, l'internationalisation des flux financiers et un vent de déréglementation forte ont généré une explosion de l'innovation financière, engendrant de nouvelles opportunités pour les banques et autres entités financières, et en même temps une pression concurrentielle plus forte.

Cette vague d'innovation et de concurrence accrue n'ont pas été sans effet sur le profil de rentabilité et de risque des établissements bancaires. Ceux-ci, cherchant à préserver leur part de marché, ont eu tendance à réduire leurs marges bénéficiaires en proposant des financements à bas prix. Aussi, le recours de plus en plus croissant aux marchés financiers a eu pour résultats l'apparition de nouveaux risques et l'amplification de ceux déjà existant.

Les établissements bancaires se sont donc trouvés victimes d'un « effet de ciseau » particulièrement dangereux : au moment même où l'aggravation de la concurrence entraînait une réduction des marges bancaires, les risques encourus s'accroissaient fortement. De plus, la corrélation entre les différents types de risque, que ce soit au niveau d'une banque en particulier ou au niveau du système bancaire, s'est accrue et est devenue plus complexe.

De plus, l'internationalisation et la déréglementation ont augmenté les possibilités de contagion comme l'a montré, à la fin des années quatre-vingt-dix, la propagation des crises financières depuis la Thaïlande vers le reste de l'Asie du Sud, l'Extrême -Orient, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud et leur effet sur les systèmes bancaires du reste du monde.

Cette évolution a rendu plus nécessaire la fonction d'évaluation, de gestion et de contrôle du risque mais elle a entrainé sa complication. Elle a fait de la qualité de la gouvernance d'entreprise dans le milieu bancaire un important sujet de débat, tout comme elle a révolutionné l'approche de la réglementation et de la supervision.

Donc le recours à une culture managériale optimale, est de plus en plus recherché par les banques vu la tournure que prend la sphère bancaire depuis déjà quelques années. L'importance grandissante des opérations de marché, soutenue par un phénomène de désintermédiation, déréglementation et décloisonnement a été à l'origine du développement de nouveaux métiers et de l'ascension de la concurrence. Cette mutation a eu pour résultat l'apparition de nouveaux risques et l'amplification des risques existants. Ce qui a progressivement conduit les banques à organiser méthodiquement la gestion de leurs risques dans le but d'assurer une plus grande maîtrise. **Donc nous pouvons déduire que l'activité d'une banque est confrontée à une grande variété de risques. Gérer ces risques fait partie intrinsèquement de son métier. Quels sont ces risques en question et comment s'organise-t-elle pour les maitriser ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui se base, d'une part, sur la méthode descriptive afin de présenter les aspects théoriques relatifs à la pratique du management bancaire, les risques encourus et d'autre part, sur la méthode empirique étudiant la gestion des différents risques.

Les hypothèses guidant notre étude sont posées comme suit :

- Se référer uniquement aux principes et exigences de la règlementation bancaire permettra à la banque de se prémunir de ces risques.
- Les banques ont des systèmes élaborés aux niveaux de leurs directions, spécialement pour la gestion des risques.
- Les décisions concernant les risques ne sont pas prises par le manager d'agence uniquement, c'est le travail de toute une équipe.

La démarche méthodologique adoptée a induit un plan de rédaction structuré en deux parties : l'une traitant des aspects théoriques du management bancaire et des risques et l'autre mettant en pratique la gestion d'un risque de crédit d'exploitation au sein de la banque NATIXIS Algérie.

La partie 1 comportera les chapitres suivants :

Le chapitre 1 intitulé « Généralités sur le Management bancaire» se donne pour objectif de définir les concepts de la pratique managériale au sein de la banque.

Le chapitre II « Généralités sur les différents risques » nous montrera les typologies des risques et leurs caractéristiques.

Le chapitre III « La réglementation bancaire et prudentielle » est une description des différents points abordés par la tutelle.

La partie 2 sera composée des chapitres suivants :

Le chapitre IV et chapitre V traiteront la gestion des différents risques.

Le chapitre VI qui représente le cas pratique sera l'aboutissement de notre travail, nous allons étudier un cas de crédit d'exploitation au sein de NATIXIS banque Algérie.

PARTIE I :

CADRE GÉNÉRAL DU MANAGEMENT ET DES RISQUES BANCAIRES

Avant de passer à l'étude de la gestion effective des risques bancaires, nous allons voir dans cette première partie un aperçu sur l'activité bancaire : son organisation, les différentes missions et difficultés rencontrées dans le métier ainsi que les différents risques qu'encoure la banque au cours de son exercice.

Nous allons aussi aborder les textes et lois réglementaires mis en vigueur pour limiter au maximum l'exposition des déposants, ces textes sont régis et mis à jour continuellement du fait de l'évolution des risques et leur multiplications. Les crises économiques et les bouleversements récents n'ont pas été sans effet sur les banques, des mesures de plus en plus protectionnistes et sévères sont prises ; comme nous pouvons le constater dans le récent accord de Bale III qui met l'accent sur le risque systémique d'après la crise de confiance dévastatrice qui s'est propagé sur l'ensemble de la toile bancaire mondiale.

Donc d'après cela, nous pouvons dire que les risques bancaires ont tendance à être imprévisibles et soudains, nul économiste ou analyste ne s'attendait à voir les marchés financiers s'effondrer en quelques heures causant ainsi la ruine de beaucoup de géants et empires de la finance mondiale.

CHAPITRE I :

GÉNÉRALITÉS SUR LE MANAGEMENT BANCAIRE

Chapitre I : Généralités sur le management bancaire

Les dernières années ont enregistré une profonde transformation dans le métier de manager bancaire, même dans les plus petites agences, l'aspect commercial a vite pris une place très importante. Aussi, les crises économiques et bien sûr l'alourdissement considérable de la réglementation ont radicalement changé la nature même de sa mission. De banquier expert en entreprise, il est devenu un manager généraliste, représentant de son enseigne sur son secteur. Ainsi, nous pouvons constater que son rôle s'est accru et que ses responsabilités se sont multipliées.

Section 1 : Définitions et généralités

Nous allons entamer notre première section par la définition du concept de management bancaire, puis nous verrons les principales missions managériales, ainsi que les difficultés rencontrées par le directeur d'agence dans l'exercice de son métier.

1.1. Définition du management de l'agence bancaire :

« Manager l'agence bancaire consiste à gérer l'unité confiée de façon à ce que l'équipe commerciale atteigne les performances quantitatives et qualitatives voulues, en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours professionnel, tout en représentant la banque sur le marché local»[1].

A partir de cette approche de définition du management de l'agence bancaire, deux grands pôles apparaissent :

- Le premier pôle fait allusion à l'ensemble d'actions du directeur d'agence vers l'unité, l'équipe et le marché.
- Le second pôle fait référence à un autre ensemble d'actions du directeur d'agence vers chaque collaborateur.

1.2. Deux sortes de missions, le même objectif en vue :

Il s'agit donc de deux catégories de missions managériales distinctes, mais complémentaires :

-Le management du point de vente, en tant qu'entité économique identifiée sur un marché et un secteur géographique donnés.

[1] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.19

-Le management des hommes, en tant qu'acteurs économiques appartenant à cette entité. Dans cette orientation, un objectif économique est en vue pour le manager, cet objectif consiste à la recherche de résultats commerciaux et financiers, le développement du produit net bancaire (PNB[2]) et la contribution de chaque collaborateur dans la réalisation du PNB de l'agence.

Les effets sont donc nombreux et impactent directement les actions qu'entretient le directeur d'agence et son comportement au quotidien.

Nous pouvons citer les exemples suivants :

-Le directeur d'agence est le relais et représentant de la direction générale auprès de la clientèle du point de vente et auprès des collaborateurs dont il a la responsabilité.

-Il doit se comporter en « Patron de l'unité », ce qui veut dire garantir l'atteinte des objectifs commerciaux, financiers, mais aussi, la qualité de ces objectifs (en termes de prévention des risques comme en termes de satisfaction des clients).

-Il procède à l'optimisation de la gestion des risques financiers et opérationnels, à la fois en termes d'autorisation à court terme, de dérogations, de respect des délégations de signatures, mais aussi d'engagements à plus long terme, sans oublier les risques liés à la sécurité des personnes et des biens.

-Il doit faire preuve de capacités pédagogiques au-delà de ses capacités managériales. Et cela, en accompagnant chaque collaborateur pour l'accroissement et l'évolution de ses compétences professionnelles.

-Il doit faire en sorte que chaque collaborateur soit autonome dans sa façon d'organiser ses activités et ses actions.

-Et pour cela, il lui faut donner du « sens » à l'action collective et individuelle, en termes de directives et d'explications, afin que les différents collaborateurs aient connaissance de ce que la banque leur demande.

[2] Produit net bancaire : il représente la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Il s'obtient par différence entre les produits et les charge s d'exploitation bancaire. Le PNB peut être assimilé à une « valeur ajoutée par » les banques.

1.3. Les difficultés rencontrées en exerçant le métier de manager :

Face à ses contraintes professionnelles et aux risques qu'elles présentent, le directeur d'agence doit choisir la façon dont il va opérer[3] :

- ***Le management de proximité :***

L'un des choix fondamentaux concerne la notion de « management de proximité » ; le contact et la quasi-présence au quotidien du directeur d'agence avec chaque membre de son équipe représente un atout important pour le suivi des collaborateurs : il a connaissance de tout ce qui se passe sur le terrain, les problèmes rencontrés sont vécus et partagés avec les collaborateurs, il est impliqué dans les actions conduites en agence, sans oublier le contact avec la clientèle.

Cependant, cette proximité peut parfois causer des difficultés dans la conduite de certains actes managériaux et peut aussi avoir une incidence comportementale forte sur le directeur d'agence :

Le manager se trouve souvent dans des situations très délicates ; quereller un collaborateur alors qu'il vient de partager un déjeuner avec lui, éviter toute forme de sympathie envers un collègue afin de commander sans donner de préférence l'un plutôt à l'autre, partager avec ses collaborateur chaque heure de présence en agence et éviter de tomber dans l'erreur en ayant des comportements déviants non contrôlés, être assez proche de chacun pour identifier ses besoins de façon individualisée et comprendre les situations spécifiques, jouer un rôle facilitateur pour un bon climat de travail et contribuer activement de temps à autre aux moments de détente.

Face à toutes ces difficultés, le directeur d'agence doit veiller en permanence à trouver l'équilibre adéquat dans cette proximité indispensable au management des hommes.

- ***Veiller aux hommes, représenter l'entreprise, relayer la direction et se sauvegarder :***

Le deuxième choix tout aussi important que son précédent concerne le positionnement du directeur d'agence ; certes il est le relais de la direction générale, il est celui autour duquel se fédère chaque membre de l'équipe en agence, il est lui aussi chargé de gérer et développer un portefeuille de clients, il représente son établissement vis-à-vis du marché local. Mais

[3] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.21.

comment concilier habilement chacune de ces missions, sans investir à l'excès dans l'une au détriment des autres ?

Même si la majorité des managers d'agence savent sauvegarder les intérêts de leur entreprise et de leurs collaborateurs, il est pour certains difficile de sauvegarder leur propre intérêt, en tant que manager, ayant intrinsèquement des besoins spécifiques et des attentes à formuler vis-à-vis de leurs propres collaborateurs comme vis-à-vis de leur entreprise.

Inversement, certains peuvent faire le choix d'une stratégie strictement personnelle au détriment de la stratégie d'entreprise, ceux qui procèdent ainsi doivent en mesurer les risques.

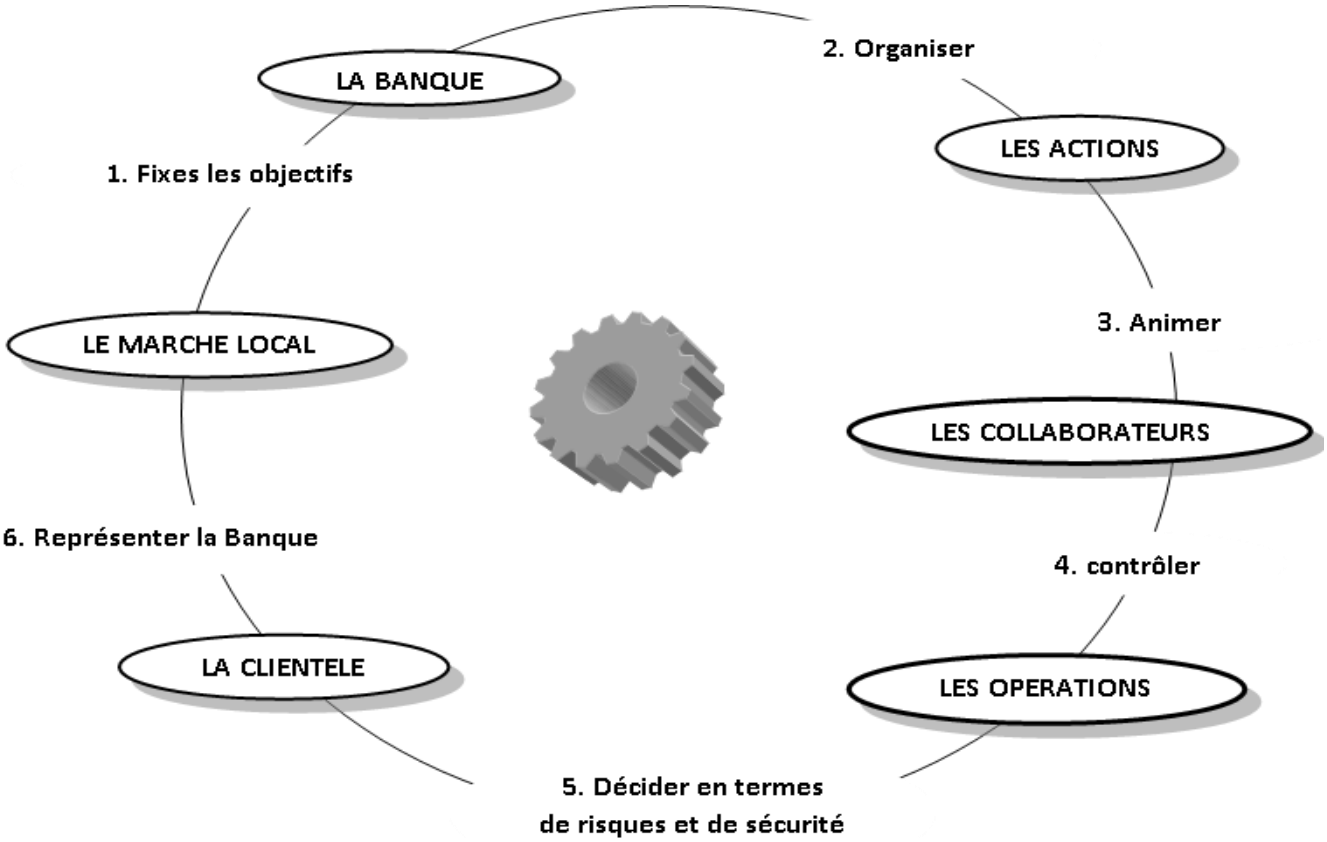
Pour la bonne conduite de leurs missions et pour arriver à un bon équilibre dans leur fonctionnement managérial, les directeurs d'agence doivent avoir en main les moyens, techniques et outils nécessaires ; car en effet, seule l'instrumentation peut les aider, les discours et la théorie ne suffisent plus à pallier à la complexité du métier.

Dans la deuxième section, nous allons présenter les différentes missions managériales que le directeur d'agence doit suivre pour mieux gérer et préserver son entité.

Section 2 : Management de l'agence

Les missions du directeur d'agence en management de l'unité sont : fixer les objectifs, organiser, animer, contrôler et mesurer, corriger, représenter la banque et décider en termes de risques et de sécurité. Ces six missions s'organisent autour des activités principales du directeur d'agence ; le schéma 1 en présente la logique.

Figure n°1: Les six missions managériales du directeur d'agence: logique et complémentarité



Source : MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006,, p.32

Explications :

1. Fixer les objectifs permet de développer la banque sur le marché local ;

2. Organiser consiste à orchestrer les actions de l'agence dans le cadre des actions institutionnelles de la banque ;

3. Animer les collaborateurs a pour objectif de définir qui fait quoi, quand et comment dans le cadre des actions conduites par l'agence ;

4. Contrôler permet d'évaluer les actions conduites par les collaborateurs, de mesurer les résultats de ces actions (sur un plan quantitatif et qualitatif) et les impacts sur les opérations bancaires, commerciales et financières réalisées par l'agence ;

5. Décider en termes de risques et de sécurité consiste à veiller à la conformité des opérations réalisées avec la clientèle ou pour la clientèle ;

6. Représenter la banque permet de développer le fonds de clientèle dans le cadre du marché local;

2.1. La fixation des objectifs :

Le directeur d'agence définit les objectifs de son unité[4] (objectifs de production, de moyens et de fonctionnement) en prenant en compte la stratégie, les orientations ainsi que les objectifs de résultats de la banque sur une période définie.

Dans le cadre des objectifs de l'unité, il fixe des objectifs à chacun de ses collaborateurs, sur un plan quantitatif et / ou qualitatif.

Il élabore et met en place le plan d'action de l'unité et l'adapte ensuite aux contraintes, aux événements et aux ressources externes et internes à l'unité.

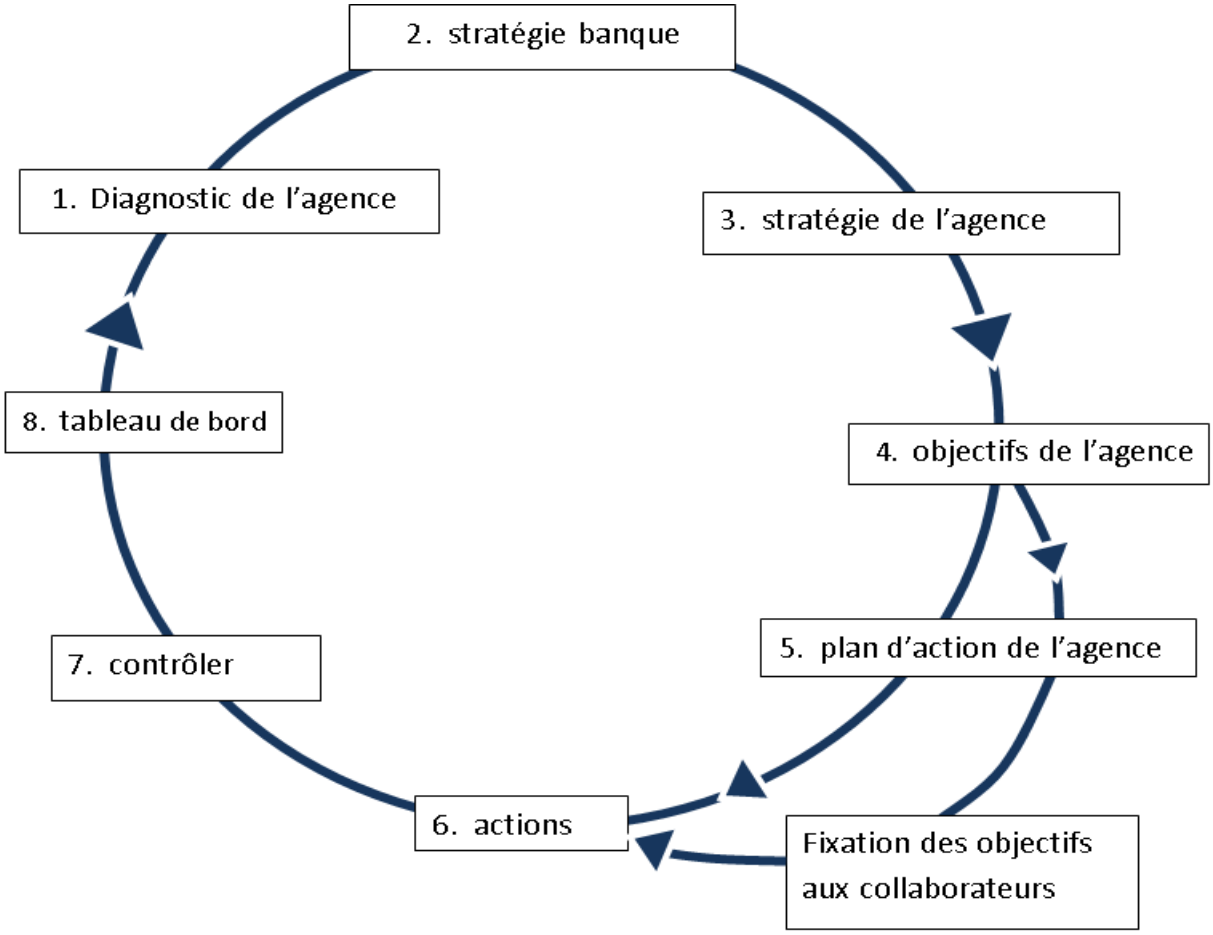
Deux grands axes apparaissent :

-Le directeur d'agence définit les objectifs de l'unité.

-Le directeur d'agence fixe des objectifs à chacun de ses collaborateurs.

[4] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.35

Figure n°2 : Processus de fixation des objectifs dans la banque



Source : MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.38

Premièrement, le manager d'agence élabore le diagnostic de son unité : forces / faiblesses et opportunités / menace. Ensuite, il intègre la stratégie banque en recevant de ses supérieurs les orientations et les objectifs de résultats de la banque sur la période définie. En se basant sur ces deux entrées (diagnostic et stratégie banque), il élabore les grandes lignes de la stratégie pour son unité : cette stratégie constitue le « projet du directeur d'agence ». Afin de donner vie à ce projet et de rendre la stratégie opérationnelle, il fixe les objectifs de son unité ; ces objectifs deviennent les siens.

Par la suite, il prépare et formalise le plan d'action de l'agence en consultant l'ensemble des collaborateurs et en les associant à cette démarche. Dans le cadre de ce plan, il fixe à chacun de ses collaborateurs leurs objectifs, qui représentent sa contribution dans l'atteinte des objectifs de l'unité. Dans le cadre de la mission « organiser », il conduit

les actions inscrites au plan d'action de l'unité, veille sur les ressources nécessaires, les organise, répartit les tâches et anime les collaborateurs dans le pilotage de ces actions. Et ultérieurement, dans le cadre de la mission « Contrôler », il contrôle périodiquement les activités et l'atteinte des résultats.

Enfin, il procède à l'analyse des tableaux de bord et des indicateurs de performance qui vont lui permettre d'évaluer quantitativement et qualitativement l'atteinte des objectifs ; cette évaluation vient enrichir en fin d'exercice la formalisation du diagnostic pour l'exercice suivant.

La mission 1 « Fixer les objectifs » a donné le « cap » au directeur d'agence.

La mission 2 « Organiser » va lui permettre de se donner les moyens et d'organiser ces derniers pour atteindre les objectifs.

2.2. L'organisation des ressources de l'agence :

Le directeur d'agence se comporte à la fois en gestionnaire de moyens mais aussi en développeur de ses moyens[5] ; il organise les ressources humaines, financières, matérielles et logistiques à sa disposition et veille à optimiser ces ressources afin de faciliter l'atteinte des objectifs, sans oublier qu'il doit vérifier en permanence l'adéquation des moyens disponibles aux prévisions et aux enjeux.

2.3. L'animation :

Les techniques d'animation qui sont à la disposition du directeur d'agence sont les réunions les briefings[6] (l'ouverture de journée). L'objectif principal convoité à travers ces réunions et de transmettre aux collaborateurs les informations nécessaires qui concernent la stratégie de la banque, ses objectifs, son fonctionnement et l'environnement du métier. Il met en évidence les actions nécessaires à la conduite de l'activité et à l'atteinte des résultats de l'agence. Une fois que le manager d'agence s'est assuré de la compréhension et de l'adhésion de ses collaborateurs, il écoute leurs propositions et leurs souhaits et décide de la suite à donner. Aussi, il repère et prend en compte les changements inexpliqués de comportement et de motivation.

[5] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.51.
[6] Idem p.89.

La mission 3 « Animer » a permis au manager d'agence de communiquer au jour le jour autour de ces objectifs.

La mission 4 « Contrôler » va maintenant lui permettre de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs et de réagir en cas d'écart ou de dysfonctionnement.

2.4. Le contrôle de l'activité et des résultats :

Le directeur d'agence veille à ce que les résultats qualitatifs et quantitatifs soient atteints[7]. Pour vérifier la progression de ces résultats et s'assurer de la convenance des moyens prévu au plan d'action de l'agence, il étudie régulièrement le fonctionnement et les résultats réalisés en se référant aux les tableaux de bord sur l'activité. S'il détecte des décalages entre le prévisionnel et le réalisé, il s'applique à trouver le dysfonctionnement pour mettre au point des actions correctives.

2.5. La prise de décisions concernant les risques et la sécurité des biens et des personnes :

« Le directeur d'agence est le gardien des risques de son unité d'exploitation »[8], il garde un œil en permanence sur toutes les opérations bancaires réalisées en agence, et veille à l'application des normes et au respect de la réglementation au sein de son unité. Concernant les dossiers de crédit qu'il reçoit, il s'assure de leur commodité et formule un avis au comité de risque de la banque. Sans oublier qu'il veille à la sécurité du personnel et des biens placés sous sa responsabilité.

2.6. La représentation de la banque :

Le directeur d'agence reçoit délégation de la direction générale pour être le représentant de la banque sur le marché local, au sein du secteur géographique confié[9]. En effet, il est le porte-parole de la banque auprès des instances ; publiques, privées et professionnelles locales ayant relation avec la banque. Aussi, il est le représentant de la banque auprès des professionnels locaux et tente d'instaurer des relations d'affaire afin avec eux, afin de créer de nouveaux partenariats pour la banque.

[7] MAISONNEUVE J.H et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.99.
[8] Idem p.119.
[9] Idem p.153.

Nous avons consacré la précédente section aux « missions du directeur d'agence », l'agence étant entendue comme entité économique; la troisième section s'intéresse aux « missions du directeur d'agence dans le management de chaque collaborateur », en termes de développement de ses compétences et de ses motivations – chaque collaborateur étant considéré comme acteur économique ayant des objectifs à atteindre et des résultats à réaliser.

Section 3 : Management des hommes

Cette mission managériale est tout aussi importante que les précédentes, il s'agit des différentes activités que le directeur d'agence a envers chacun de ses collaborateurs ;

-L'accompagnement dans le développement des motivations et l'épanouissement des compétences de chaque collaborateur.

-La prise en charge des aspects liés à la formation en agence.

-Etre un véritable « coach », au sens « entraîneur » au sein de son équipe.

-L'élaboration d'un plan d'action managériale, qui permet au directeur d'agence de mettre au point et d'organiser l'ensemble des missions en management de l'agence et en management des hommes.

3.1. L'accompagnement dans le développement des compétences et des motivations de chaque collaborateur :

Lors de cette mission, le manager d'agence examine régulièrement les compétences et les motivations de chaque collaborateur[10]. En effet, en évaluant l'activité de chaque collaborateur et ses résultats, il détecte les écarts entre le niveau de compétence recherchée et ses compétences réelles, de même, il repère l'écart entre le niveau d'implication souhaité et les motivations démontrées. Afin d'y remédier, il met en œuvre les actions nécessaires au développement des motivations et des compétences de ses collaborateurs.

3.2. Le directeur d'agence « Manager-Formateur »:

La formation des collaborateurs est considérée comme une mission a haute importance pour les directeurs d'agences, ces derniers, sont couramment appelés à écouler de la formation

[10] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.175

en agence[11]. Ils doivent donc maitriser les techniques et les méthodes de la formation professionnelle de façon à ce que l'objectif de cet apprentissage soit atteint (accroître les connaissances, les capacités ou les compétences sur un thème précis), et que leurs collaborateurs soient satisfaits de la qualité de la formation en question.

3.3. Le directeur d'agence « Coach » de son équipe :

Comme nous l'avons déjà mentionné, le manager d'agence a pour fonction d'évaluer la discordance dans les compétences de chacun de ses collaborateurs entre la situation présente ; dont l'activité et les résultats sont médiocres, et une situation future souhaitée ; une tache précise en terme d'activité et de résultats.

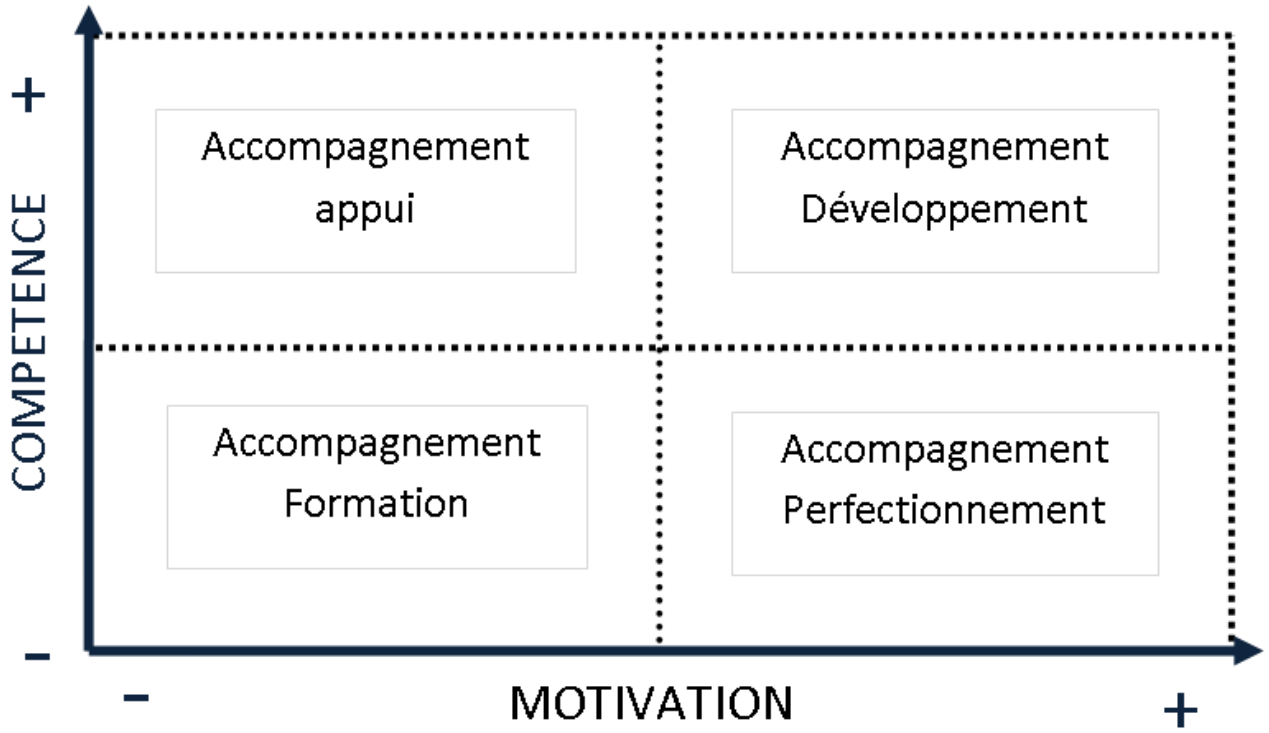
Ce décalage s'analyse autour de deux axes, à un instant donné[12] :

-La compétence : ce que le collaborateur peut faire, à un instant « T », en ayant les aptitudes, les informations, les connaissances et les capacités nécessaires.

-La motivation : ce que le collaborateur veut faire, à un instant « T ».Dans certaines situations, et vis-à-vis de l'un ou l'autre de ses collaborateurs, selon le besoin constaté, le directeur d'agence va donc se comporter en « coach », en « entraîneur » de ces collaborateurs.

[11] MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, Management de l'agence bancaire, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006, p.189
[12] Idem, p.195

Figure n°3: Les quatre grands types d'accompagnement en coaching



Source : J.H. MAISONNEUVE et J.Y MOREN, Management de l'agence bancaire, p.195

On constate qu'il y a quatre types d'accompagnements, tout dépend de la qualité du collaborateur en question :

-Collaborateur pas assez compétent et pas assez motivé : Accompagnement formation ; le directeur d'agence doit lui apporter plus de connaissances en donnant plus d'explications et d'informations afin d'augmenter ses compétences et renforcer sa motivation.

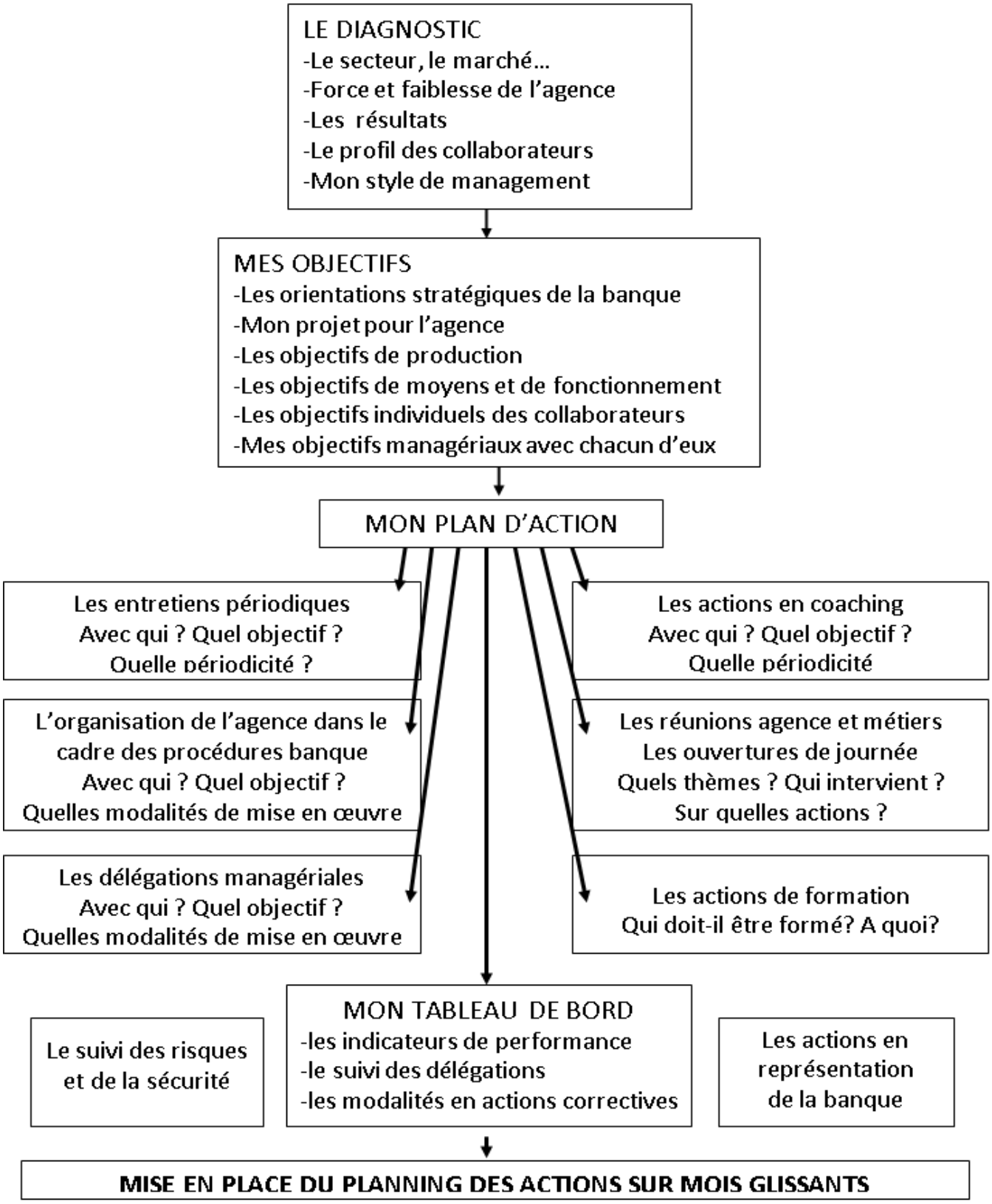
-Collaborateur compétent mais pas assez motivé : Accompagnement appui ; le directeur d'agence doit admettre les compétences du collaborateur et lui montrer que, des résultats sont réalisables afin de renforcer sa motivation.

-Collaborateur pas assez compétent mais motivé : Accompagnement perfectionnement ; Le directeur d'agence doit mettre au point un plan de formation évolutif, proposer des simulations et des jeux de rôle, pour amener le collaborateur à s'améliorer peu à peu et réaliser les objectifs afin d'accroitre la compétence.

-Collaborateur compétent et motivé : Accompagnement développement ; Le manager d'agence doit confirmer le niveau de compétence et de motivation du collaborateur en délégant les animations d'exposé, la préparation des réunions…

Et enfin, nous avons la mise en place du plan d'action managérial du directeur de l'agence représenté dans le schéma qui suit :

Figure n°4: Plan d'action managérial du directeur d'agence: chronologie des actions



Source : J.H. MAISONNEUVE et J.Y MOREN, Management de l'agence bancaire, p.202

Conclusion :

Être aujourd'hui à la tête d'une agence ne signifie pas uniquement être le responsable d'une équipe de production commerciale, c'est aussi être dépositaire d'un fonds de commerce, dans ses multiples dimensions commerciales, financières, réglementaires, managériales et sociales. Le chiffre d'affaires n'explique pas à lui seul la réussite : la recherche de la rentabilité, de la qualité ainsi qu'une saine gestion des risques sont aussi devenues des facteurs de compétitivité.

Être patron d'agence, c'est être le garant de la fidélisation de la clientèle acquise et d'un développement qualitatif du fonds de commerce par l'acquisition d'une nouvelle clientèle finement sélectionnée et qualifiée. Les établissements ont investi conséquemment ces dernières années dans les outils performants en aide à la vente et en soutien aux réseaux d'agence. Les directeurs d'agence doivent à leur tour donner toute l'intelligence possible à l'exploitation de ces outils.

Un bon manager doit être capable de s'investir autant dans le pilotage des performances que dans l'accompagnement des compétences et des motivations de chacun des collaborateurs que la banque a confiés aux managers des points de vente : quel que soit le meilleur outil d'aide à la vente à disposition, le seul capital de l'entreprise qu'aucun concurrent ne peut copier reste le capital humain. Les outils d'aide à la vente sont au service de ce capital humain; penser et agir en sens inverse présenteraient trop de risques à moyen et long terme.

Aussi, il faut être le relais actif des orientations de l'entreprise et de la politique banque, y compris dans les composantes les plus difficiles à expliquer et à faire accepter par ses collaborateurs. Être relais, c'est aussi prendre la responsabilité d'un reporting complet et périodique des performances et de la vie de l'unité vers sa ligne hiérarchique.

Enfin, il doit savoir prioriser, synthétiser et restituer les informations toujours plus nombreuses qu'il reçoit de sa hiérarchie, des fonctions supports, des collaborateurs, des clients voire des organes de contrôle. C'est savoir distinguer l'utile du futile au regard de son projet pour l'agence et des plans d'actions qu'il a fixé. C'est enfin savoir dire non au superflu et se concentrer sur l'essentiel.

CHAPITRE II :

GÉNÉRALITÉS SUR LES RISQUES BANCAIRES

Chapitre II : Généralités sur les risques bancaires

Le risque est partout présent dans la vie quotidienne ; il a toujours fait l'objet d'une grande attention dans les banques. En effet, les métiers bancaires sont générateurs de risques variés et « la banque ressemble de plus en plus à une 'machine à risques'. Elle prend des risques, elle les transforme, et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires »[13]. L'objet de ce chapitre est de présenter dans un premier lieu, les généralités relatives au risque, puis dans un second lieu, les différents types de risques auxquels une banque doit faire face et en troisième lieu le processus de gestion de ces risques.

Section 1 : Notion de risque

Avant de présenter les différents types de risques bancaires, il est opportun de passer en revue la définition du risque, les différents facteurs qui le génèrent, ainsi que le risk-process.

1.1. Définition du risque :

Etymologiquement, le mot risque vient du latin « resecare » qui signifie la rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue.[14]

D'une manière générale, le risque est *« une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit »*[15].

Tous les risques sont définis comme les pertes associées à des évolutions adverses. La conséquence directe importante est que toute mesure du risque repose sur l'évaluation de telles dégradations et de leur impact sur les résultats. Le risque, inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel ne pouvant être mesuré par un seul indicateur.

Les risques sont aujourd'hui particulièrement aigus à cause des mutations qu'a connu l'environnement économique et financier. En effet, un changement radical s'est opéré dans l'industrie bancaire à partir des années 80, notamment à cause de la montée du rôle des marchés financiers, de la déréglementation[16] et de l'accroissement de la concurrence.

[13] ROQUES B.L, Le marché monétaire, Editions Vuibert entreprise, Paris, 1992, p5.
[14] MATHIEU & MICHEL, l'exploitant bancaire et le risque de crédit, les Editions d'Organisation, Paris, 1995, p 20.
[15] BARTHELEMY B, Gestion des risques, les Editions d'Organisation, Paris, 2001, p13.
[16] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p2.

De ce fait, les banques doivent relever des défis exceptionnels pour bénéficier d'avantages concurrentiels déterminants. Elles doivent notamment développer des méthodes permettant d'évaluer les différents risques auxquels elles sont confrontées, de les gérer et de les réduire, car le risque n'est plus perçu comme un élément intangible dont l'appréciation est qualitative, mais plutôt comme un objet se prêtant à mesure et quantification et comme un facteur de performance.

Cependant, avant de mesurer et de gérer un risque, il est nécessaire de l'identifier et de définir les éléments qui le génèrent et qui sont appelés : Facteurs de risque.

1.2. Les facteurs de risques :

Les facteurs de risque sont des variables dont on ne peut ni connaître ni prévoir l'existence et / ou l'évolution. Ils constituent ce que l'on appelle «l'information disponible » et peuvent modifier la valeur d'un portefeuille donné à un moment donné.

Ces facteurs peuvent être :[17]

-Qualitatifs (un événement politique ou économique) ou quantitatifs (le niveau d'un indice boursier) ;

-Observables (le prix du baril de pétrole) ou inobservables (la volatilité dans taux à 10 ans…);

-Récurrents (les cours de change) ou ponctuels (la publication de l'indice de consommation).

Les facteurs de risque ne doivent pas être redondants mais en aussi grand nombre que possible, afin d'expliquer clairement les variations qui peuvent générer des risques.

Section 2 : Nomenclature des différents risques bancaires

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »[18].

De cette définition nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque dans le milieu bancaire :

- Le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine du risque).

[17] BERNARD P, Mesure et contrôle des risques de marché, éditions Economica, Paris, 1996, page59.
[18] COHEN. E, Dictionnaire de gestion, Ed La découverte, Paris, 1997, P308.

- L'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de la banque (conséquence finale).

Plusieurs classifications des risques bancaires peuvent être proposées. Néanmoins, les banques ont tendance à adopter la classification proposée par le nouvel accord de Bâle (ou Bale II), qui distingue trois grandes catégories, à savoir :

- Le risque de crédit ;
- Le risque de marché ;
- Le risque opérationnel ;

2.1. Le risque de crédit :

Le risque du crédit est l'un des risques les plus conséquents pour la banque.

2.1.1. Définition :

Le risque de crédit est le premier risque auquel est exposée une banque, il désigne le risque de non solvabilité d'un client, c'est-à-dire *« le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations »*[19].

En général, on distingue trois grandes catégories du risque de crédit :

- ***Le risque de défaut (Default Risk)***

Le risque de crédit fait souvent référence au risque de défaut, également appelé le risque de crédit « pur », qui est défini par l'agence Moody's comme étant *« tout manquement ou retard sur le paiement de principal ou des intérêts »*[20]. Il faut noter que le concept de défaut en matière de gestion des risques est différent de celui en langage courant. Dans le second document consultatif du Comité de Bâle II, le défaut d'une contrepartie donnée est supposé être survenu si l'un, ou plusieurs, des quatre évènements suivants est constaté[21]:

· L'emprunteur ne remboursera vraisemblablement pas en totalité ses dettes (principal, intérêts et commissions).

[19] BESSIS J, Gestion des risques et gestion Actif Passif, Ed. DALLOZ, Paris, 1995, p. 15.
[20] RONCALLI. T, La gestion des risques financiers, Ed. ECONOMICA, Paris, 2004, p. 105.
[21] JACOB H et SARDI. A, Management des risques bancaires, Ed. AFGES, Paris, 2001, p. 186

· La constatation d'une perte portant sur l'une de ses facilités : comptabilisation d'une perte, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du principal, des intérêts ou des commissions.

· L'emprunteur est en défaut de paiement depuis quatre-vingt-dix (90) jours sur l'un de ses crédits.

· L'emprunteur est en faillite juridique.

- ***Le risque de dégradation de la qualité du crédit (Downgrading Risk) :***

Le risque de crédit désigne également, d'une façon plus nuancée, celui de la dégradation de la situation financière de l'emprunteur. En effet, si la perception de la qualité de l'emprunteur se détériore, sa prime de risque augmente, ce qui fait déprécier sa valeur sur le marché même si le défaut ne survient pas.

La corrélation entre ces deux catégories est très forte : d'un côté, la dégradation de la qualité de la contrepartie peut être un précurseur du défaut et, d'un autre côté, le défaut conduit forcément à la dégradation de la note de l'emprunteur en question.

- **Le risque lié au taux de recouvrement**

Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de l'exposition aux risques et déterminer ainsi le montant de la créance qui pourra être récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

2.1.2. Conséquences du risque de crédit :

A l'image de tous les risques financiers, le risque de crédit n'est pas sans effet sur la banque. Il peut se manifester, en fonction de son ampleur, sur son résultat, sa note, sa réputation et même sa solvabilité.

- **Dégradation des résultats de la banque**

Un portefeuille de crédit trop risqué engendre souvent des pertes excessives, concrétisées sur le bilan par l'augmentation de l'encours des créances douteuses, et par conséquent, la banque génère des résultats médiocres, voire même négatifs.

- **Dégradation de la note de la banque**

La détérioration des résultats de la banque conduit les agences de notation à réviser, à la baisse, son rating dans la mesure où les résultats réalisés font partie des principaux facteurs que ces agences prennent en considération lors de l'attribution des notes, ce qui portera préjudice à l'image de marque de la banque. Ainsi, les déposants vont se précipiter à retirer leurs fonds de la banque et les agents du secteur bancaire vont perdre confiance en elle, provoquant ainsi son illiquidité.

- **Dégradation de la solvabilité de la banque**

La réalisation des pertes consécutives entraîne la consommation des résultats générés par la banque, or si les résultats ne sont pas suffisants pour absorber ces pertes, la banque sera dans l'obligation d'amputer ces pertes des fonds propres, ce qui peut engendrer, à un terme moyen ou long, l'insolvabilité totale de la banque.

2.2. Risques de marché :

« C'est le risque de perte d'une position de marché résultant de la variation du prix des instruments détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce »[22].

Le risque de marché englobe quatre types de risques :

Le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de position sur actions et produits de base.

2.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

C'est le risque de voir les résultats de la banque affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt[23]. Il concerne deux types d'opérations, les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

- Les opérations d'intermédiation qui présentent un risque dû à la différence de maturité et de nature de taux d'intérêt existant entre l'actif et le passif. Ce risque se matérialise, par exemple, quand un établissement qui refinance à court terme un prêt à long terme à taux fixe.

[22] BESSIS J, gestion des risques et gestion actif passif, Ed. DALLOZ, Paris, 1995, p.18
[23] Idem, p.17

- Les opérations de marché peuvent également comporter un risque de taux volontairement encouru sur la base des anticipations qui sont faites. Ces opérations peuvent être des opérations de bilan -portefeuille de titres de transaction- ou de hors bilan lorsque sont utilisés des instruments dérivés (futures et options de taux, swap de taux).

2.2.2. Le risque de change :

Le risque de change[24] est le risque de perte liée à une évolution défavorable du cours d'une devise. Il peut également concerner :

- Les opérations d'intermédiation représentent un risque de change suite à la possession par la banque de créances et dettes en monnaie étrangère.

- Les opérations de marché comportant un risque de change volontairement encouru, ces opérations étant souvent réalisées à partir d'instruments dérivés (futures, options de change et swaps de devises).

2.2.3. Le risque de position sur action :

C'est le risque de perte suite à une évolution défavorable du cours d'une action ou du cours d'un indice boursier. Ce risque apparaît lorsque l'établissement de crédit considéré détient un portefeuille d'actions ou d'instruments dérivés sur actions (options sur actions ou options sur indice boursiers).

2.2.4. Le risque de prix de produits de base

Les marchés de produits de base se sont fortement développés durant ces dernières années, particulièrement aux Etats-Unis (Chicago) et en Angleterre (Londres) où se traitent le comptant et le terme sur de nombreux produits : pétrole, or, sucre, argent, blé…etc.

À cet effet, une banque s'expose au risque de prix de produits de base à partir du moment où elle active sur l'un de ces marchés en tant qu'investisseur ou que trader.

2.3. Les risques opérationnels :

Le risque opérationnel[25] associé aux activités bancaires et financières est encouru de longue date.

[24] BESSIS J, gestion des risques et gestion actif passif, Ed. DALLOZ, Paris, 1995, p.19

Même s'il n'est pas toujours apparent ou directement observable, ce risque est responsable de nombreuses défaillances dans les établissements de crédit. Pourtant, la reconnaissance de son existence est un phénomène relativement récent.

Pour le comité de Bâle (2003) : *« Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »*[26].

Le Comité de Bâle reconnaît que la définition des risques opérationnels peut être différente d'un établissement bancaire à un autre. Par conséquent, les banques pourront, en fonction de leur organisation interne, leur taille, la nature et la complexité de leurs activités, adopter leur propre définition des risques opérationnels.

Le risque opérationnel comprend notamment les risques suivants[27] :

2.3.1. Les risques humains :

De façon générale, ce sont les risques que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne soient pas satisfaites. Les risques humains recouvrent notamment :

- les erreurs ;
- les fraudes ;
- le non-respect des règles déontologiques (ces règles sont essentielles, notamment dans les métiers d'intermédiation sur les marchés et de gestion d'actifs pour le compte de tiers) ;

- la difficulté à conserver (ou à recruter) les ressources humaines nécessaires, notamment dans certains métiers ou fonctions sensibles.

2.3.2. Les risques liés aux procédures : ils désignent notamment :

- l'inexistence, la non mise en œuvre ou encore l'inadaptation des procédures;
- le non-respect des procédures.

[25] RONCALLI T, La gestion des risques financiers, Ed. ECONOMICA, Paris, 2004, p. 160.
[26] Basel Committee on Banking supervision, Working paper on the Regulatory treatment of Operational Risk, September 2001.
[27] Documents Natixis Banque Algérie, Procédure de gestion de Risques Opérationnels de la Banque, p.3

2.3.3. Les risques juridiques : ils recouvrent notamment :

- la mauvaise rédaction ou documentation des contrats (avec les clients, les salariés...) ou l'inapplicabilité de certains contrats ;
- le non-respect des dispositions juridiques en vigueur (notamment les dispositions spécifiques aux activités bancaires et financières) ;
- la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

2.3.4. Les risques fiscaux :

- Risque d'être condamné à payer une amende suite à une mauvaise interprétation de la loi fiscale.

2.3.5. Les risques informatiques : ils recouvrent notamment :

- l'inadaptation de l'architecture informatique ;
- les insuffisances de la sécurité informatique (sécurité physique ou sécurité logique).

2.3.6. Les risques matériels : ils recouvrent notamment :

- les insuffisances de la sécurité des personnes ;
- les insuffisances de la sécurité des immeubles.

Depuis peu, les banques s'efforcent de mesurer les risques opérationnels de façon systématique. A partir du moment où il a été quantifié, le risque opérationnel peut être géré, notamment grâce à une couverture en fond propre, en utilisant les techniques de la Value-At-Risk.

Les deux premiers risques sont souvent appelés risques financiers, par opposition aux risques non financiers (notamment le risque opérationnel). Ces derniers désignent généralement les risques n'ayant pas leur origine des prises de positions de l'établissement - octroi de financement, collecte de ressources financières et activités de marché- mais dans son fonctionnement au quotidien et dans ses processus de gestion.

Section 3 : Le processus de la gestion des risques

La gestion des risques bancaires correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

On distingue deux approches différentes dans la gestion des risques ; une première interne portant sur les risques pris individuellement et selon leur nature (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité…), quant à la seconde, elle est globale et constitue un processus holistique, qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leur interdépendance.

3.1. Les objectifs de la gestion des risques :

La gestion des risques vise la réalisation de quatre objectifs[28]:

• Assurer la pérennité de l'établissement, par une allocation efficiente des ressources et une allocation adéquate des fonds propres qui permettra une meilleure couverture contre les pertes futures.

• Elargir le control interne du suivi des performances au suivi des risques associés.

• Faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients.

• Rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

3.2. Les étapes de la gestion des risques:

La gestion des risques repose sur un processus de six étapes[29] :

1. Identification des risques ;
2. Evaluation et mesure des risques ;
3. Analyse, décision et planification des mesures ;
4. Gestion opérationnelle des risques ;
5. Surveillance des risques ;

[28] BESSIS J, Gestion des risques et gestion Actif-Passif des banques, Ed Dalloz, Paris, 1995, p48
[29] JACOB H. et SARDI A., Management des risques bancaires, AFGES, Paris, 2001, p 22.

6. Reporting des risques ;

3.2.1 Identification des risques :

Cette étape consiste à établir une cartographie des risques auxquels la banque est confrontée.

Cet exercice ne doit pas être limité dans le temps, vu les changements internes et externes qui touchent le milieu bancaire et qui peuvent engendrer l'apparition de nouveaux risques.

3.2.2. Evaluation et mesure des risques :

Elle consiste à quantifier les coûts associés aux risques identifiés dans la première étape.

La mesure du risque dépend de la nature de ce dernier, s'il est quantifiable ou non. Lorsque les risques sont quantifiables comme dans le cas du risque de crédit et du risque de marché, le concept le plus utilisé est celui de la Value-at-Risk. Dans le cas des risques non quantifiables, une méthodologie objective est appliquée pour les estimer, à travers deux variables:

• La probabilité de survenance d'un événement négatif, qui à défaut de quantification, peut se voir attribuer des valeurs relatives : forte, moyenne et faible probabilité.

• Gravité de l'événement en cas de survenance du risque : là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen, faible.

Le croisement des deux séries de variables, permettra de donner une idée relative du risque.

3.2.3. Sélection des stratégies bancaires pour la gestion des risques :

L'efficacité de la gestion de la banque et de la réussite de sa stratégie dépend principalement de sa capacité à mesurer et à gérer le risque. En effet, la gestion du risque constitue la source d'avantages concurrentiels décisifs, elle est de ce fait au centre de la stratégie bancaire.

Face aux risques, les banques peuvent faire appel à quatre stratégies fondamentales alternatives[30] :

[30] DARMON J, Stratégies bancaires et gestion de bilan, Ed Economica, Paris, 1998, page 67.

- **Eviter le risque :**

Cette stratégie consiste à éviter totalement un type de risque et donc de renoncer à certaines opérations[31]. Ainsi un établissement dont l'activité principale est le crédit à la consommation peut adopter cette stratégie en limitant ses risques aux risques commerciaux afférents à ces crédits (risque de contrepartie) et en couvrant systématiquement ses autres risques.

- **Limiter le risque :**

Par cette stratégie, la banque vise à accepter un risque tout en fixant des limites qu'elle s'interdit de franchir. Ces limites peuvent être déterminées en volume, en valeur en risque (Value At Risk), en montant en fonds propres engagés ou en pertes maximales.
Si la limite est correctement fixée, le risque est donc sous contrôle, mais il n'est pas nul. De plus, la banque peut supporter des coûts d'opportunité en renonçant à une opération afin de respecter ces limites.

- **Transférer le risque :**

Elle consiste, pour la banque, à accepter de payer une prime afin de transférer totalement ou partiellement un risque auquel elle se trouve exposée et ne souhaite pas garder. On peut citer à titre d'exemple : l'acquisition d'un swap pour couvrir un prêt ou un emprunt à taux fixe.

- **Payer le risque :**

Cette stratégie revient pour une banque à supporter directement le coût d'un risque en le payant éventuellement par prélèvement sur ses fonds propres ou ses réserves. Dans le cas de la réalisation du risque, celui-ci, dont le coût éventuel est supporté en totalité par la banque, s'impute soit dans les charges de l'exercice, soit sur une dotation aux provisions. Bien entendu, dans le cas contraire, la banque bénéficie d'une marge de rentabilité supplémentaire. C'est dans cette stratégie que se placent les établissements qui acceptent de rester en "position ouverte" pour bénéficier d'une évolution favorable des conditions du marché.

Il est à noter qu'un même établissement peut utiliser, successivement ou simultanément, plusieurs de ces stratégies, en fonction du coût et de la fréquence de chaque risque. Par

[31] Evidemment, une banque peut très bien ne pas avoir comme objectif premier d'éviter totalement les risques. Elle en prend toujours dans ses activités commerciales puisqu'elle ne peut jamais être tout à fait sûre que les ressources investies généreront les gains espérés. Elle doit cependant savoir jusqu'à quel point elle peut s'exposer au risque, d'où la nécessité évidente de se prémunir contre l'insolvabilité.

exemple, si le coût est faible, l'établissement acceptera le plus souvent de le payer en cas d'évolution défavorable.

3.2.4. La mise en œuvre :

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet, par exemple : la salle des marchés pour les risques de marché, la direction des engagements pour le risque de crédit, ALM pour la gestion du risque de liquidité et de taux. Quant au risque opérationnel, il a la particularité d'être plus difficilement attribuable à une unité spécifique vu que sa présence est partout.

Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution.

3.2.5. Surveillance des risques :

Le suivi permanant des risque est primordial, et ce afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées.

3.2.6. Reporting des risques :

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire.

Conclusion :

Nous avons constaté qu'il y a une multitude de risques auxquels la banque doit faire face. Pour y arriver, la démarche de gestion de risques doit être suivie et appliquée.

Dans ce chapitre, la présentation des risques a été effectuée selon une approche « catalogue», consistant à lister les différents risques. Cette approche ne doit pas conduire à oublier que, de façon générale, les différents risques sont susceptibles d'interagir. À titre d'exemple, la survenance d'un risque de crédit peut ainsi induire un risque de taux (la défaillance d'un emprunteur vient ainsi modifier la position de taux).

Par ailleurs, les interactions peuvent être très fortes entre les risques opérationnels et la gestion des autres risques bancaires : la survenance de certains risques opérationnels (par exemple, des erreurs de paramétrage, une défaillance informatique...) peut sérieusement perturber la mesure et le suivi des risques financiers.

CHAPITRE III :

LA RÈGLEMENTATION PRUDENTIELLE BANCAIRE

CHAPITRE III : La réglementation prudentielle bancaire

Dans un environnement concurrentiel, de nombreux facteurs peuvent inciter une banque à prendre des risques parfois importants, chose qui pourrait la mettre en péril et même menacer la stabilité de tout le système à cause des effets de contagion. En effet, suite aux nombreuses dérives et faillites bancaires intervenues durant ces dernières décennies qui ont fortement ébranlé le système bancaire international, le monde de la banque a entamé un processus de réflexion et de normalisation visant à assurer une plus grande transparence et un meilleur contrôle des risques dans une optique de stabilisation. La réglementation prudentielle est ainsi apparue visant à se prémunir en contrôlant, évaluant et gérant un large éventail de risques encourus par les établissements de crédit.

Ce chapitre a pour but de présenter la réglementation prudentielle actuelle ainsi que ses conséquences et les nouvelles réformes.

Section 01: Les justifications du contrôle prudentiel

Avant de présenter les justifications qui font que l'activité bancaire est soumise à un contrôle spécifique, il nous paraît important d'évoquer les aspects du contrôle prudentiel, ainsi que les objectifs de la réglementation objet du contrôle.

1.1. Les aspects du contrôle prudentiel :

Le contrôle prudentiel couvre principalement trois fonctions différentes mais complémentaires :

1-La réglementation : la définition des règles de gestion et de conduite ;
2-Le contrôle proprement dit, c'est à dire l'action de chercher si l'activité d'un établissement est régulière à l'égard des lois, des règlements et des instructions des autorités de tutelle ;
3-La supervision, c'est à dire une observation plus générale du comportement des acteurs financiers[32].

[32]PLIHON D, Sécurité et régulation financière, revue d'Économie Financière, n°60, 01/2001, p18.

1.2. Objectifs de la réglementation prudentielle :

Une réglementation a pour objectif de réguler le marché lorsque ce dernier ne fonctionne pas correctement (concurrence non assurée, asymétrie d'informations entre les intervenants,… etc).

La réglementation prudentielle bancaire va au-delà de la régulation du marché, elle vise à :

-Garantir que l'activité bancaire se fait de façon saine et prudente afin de prévenir le risque individuel, c'est la protection des déposants;

-Préserver la stabilité du système financier et la confiance dans ce système, c'est le risque systémique.

1.3. Les fondements du contrôle prudentiel :

L'activité bancaire est soumise à un contrôle particulier de la part des autorités de tutelle. Ce traitement spécifique est principalement justifié par:

- La responsabilité des banques du fait des fonds déposés par les clients (protection des déposants);

- Leur quasi-monopole en matière d'opérations de change[33];

- Le rôle primordial des banques dans la réalisation de la politique monétaire;

- La fonction stratégique de la banque, à savoir la gestion des systèmes de paiement;

- Le risque systémique.

1.3.1. La protection des déposants :

La dette bancaire est constituée en grande partie des dépôts des clients. Ces derniers ne disposent ni du temps ni de la capacité de s'informer sur la gestion de leurs banques et donc de leur solvabilité. C'est avec l'existence d'une autorité qui prend en charge la surveillance des banques que les clients acceptent de déposer leur argent.

La mise en place d'une réglementation, qui est en mesure de garantir leurs dépôts, s'avère nécessaire.

[33] GELAIN J.M, La comptabilité bancaire, Revue Banque, juillet 1992, p.8

1.3.2. Le quasi-monopole des banques en matière d'opérations de change :

Les banques disposent d'un quasi-monopole en matière d'opérations de change. De ce fait, elles sont exposées au risque de fluctuation des cours de devises. Ceci justifie les limites réglementaires des positions de change imposées par les autorités de tutelle.

1.3.3. Le rôle des banques dans la réalisation de la politique monétaire :

L'un des objectifs assigné à la politique monétaire est la stabilisation des prix aussi bien sur le plan interne que sur le plan externe (taux de change). Les banques ont le pouvoir de créer de la monnaie à travers les crédits accordés à l'économie.

Les autorités de tutelle se doivent donc de contrôler la création monétaire des banques. La réglementation prudentielle est considérée comme un instrument de contrôle que l'autorité monétaire organise pour contrôler l'application par les banques des décisions de politique monétaire prises.

1.3.4. La gestion des moyens de paiement :

A travers l'intermédiation, les banques facilitent et simplifient les mouvements complexes de biens et services dans l'économie. Ce rôle au cœur de la gestion des systèmes de paiement, rend son suivi indispensable puisque les systèmes de paiement constituent les rouages essentiels d'une économie de marché.

1.3.5. Le risque systémique :

« Les banques sont des entreprises très vulnérables car, d'une part, elles sont amenées à prendre des risques et, d'autre part, les banques sont étroitement liées entre elles : une part importante de leurs opérations sont interbancaires, ce qui les rend fortement interdépendantes »[34] .

De ce fait, il est possible que la déconfiture d'une banque puisse créer, par un « effet de domino », des problèmes à une ou plusieurs banques gérées sainement : c'est **le risque systémique**. Ceci causera une paralysie de la sphère réelle du fait que la banque se situe au cœur de l'activité économique.

L'intervention d'une autorité est pleinement justifiée pour protéger les circuits de financement bancaires et donc de toute l'économie.

[34] PLIHON D, "Cahiers français" n°297, p82.

Avec tout ce qui vient d'être présenté, un consensus s'est formé pour considérer la réglementation comme un filet de sécurité et les discussions portent davantage sur les modalités et les dispositifs à mettre en place.

Section 2 : Contenu de la réglementation prudentielle

L'instauration de normes prudentielles dans le système bancaire a débuté dans les années 80, sous l'impulsion d'entités supranationales, et ce en réaction aux erreurs de gestion qui ont été à la source du mouvement de faillites des banques au cours des années 70.

Un domaine central dans le fonctionnement des banques a donc été touché à travers la définition des grands équilibres financiers et des procédures de gestion des risques. Un dispositif essentiellement quantitatif mais qui a été enrichi de règles plus qualitatives avec le règlement sur le contrôle interne et des procédures d'audit.

2.1. Définition des normes

Huit exigences principales en matière de gestion des risques sont à respecter :

- Le capital minimum ;
- Ratio de liquidité ;
- Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes ;
- La division des risques ;
- Ratio de solvabilité ;
- Les fonds propres ;
- Les réserves obligatoires ;
- Niveau des engagements extérieurs ;

2.1.1. Le capital minimum

Il représente la garantie pour les déposants. C'est la première caution de solvabilité de la banque. Elle est complétée par le ratio de solvabilité.[35]

2.1.2. Ratio de liquidité

Permettant de préserver du risque d'illiquidité , ce ratio impose aux banques de détenir un minimum d'actifs liquides pour qu'elles puissent faire face à leurs engagements à très

[35] En Algérie, le capital minimum est fixé à 2.500.000.000 DA pour les banques et 500.000.000 DA pour les établissements financiers. (règlement de la B.A n° 04-01 du 4 mars 2004)

court terme. Ainsi, il assure un certain équilibre entre le montant des passifs les plus exigibles et celui des actifs les plus liquides. La valeur idéale du rapport de liquidité à respecter par les établissements assujettis est de 100%.

$$\textbf{Ratio de liquidité} = \frac{actifs\ liquides\ \text{à}\ court\ terme}{possifs\ exigibles\ \text{à}\ court\ terme} \geq 100\%$$

2.1.3. Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes[36]

Etant aussi un ratio de couverture du risque de liquidité (à long terme), le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes vise plus particulièrement à limiter le risque de transformation d'échéances des banques, en plafonnant leur capacité à financer des prêts à long terme par des ressources à court terme. Il s'agit donc du niveau de couverture minimal des emplois longs par des ressources permanentes. Les banques doivent disposer de ressources permanentes supérieures à 60% des emplois à long terme :

$$\textbf{Coefficient} = \frac{fonds\ propres + ressources\ d'une\ durée\ restant\ \text{à}\ courir\ de\ plus\ de\ 5ans}{emplois\ d'unedurée\ restant\ \text{à}\ courir\ de\ plus\ de\ 5ans} \geq 60\%$$

2.1.4. La division des risques

L'objectif de cette règle est d'empêcher une trop forte concentration de risques sur un seul ou sur un groupe d'emprunteurs[37], ce qui, en cas de défaillance, risquerait de mettre l'établissement en grande difficulté. Les banques doivent, de ce fait, veiller en permanence à la diversification de leur portefeuille par le respect de deux rapports de limitation et de division des risques, l'un par client, l'autre par groupe de clients :

- **Par client :** le montant des risques encourus sur un même bénéficiaire (personne physique, morale, groupes) ne doit pas excéder 25 % des fonds propres nets de la banque ;

[36] Règlement de la BA 04-04 du 19/07/2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes".

[37] Règlement B.A n° 91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, modifié et complété par le règlement 95-04 du 20/05/1995.
- Instruction B.A n° 74-94 du 29/11/1994 relative à la fixation des règles prudentielles.

- **Par groupe de clients :** le montant total des risques encourus sur les bénéficiaires dont les risques sont compris entre 15 et 25 % des fonds propres nets, ne doit pas excéder 10 fois les dits fonds propres nets.

2.1.5. Ratio de solvabilité (ratio Cooke[38])

Ce ratio repose sur l'idée que les risques encourus doivent être supportés par des fonds propres suffisants. C'est dans cette optique que les établissements de crédit se voient obligés de maintenir un niveau de fonds propres adaptés au niveau de leurs engagements bilan et hors bilan (au minimum 8% des engagements). Les risques associés à un engagement sont évalués à partir d'une pondération définie en fonction de la qualité de la contrepartie.

En Algérie[39], et pour les risques comptabilisés au bilan, les pondérations appliquées sont :
-0 % pour les créances sur l'Etat ou assimilées ;
-5 % pour les concours à des banques et des établissements financiers installés en Algérie ;
-20 % pour les concours à des établissements de crédit à l'étranger ;
-100% pour les crédits à la clientèle et tous les autres éléments d'actifs.

Les risques figurant au hors bilan sont, quant à eux, classés en quatre catégories en fonction de leur risque :
- Risque élevé : pondérés à 100%, ils regroupent les acceptations, les cautionnements et les garanties de crédits distribuées ;
- Risque moyen : pondérés à 50 %, ils regroupent les engagements de crédits documentaires, les cautionnements de marchés publics, les garanties de bonne fin et les engagements douaniers et fiscaux ;
-Risque modéré : pondérés à 20 %, ils concernent les crédits documentaires accordés ou confirmés lorsque les marchandises correspondantes servent de garantie ;
-Risque faible : pondérés à 0 %, ils concernent les facilités non utilisées (telles que les découverts et les engagements de prêter) dont la durée initiale est inférieure à un an, et qui peuvent être annulées à tout moment et sans préavis.

$$\textbf{Ratio cooke} = \frac{fonds\ propres\ nets}{montant\ des\ engagements\ pondérés\ par\ le\ risque}$$

[38] Du nom de l'ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre qui a présidé le comité international chargé de son élaboration.
[39] Règlement BA n° 91-09.
- instruction BA n° 74-94.

2.1.6. Les réserves obligatoires

Les réserves obligatoires[40] ne constituent pas, dans le sens strict du terme, une norme de gestion, mais plutôt un instrument de la politique monétaire.

2.1.7. Les fonds propres

Les fonds propres[41] sont le dernier recours en cas de difficultés dues à des pertes qui ne pourraient être absorbées par les bénéfices ou les provisions. Ils sont donc, à ce titre, le gage ultime des créanciers. Ceci a poussé les autorités de tutelle à faire des fonds propres le pivot de la réglementation prudentielle.

Au sein des fonds propres on distingue, d'une part, les fonds propres de base (également appelés noyau dur ou Tier I) et, d'autre part, les éléments complémentaires (ou Tier II); un certain nombre de déductions doit être opéré soit sur le noyau dur, soit sur l'ensemble des fonds propres.

- **Les fonds propres de base (Tier I)**

Les fonds propres de base regroupent notamment :

- le capital social ;
- les réserves (hors réserves de réévaluation) ;
- le report à nouveau lorsqu'il est créditeur ;
- les résultats non distribués du dernier exercice, diminué de la distribution de dividendes à prévoir ;
- les fonds pour risques bancaires généraux (FRBG[42]) ;

Il convient de retrancher de ces éléments :

- la part non libérée du capital ;
- les actions propres ;
- le report à nouveau lorsqu'il est débiteur ;
- les actifs incorporels y compris les frais d'établissement ;

- **Fonds propres complémentaires (Tier II)**

Sont inclus, notamment, dans cette catégorie :

- les réserves de réévaluation ;

[40] Règlement B.A n° 95-04 du 20 avril 1995.
[41] Règlement BA n° 95-04 du 20 avril 1995.
[42] Le FRBG est la partie du résultat (après impôt) qui est mise à la disposition de la direction générale d'un établissement de crédit, pour faire face à des aléas non déterminés (ce qui la distingue des provisions, constituées pour couvrir des risques probables et réels tels la dépréciation d'actifs, mise en jeu d'engagements par signature…).

- les dotations prévues par la législation en vigueur ;
- les fonds provenant de l'émission de titres ou d'emprunts subordonnés remboursables à la seule initiative de l'émetteur ;
- les fonds provenant de l'émission de titres ou d'emprunts subordonnés d'une durée au moins égale à 5 ans et ne comportant pas des clauses de remboursement anticipé.

Les fonds propres retenus dans le calcul des ratios prudentiels sont la somme de Tier I et Tier II, sous la contrainte que Tier II ne dépasse pas Tier I.

2.1.8. Le niveau des engagements extérieurs

Les banques doivent limiter leurs engagements par signature au titre des opérations d'importations à un niveau ne dépassant pas quatre fois leurs fonds propres.[43]

Section 3 : La réforme de la réglementation prudentielle du secteur bancaire

Des modifications plus fondamentales étaient nécessaires en raison de l'entrée d'une gamme plus diversifiée de risque. Nous allons voir dans cette section les principales réformes que porte le nouvel accord de Bâle.

3.1 Présentation du Comité de Bâle :

Le Comité de Bâle a été créé par les gouverneurs centraux du Groupe des dix (G10) à la fin de l'année 1974. Les membres de ce comité, au nombre de treize (13), sont issus des onze (11) pays du « G10 » : l'Allemagne, la Belgique, le Canada, les Etats-Unis, la France, la Grande Bretagne, l'Italie, le Japon, les Pays Bas, la Suède et la Suisse. Le Luxembourg et l'Espagne sont récemment devenus membres du Comité. Ces pays sont représentés par leur banque centrale ou par l'autorité de supervision bancaire.

Le Comité n'a pas d'autorité supranationale et ses décisions ne sont pas contraignantes. Il propose plutôt des directives et des normes générales pour le secteur financier et les recommande aux législateurs nationaux.

L'un des plus importants objectifs du Comité est de réduire l'écart en matière de réglementation internationale avec en toile le principe de base qu'aucun établissement bancaire au monde ne doit échapper à la supervision, d'où l'importance d'un contrôle adéquat. A cet effet, deux accords méritent d'être cités :

[43] Instruction BA n° 68-94 du 25/10/1994 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.

3.2 L'accord de Bâle de 1988 :

Jusqu'en 1988, chaque pays avait sa propre législation en ce qui concerne les exigences minimales en fonds propres pour les banques. Ceci a conduit à une distorsion de la concurrence au niveau international entre les banques. De plus, une législation moins sévère aboutissait dans certains cas à la faillite des banques, ce qui nuisait à la stabilité du secteur financier. L'année 1988 a vu l'apparition du premier accord en matière de réglementation bancaire internationale.

3.2.1 Les grands traits de l'accord :

L'accord de 1988 était concentré sur le risque de crédit. Il imposait aux banques internationales du « G10 » un ratio de solvabilité commun, couramment appelé *Le ratio Cooke* calculé de la manière suivante :

$$\textbf{Ratio cooke} = \frac{Fonds\ propres\ nets}{Total\ des\ encours\ pondérés\ par\ le\ risque} \geq 8\%$$

Les pondérations des éléments du bilan diffèrent selon le type de la créance et du débiteur comme suit[44]:

- 0% pour les créances sur les Etats membres de l'OCDE (Organisation pour le Commerce et le Développement Economique) ;
- 20% pour les créances sur les institutions internationales, les collectivités territoriales et les banques d'Etats membres de l'OCDE ;
- 50% pour les créances hypothécaires pour l'habitat ;
- 100% pour les autres créances.

Pour les engagements du hors bilan, deux types de pondérations peuvent être distingués[45]:

- Engagements classiques non liés au cours de change et au taux d'intérêt : La pondération consiste à convertir l'engagement en équivalent crédit par un coefficient de conversion allant de 0 à 100 % en fonction de leur nature, puis pondérés selon le statut de la contrepartie.

[44] LEMARQUE E, Management de la banque risques, relation client, organisation, Ed. Pearson, Paris, 2005, p. 39

[45] DUMONTIER P et DUPRE D, Pilotage bancaire: les normes IAS et la réglementation Bâle II, Ed. Revue Banque, Paris, 2005, p.123.

- Engagements liés au cours de change et/ou au taux d'intérêt : L'équivalent risque est la somme :
- Du coût de remplacement total des contrats représentant un gain ;
- Du risque de crédit potentiel, produit du nominal par un coefficient de majoration dépendant de la durée résiduelle et de la nature du contrat.

Jusque-là, les fonds propres réglementaires n'étaient constitués que par les fonds propres de base (*tier one*) et les fonds propres complémentaires (*tier two*).

En 1996, l'accord a été amendé pour s'adapter à l'innovation financière et aux risques qui n'étaient pas couverts dans sa configuration initiale. Cet amendement intégrait, à côté du risque de crédit, les risques de marché et définissait les fonds propres sur complémentaires (*tier three*), dans le calcul des fonds propres, permettant la couverture des risques de marché.

Aussi, cet amendement a accordé aux banques la possibilité de recourir à leurs propres modèles internes de risque de crédit pour définir le niveau de fonds propres nécessaires. Il a, enfin, permis l'intégration de certaines garanties hors bilan, telle que la titrisation des créances, et qui n'étaient pas prises en compte dans l'accord initial.

- ***Evaluation du ratio Cooke***

Le ratio *Cooke* reflète une approche à la fois uniforme et arithmétique du risque de crédit :

Uniforme, car la même formule s'applique à toutes les banques indépendamment de leur taille, spécialisation et degré d'internationalisation. Et arithmétique car le niveau de fonds propres est déterminé d'une façon strictement quantitative, loin de toute considération qualitative.

Le *ratio Cooke* fut une première initiative tentant la mesure de risque des contreparties. Sa simplicité et sa facilité de mise en œuvre lui ont permis une adoption généralisée (plus de 100 pays en 1998), ce qui a contribué à un accroissement significatif des ratios de solvabilité des banques depuis 1988 (à titre d'exemple, les ratios de solvabilité ont, en moyenne, doublé dans les banques françaises).

Cependant, et malgré ses apports, la réglementation *Cooke* n'était pas exempte de défauts, voire même médiocre, et ce à cause de ses multiples failles :

D'abord, le choix d'un seuil de 8 % n'était basé sur aucun principe théorique ni constat empirique.

Cette même remarque peut être faite pour les pondérations des risques, jugées arbitraires et sans rapport direct avec les risques réellement encourus, ce qui nous emmène à revenir en arrière pour s'interroger sur la différenciation forfaitaires des sources de risques,

limitée à quatre classes pour les éléments du bilan, à vrai dire pourquoi forcément cette classification ?

En plus, la mesure des risques était statique et superficielle. Statique dans la mesure où on ne tient pas compte de l'évolution du niveau de risque, c'est-à-dire les changement des notations, et superficielle car on ne tient compte ni du taux de recouvrement (qualité de la garantie) ni du risque sectoriel.

Enfin, et en dehors de l'amendement de 1996 qui a traité en partie les risques de marché, les autres risques ont été totalement négligés alors qu'ils étaient fortement présents à cette époque.

3.3 Le nouvel accord de Bâle :

Le nouvel accord de Bâle, ou Bâle II, porte essentiellement sur l'adéquation entre fonds propres et risques. Les banques doivent donc avoir des fonds propres adaptés aux risques qu'elles prennent.

3.3.1 Les grands traits

Dans cet accord, les trois principaux risques (risque de crédit ; risque de marché et risque opérationnel) sont pris en considération, ce qui a conduit à l'apparition d'un nouveau ratio de solvabilité : *le ratio Mc Donough*[46].

$$Ratio\ Mc\ Donough = \frac{Fonds\ propres\ nets}{Risque\ de\ crédit + Risque\ de\ marché + Risque\ opérationnel} \geq 8\ \%$$

Par rapport à son précédent, le nouvel accord est différent en terme de moyens et d'objectifs : il incite les banques à développer leurs propres modèles internes de mesure des risques et permet l'introduction de nouvelles approches en incluant une gamme plus diversifiée des risques.

3.3.2 L'architecture de Bâle II

Les exigences de Bâle II avaient pour objectifs essentiels de :

- Mieux évaluer le niveau de fonds propres requis pour chaque établissement afin de couvrir l'ensemble des risques générés par ses activités (**1er pilier**);

[46] Du nom du président William J. Mc Donough.

- Mettre en place une surveillance (Banque centrale, banques et établissements de crédit) chargée de s'assurer de la validité du processus d'évaluation des risques (**2ème pilier**);
- Promouvoir une meilleure transparence dans la politique de communication des banques vis-à-vis des marchés concernant leur profil de risque et les politiques de gestion et de couverture (**3ème pilier**).

Premier pilier : Exigences minimales de fonds propres[47]

Afin de s'assurer que la mesure du besoin en fonds propres d'un établissement soit l'image fidèle du niveau de risque porté par son propre portefeuille, il était nécessaire de quantifier chaque risque à part. En matière de risque de crédit, deux approches ont été proposées :

- **Approche Standard (*Standardized Approach* ou SA)**

Cette méthode vise à mieux aligner les fonds propres réglementaires, les fonds propres économiques et les composantes du risque :

-En introduisant de nouvelles catégories du risque de crédit et de nouvelles pondérations.

-En classant les emprunteurs en fonction de notations externes basées essentiellement sur le type de l'emprunteur et son niveau de risque, engendrant ainsi une rupture définitive avec l'approche binaire OCDE / non OCDE, souvent jugée abusive.

- **Approche notation interne (*Internal Rating Based* ou IRB)**

L'approche interne est basée sur deux principes :

- **Les composantes du risque**

-Probabilité de défaut (*Expected Default Frequency* ou EDF) ;

-Pertes en cas de défaut (*Loss Given Default* ou LGD) ;

-Exposition en cas de défaut (*Exposure At Default* ou EAD) ;

-Échéance (*Maturity*) ;

-Corrélation entre actifs.

- **La fonction du risque**

Risk Weighted Assets function = EAD x f (PD, LGD, M)

L'approche IRB elle-même se décompose en deux approches :

[47]Basel Committee on Banking supervision, Working paper on the Regulatory treatment of Operational Risk, September 2003

- **Approche IRB de base (*Foundation IRB* ou FIRB)**

L'estimation des probabilités de défaut des emprunteurs se fait par la banque elle-même en fonction de ses besoins et ses moyens, alors que le régulateur fournit les autres informations permettant de calculer le niveau de fonds propres requis.

- **Approche IRB avancée (*Advanced IRB* ou AIRB)**

Dans cette approche, les probabilités de défaut, les taux de recouvrement et les expositions sont estimés par la banque elle-même.

Deuxième pilier : Processus de surveillance individualisé[48]

Le deuxième pilier, complémentaire au premier, établit un processus de surveillance prudentielle. Il comporte:

-L'analyse, par la banque, de l'ensemble des risques auxquels elle est exposée et la détermination de ses besoins en fonds propres économiques ;

-L'estimation, par le contrôleur, du niveau des fonds propres réglementaires ;

-La confrontation, par le contrôleur, de sa propre analyse du profil de risque avec celle menée par la banque en vue d'adapter son action prudentielle.

Troisième pilier : Discipline de marché

L'un des objectifs du Comité de Bâle était d'inviter les banques à améliorer leur communication financière et de promouvoir une transmission transparente des informations. A cet effet, les banques doivent publier des éléments quantitatifs et qualitatifs concernant la composition de leurs portefeuilles, la gestion des risques et l'allocation des fonds propres.

Ce troisième pilier vient donc renforcer l'action des deux premiers en standardisant l'information disponible et en permettant au marché d'y avoir accès, il constitue une incitation pour les banques à adopter des stratégies plus efficaces et plus sûres. Dans le cas contraires, elles seront, éventuellement, sanctionnées par le marché (augmentation du coût de la dette, baisse des cours de l'action…etc.) ce qui entraverait leur développement.

3.3.3. Evaluation du ratio Mc Donough

Reprenant l'exemple[49] de J. DARMON, d'un portefeuille de crédit *corporate* de note AA de 100 millions de francs caractérisé par un risque moyen de 0.78 % et une volatilité de ce taux de défaillance de 0.33 %.

[48] Basel Committee on Banking supervision, Working paper on the Regulatory treatment of Operational Risk, September 2003

[49] DARMON J, Stratégies bancaires et gestion du bilan, Ed. Economica, Paris, 1998, p. 113.

Avec un intervalle de confiance à 99%, soit une probabilité de perte de 0.5 %, soit un intervalle de 2.65 l'écart type (sous l'hypothèse de normalité des fréquences de pertes), le besoin en fonds propres économiques est uniquement de 0.33 % × 2.65 × 100. 88 millions de francs contre une exigence minimum en fonds propres réglementaires de 100 × 8 %. 8 millions de francs.

Ces fonds propres constitués pour la couverture contre les risques doivent être rémunérés, et leur coût qui correspond aux besoins en fonds propres multipliés par un taux de rémunération, doit être répercuté au client dans le taux débiteur. Ce petit jeu de calcul montre d'une façon plus claire que la réglementation *Mc Donough* est beaucoup plus une charge en fonds propres, que moyen de prévention contre le risque de faillite de la banque.

Conclusion :

La réglementation de Bâle II repose sur une définition plus complexe et plus sensible des risques, poussant ainsi les établissements bancaires à améliorer leur système de gestion. En effet, lorsqu'une banque est plus efficace en matière de gestion des risques, sa charge en fonds propres devient plus faible sans pour autant nuire à sa solvabilité, ce qui améliorerait la rentabilité de son capital, objectif ultime de toute banque à vocation capitaliste.

Aussi, les accords de Bâle II évoquent, d'une manière implicite, la théorie moderne du portefeuille en incitant les banques à optimiser le couple rentabilité-risque dans leur portefeuille.

Les banques sont donc invitées à prendre en considération simultanément ces deux dimensions dans leur système de gestion des risques.

Cependant, ces objectifs ne seront atteints que si les banques arrivent à mesurer les risques, en particulier le risque de crédit, de la manière la plus fiable. En d'autres termes, elles doivent mettre en place **un indicateur synthétique et performant du risque de crédit**, fondé sur un système d'information susceptible de fournir les données nécessaires pour l'identification, la quantification et le contrôle du risque de crédit.

PARTIE II :

LE RISK MANAGEMENT

Le caractère évolutif et complexe des risques a imposé une évaluation plus moderne et performante, les anciens modèles de gestion ne donnaient que des résultats vagues et la marge d'erreur était beaucoup trop importante. Ainsi, les nouvelles méthodes probabilistes se basant sur de pures équations mathématiques et des modèles de prévisions telles que les modèles de Monte Carlo, ont vite été adaptés par les plus grands groupes bancaires au monde.

Quoi que ces modèles soient couteux en temps et en financement, ils offrent des résultats très satisfaisants pour les banques. Dans cette deuxième partie, nous allons voir les principaux modèles utilisés pour l'évaluation et la gestion des risques financiers et non financiers. Les banques américaines sont comme le veut la tradition, les premières à mettre le cap sur ces méthodes probabilistes qui vont être rejointes plus tardivement par leurs homologues du vieux continent.

CHAPITRE IV :

LA GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT

Chapitre IV : La gestion du risque de crédit

Dans l'environnement bancaire, la gestion des risques et la rentabilité sont indissociables. D'une part, les risques engendrent l'instabilité des résultats de la banque. D'autre part la prise des risques est la condition d'une meilleure rentabilité future. Savoir gérer le couple Risque-Rentabilité constitue pour la banque un atout incontestable dans un environnement instable et caractérisé par la concurrence.

Etant conscientes de cette réalité, de nombreuses banques ont développé des méthodes avancées leurs permettant une meilleure gestion du couple Risque-Rentabilité. La plus utilisée parmi ces méthodes est connue sous le nom RAROC pour Risk Adjested Return On Capial.

L'objet de ce chapitre sera de mettre en évidence les principaux aspects théoriques liés à la notion RAROC.

Section 1 : Définition et conditions d'application du modèle RAROC

Nous allons entamer cette première section par un survol historique de l'application du modèle RAROC[50].

1.1. Histoire de RAROC :

L'élaboration de la méthodologie RAROC a commencé vers la fin des années 70, dans une période où la finance directe a pris sa revanche sur la finance indirecte, notamment après la nouvelle théorie du portefeuille de Morkowitz (1952), basée sur la diversification et le couple Rentabilité-Risque.

La méthode RAROC a été lancée aux Etats-Unis au sein de la Bankers Trust par son ingénieur financier Charles S. SANFORD. L'idée originelle était de mesurer le risque du portefeuille de crédit bancaire, aussi bien que le montant de capitaux propres nécessaires pour limiter l'exposition des déposants de la banque et autres créanciers à une probabilité spécifiée de perte. Depuis lors, la méthode RAROC a connu une large diffusion au sein de plusieurs banques. D'abord dans les pays anglo-saxons, puis rapidement, son utilisation a connu une généralisation dans le reste du monde.

L'adoption de la méthode RAROC par les banques françaises a été plus tardive. En effet, le premier établissement bancaire à avoir introduit cet instrument était le Crédit

[50] BOUSABAA A, « Risque de crédit et Raroc », Notes de cours, DESS de gestion des risques, IGR-IAE de Rennes, 2003.

Lyonnais avec son application OR2 (Optimisation Risque-Rentabilité), dont l'objectif essentiel était la lutte contre la dégradation durable des résultats de la banque, causée essentiellement par les manquements aux principes de base du métier, comme la diversification des engagements et le manque de professionnalisme la sous-tarification du crédit.

Quelques années plus tard, d'autres banques françaises ont suivi la même démarche, à l'image de Société Générale qui a lancé « Le projet RAROC » en 1997, puis la BNP Paribas en 2000.

1.2. Définition

Nous commençons cette définition évidemment par le décodage de l'abréviation RAROC :

R: Risk, A: adjusted, R: return, O: on, C: capital

RAROC fut limité aux activités de marché seulement, pour être par la suite élargi à l'ensemble des activités bancaires. Il s'est intéressé dans un premier temps à la mesure du risque au niveau du portefeuille de crédit de la banque, de façon à déterminer le capital nécessaire pour limiter l'exposition des déposants ou autres créanciers à une probabilité de perte bien définie.

La politique de Bank of America consiste à l'allocation de capital pour chaque unité d'activité de manière à ce que le portefeuille d'activité soit intense en crédits notés AA ; cette allocation est donc basée sur le risque de chaque unité prise isolément, ensuite inclure l'ajustement pour chaque diversification interne avantageuse apportée par l'unité.

Ces allocations unitaires sont après agrégées pour arriver au capital optimum pour toute la banque.

RAROC alloue les fonds propres pour deux raisons :

Premièrement, Le management des risques : le but primordial recherché est la détermination d'une structure optimale du capital. Ce processus entraîne l'estimation de la contribution de chaque unité d'affaire au risque encouru par la banque et par conséquent au capital de celle-ci ;

Deuxièmement, l'évaluation de la performance : RAROC assigne le capital à une unité d'activité comme une étape dans le processus de la détermination de la rentabilité ajustée au risque, en fin de compte nous arrivons à l'Economic Value Added (EVA) de chaque unité. Le principal but recherché dans ce cas est la détermination de la contribution de chaque unité à la valeur actionnariale de la banque.

Cependant, il s'est avéré que RAROC donne de meilleurs résultats s'il est appliqué au niveau individuel (et non pas au niveau du portefeuille), du moment qu'il ne tienne pas compte des corrélations entre crédits[51].

Les types de RAROC se différencient par la date et par le périmètre des calculs[52] :

-RAROC à l'origine: il se calcule à l'octroi d'un crédit et prend en compte tous les éléments jusqu'à la fin de l'opération.

-RAROC résiduel: il prend en compte les changements des caractéristiques des clients (notation), des crédits et des garanties. Mais il est caractérisé par sa grande volatilité d'un jour sur l'autre en fonction des évènements de la vie d'un crédit (frais de dossiers, amortissement…etc.) ne permet pas d'adopter une stratégie client.

-RAROC annuel : il ne prend en compte que les éléments compris dans une année civile.

Il correspond à l'exercice budgétaire et donne la possibilité d'adopter une stratégie, de fixer des objectifs et de pouvoir mesurer les conséquences en fin de période.

-RAROC complet: le calcul prend en compte, à une date donnée, tous les éléments des engagements en cours, de la date d'origine à la date d'échéance de chaque concours.

Ce type est plus stable et plus exhaustif (adjonction des marges hors crédits ou side business : flux, services, conseils,…etc.), il permet d'adopter une stratégie non seulement pour le client, mais aussi pour un portefeuille ou une activité.

Après avoir défini RAROC, nous pouvons donner sa formule[53] :

$$Raroc = \frac{PNB - Coûts - EL}{UL}$$

Il est assortit de la contrainte :

RAROC > hurdle rate[54]

PNB	Le produit net bancaire de l'opération
Coûts	Les coûts opérationnels
EL	Expected loss ou la perte attendue
UL	Unexpected loss ou perte inattendue

[51] DIETSCH M et PETEY J, Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2003, Chapitre 7.
[52] RONCALLI T, La gestion des risques financiers, Ed. ECONOMICA, Paris, 2004, p.433 - 434.
[53] RONCALLI T, La gestion des risques financiers (2eme édition), Ed. ECONOMICA, Paris, 2009, P.520
[54] Taux butoir.

1.3. RAROC 2020

RAROC 2020 est le produit de Bankers Trust, il s'agit d'un logiciel conçu pour le management des risques financiers. Il se focalise sur la collecte et l'analyse d'un volume de données important qui permet l'estimation du risque au niveau du portefeuille.

La méthodologie de RAROC 2020 aide les entreprises à la surveillance du risque au niveau de leurs portefeuilles. Elle détermine la sensibilité des actifs des entreprises aux mouvements de taux d'intérêts et aux marchés de capitaux et aux devises. Le logiciel comprend une variété d'outils analytiques pour la mesure et la surveillance des risques au niveau du portefeuille.

1.3.1. L'approche RAROC 2020 :

Cette approche va au-delà de l'approche traditionnelle : de classification d'actifs à l'analyse du risque au niveau portefeuille. Les acquisitions de l'entreprise sont évaluées à leur risque de marché (fonds propres, taux d'intérêt, devise et produits). Les facteurs de risques sont agrégés pour le portefeuille pour fournir un profil adapté et exhaustif à propos des expositions aux risques pour le fonds.

RAROC 2020 répartit les expositions d'une façon assez consciente du risque, en prenant compte des différents risques de marché inhérents à une position donnée.

Après avoir désagrégé les actifs spécifiques en leurs risques composants, RAROC 2020 édite aux diagrammes des corrélations et de volatilité plus de 500 facteurs de risques pour modéliser les actifs de l'entreprise. Le logiciel calcule les volatilités et les corrélations historiques de ces facteurs de risque, il introduit ensuite cet historique avec les expositions du fonds à un modèle de simulation de Monte Carlo[55]. Le modèle va par la suite créer des scénarios illustrant des milliers d'états de marché potentiel.

Les résultats de la simulation de Monte Carlo sont donnés par un état statistique de gains ou de pertes potentiels que le portefeuille peut enregistrer.

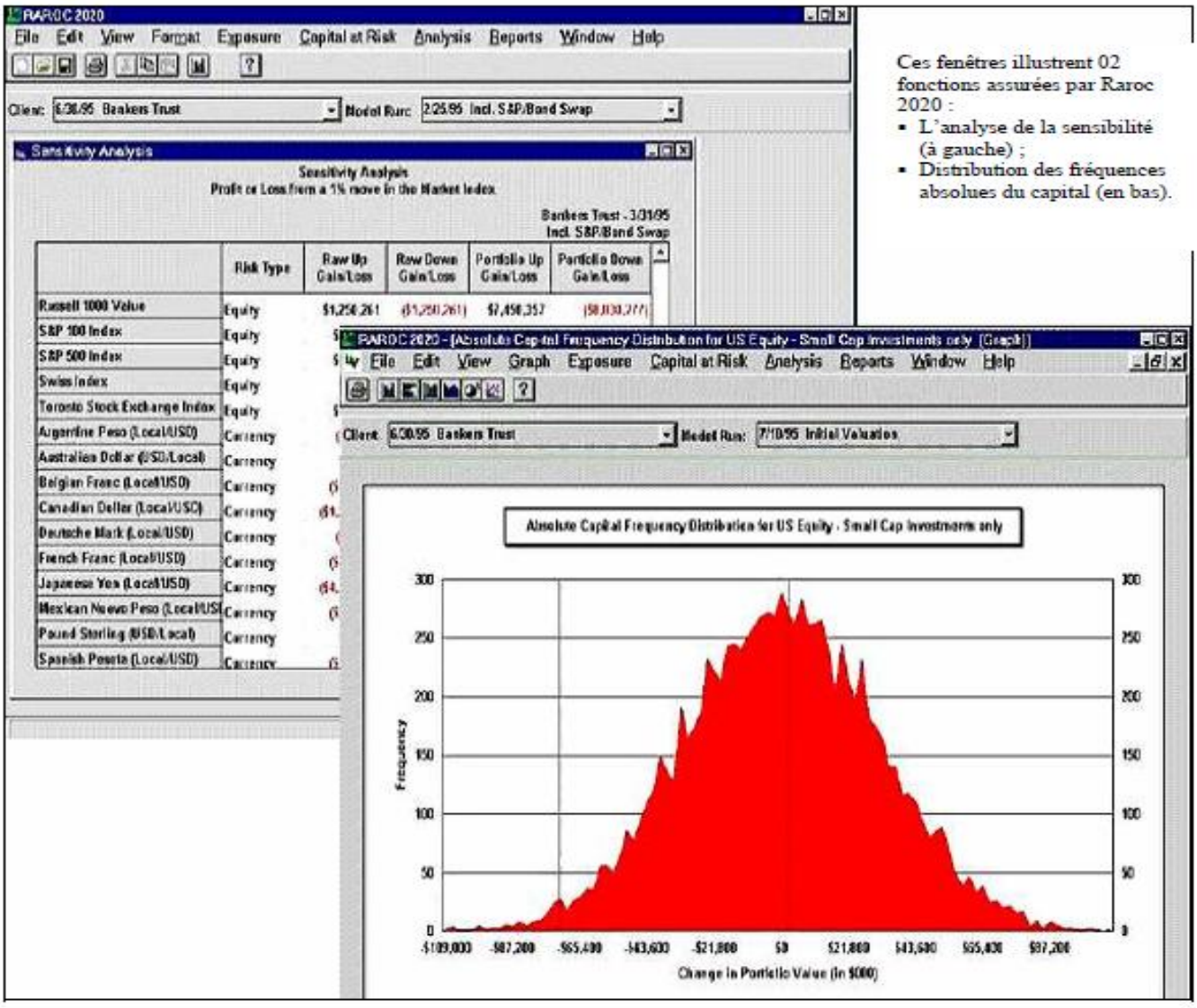
1.3.2. Le processus RAROC 2020 :

Les informations relatives au portefeuille des clients sont transmises à la Bankers Trust dans un format prédéfini. Les titres contenant différents types de risques sont décomposés en leurs éléments, puis fondus comme un portefeuille de 500 repères dépistés par le logiciel. Les

[55] JACQUILLAT B & SOLNIK B, « Marchés Financiers, Gestion de Portefeuille et des Risques » (5eme édition), Ed DUNOD, Paris, 2009, p419.

expositions aux risques sont après rassemblées par divers segments en vue d'une simulation Monte Carlo. Cette simulation détermine la Value-at-Risk par la génération de 10.000 scénarios de probabilités pondérés pour les « seaux du risque ». Le portefeuille est évalué pour chacun des 10.000 scénarios et le plus mauvais 1% des résultats est utilisé pour la mesure du capital. Des rapports standards sont produits par le logiciel, aussi bien qu'un système de reporting en ligne via internet. RAROC 2020 fournit pour l'analyse des scénarios, lesquels permettent aux clients de percevoir le risque lié au portefeuille sous des hypothèses spécifiques concernant les conditions de marché et les réallocations du portefeuille. De plus, le logiciel comporte l'analyse de la sensibilité, qui permet aux clients de voire les effets possibles sur le portefeuille, dus à des changements hypothétiques des taux d'intérêt, taux de change et d'indices des fonds propre.

Figure n°5 : Les fonctions assurées par RAROC 2020



Source : Logiciel RAROC 2020^{TM} conçu par Bankers Trust

Section 2 : Mise en place de RAROC

Nous avons abordé précédemment les aspects théoriques de RAROC. Maintenant, nous nous intéressons à l'application d'une telle méthode, nous exposerons tout au long de cette section les différentes utilisations de RAROC et les « ingrédients » nécessaires pour la mise en place de celui –ci.

2.1. Utilisation de RAROC :

Nous avons constaté précédemment que, RAROC est en même temps outil de gestion du portefeuille de crédit et d'aide à la décision (sélection des transactions profitables). Il peut donc être un outil transactionnel ou de gestion :

2.1.1. RAROC transactionnel :

Il est lié directement à la demande de crédit. Dans ce cas on estimera de manière exante la profitabilité d'une opération. Les données utilisées seront donc prévisionnelles, elles seront estimées par le secteur commercial.

Plusieurs banques utilisent des outils basés sur la méthodologie RAROC. La mise en œuvre est effective sur plusieurs niveaux :

-Au niveau global : L'action commerciale va effectuer une segmentation de la clientèle, elle proposera par la suite une offre personnalisée à sa clientèle et cela, vu la profitabilité du client.

-Au niveau individuel : le commercial disposant d'un outil de type RAROC calibré peut prendre en compte l'environnement concurrentiel, pourra proposer une offre personnalisée à son client dans des délais records.

2.1.2. RAROC – outil de gestion :

Il permet de réaliser un reporting régulier des niveaux de risques[56], donc un meilleur contrôle de ces derniers. L'analyse est bien évidemment réalisée de façon ex-post sur des données effectivement constatées (récupérées du système d'information des engagements).

Pour que RAROC soit un outil fiable de risk management, il faudra faire attention aux données utilisées car les résultats sont excessivement sensibles à certaines données. Cependant si celles-ci sont fiables, on pourra générer une série de reportings et de gérer les limites de concentration ou de consommation en coût du risque. Ces reportings peuvent être

[56] RONCALLI T, La gestion des risques financiers (2eme édition), Ed. ECONOMICA, Paris, 2009, p.519.

exploitées dans les procédures budgétaires ; on pourra allouer les budgets en fonction de la performance économique des différents départements ou définir leurs objectifs sur des critères RAROC.

Ces deux approches, bien qu'elles paraissent opposées, sont complémentaires. Nous pouvons le constater au tableau ci-dessous :

Tableau n°1: RAROC transactionnel VS outil de gestion

	RAROC TRANSACTIONNEL	RAROC OUTIL DE GESTION
CHAMP D'APPLICATION	Transactionnel Client	Client Groupe Portefeuille
FREQUENCE	Demande de crédit	Mensuelle ou trimestrielle
HORIZON	Ex ante sur durée des engagements	Ex post sur un an
TYPE DE DONNEES	Prévisionnelles	Réelles
ALIMENTATION DE LA BASE DE DONNEES	Manuelle	Automatique
DETAIL	Fin	Grossier

Source : RONCALLI T, La gestion des risques financiers (2eme édition), Ed. ECONOMICA, Paris, 2009, p.522

2.2. Les « ingrédients » de RAROC:

RAROC nécessite la réunion de plusieurs moyens, nous les avons classés en moyens humains et logistiques :

2.2.1. Moyens humains:

Il s'agit d'avoir d'un staff maîtrisant les concepts suivants :

- Réglementation : il est inévitable de connaître les contraintes règlementaires qu'il faut en tenir compte lors de l'application d'un procédé managérial.

- Gestion des risques : cela est nécessaire dans la phase de la modélisation des risques ;

- Contrôle de gestion : l'estimation des RAROC individuels nécessite la connaissance des spreads et des charges associés à chaque opération du portefeuille ;

- Gestion de portefeuille : les notions de maximisation de l'utilité, le MEDAF[57],...etc sont nécessaires lors de l'estimation de RAROC au niveau du portefeuille ;

- Gestion des bases de données : car nous aurons affaire à un nombre fastidieux d'opérations, la maîtrise des éditeurs de bases de données est donc nécessaire, surtout pour le cas de RAROC où l'alimentation des bases doit être très prudente.

2.2.2. Moyens logistiques :

- La mise en place d'un système de notation : il est indispensable pour l'élaboration et l'application d'un tel modèle ; la notation fournit une information synthétique facile à interpréter : elle permet de connaître la situation de l'entreprise à une date t et les probabilités de changement de cette situation vers le meilleur (up grading) ou vers le pire (down grading).

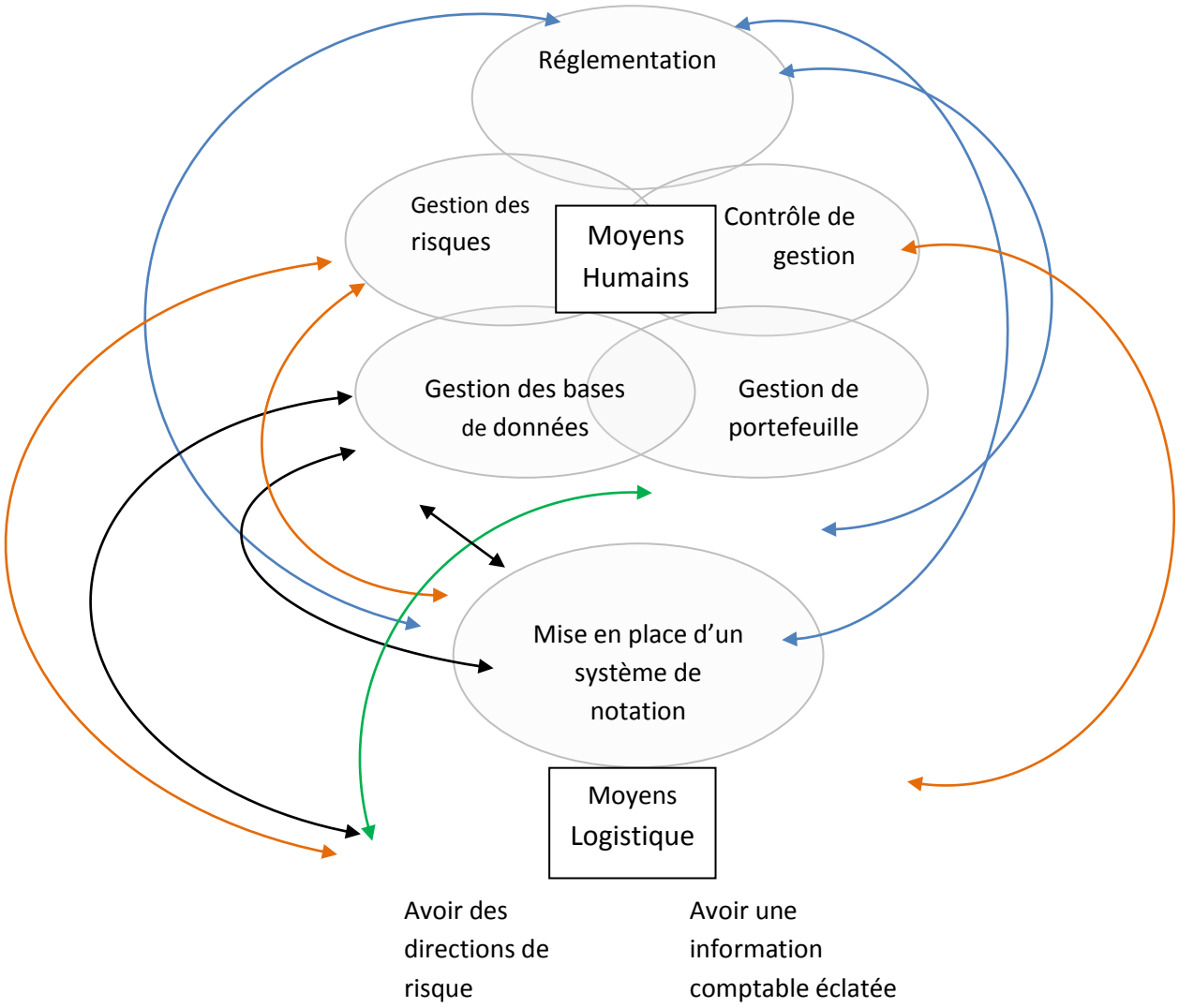
Les difficultés pour l'élaboration de ce système sont des problèmes d'ordre pratique : la collecte de l'information pour la constitution des historiques sur lesquels on calculera les probabilités de défauts. En plus un tel travail impliquera des coûts importants pour la banque. Ce travail doit s'effectuer en partageant le portefeuille selon des critères comme le secteur d'activité ou la taille (corporate, retail) ; on posera certes l'hypothèse que des contreparties ayants les mêmes caractéristiques doivent être notés similairement. Une fois qu'on ait calculé les probabilités de défaut et générer la grille de notation (les classes de risques) on pourra affecter une note à la contrepartie, cette note sera en fonction des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise. Il faudra réfléchir à actualiser la base de donnée à une fréquence décidée par les administrateurs et cela pour que la note et automatiquement la probabilité de défaut soient fiables et méritent bien leur place d'outils d'appréciation du risque de crédit.

- Avoir une information comptable éclatée : la banque doit se doter d'une comptabilité minutieuse, elle doit connaître combien gagne-t-elle sur tel crédit, ou combien coûte tel crédit à la banque en matière de frais de personnel, de gestion,…etc. Le problème de la détermination des coûts opérationnels pour chaque opération, afin de déterminer la mesure de performance ajustée au risque se pose toujours.

[57] Le modèle d'évaluation des actifs financiers, traduction approximative de l'anglais Capital Asset Pricing Model fournit une estimation du taux de rendement attendu par le marché pour un actif financier en fonction de son risque systématique.

- Avoir des directions de risque : il faut aller au-delà de la notion du suivi des engagements et du provisionnement ex post, une telle direction appréciera le niveau de risque sur le portefeuille de crédit globalement et la contribution en risque de chaque opération, elle s'occupera de l'estimation de la PDF sur le portefeuille et d'en tirer les conclusions.

Figure n°6 : la corrélation entre les « ingrédients » de Raroc.



Source : RONCALLI T, La gestion des risques financiers, Ed. ECONOMICA, Paris, 2004

Il est évident que la réunion de ces moyens n'est pas gratuite ! Mais lorsqu'on pense à mettre en place un tel outil, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit bien d'un investissement, les coûts engagés dans les premières années seront importants, mais ils vont être épongés lorsque le procédé managérial arrivera à sa maturité.

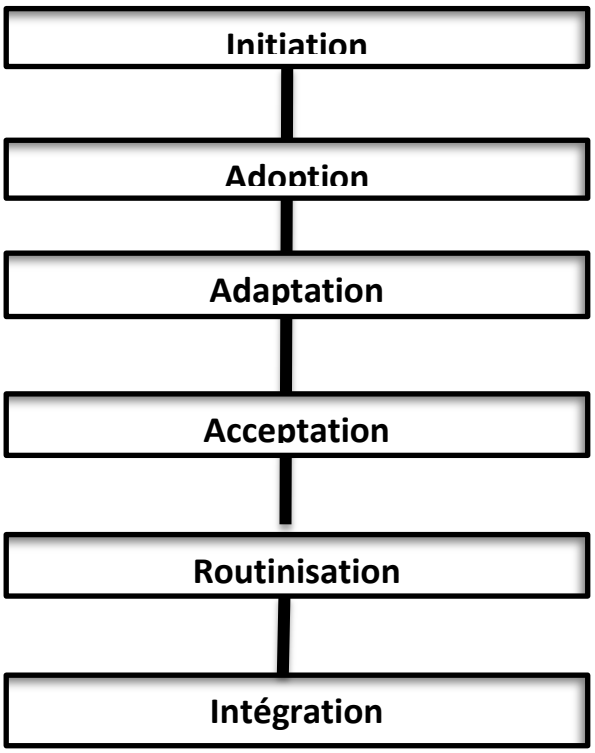
Lorsqu'on veut appliquer RAROC ou n'importe quel autre outil de gestion, on est obligé de passer par des étapes avant qu'on l'intègre au sein de la banque. Ces étapes

dévoilent les difficultés qui peuvent ralentir l'intégration : on pourra donc proposer des solutions à ceux-ci, et cela au fur et mesure qu'on avance dans le processus d'intégration.

Si on brûle ces étapes, on affrontera toutes les difficultés simultanément ; d'ailleurs c'est ce qui explique l'échouement de plusieurs outils managériaux poussés ; ces derniers ont été, tout simplement, introduits brusquement.

Le processus d'assimilation d'un procédé managérial (Raroc en est un) est résumé dans la figure suivante[58] :

Figure n°7 : processus d'assimilation d'une innovation managériale



Source : BREWER, P.C. (1996). A Case Study of An Activity-Based Cost Management System – Implementation at Harris SemiConductor. Working Paper, August, Miami University.

La mise en place de RAROC est une tâche complexe. Cependant, si on respectait les consignes citées dans cette section, nous aurons en main un outil de sélection des engagements.

[58] Brewer a procédé en 1996, au découpage du processus d'assimilation d'une innovation managériale en cinq phases (acceptation et routinisation sont considérées comme une seule phase).

Section 3 : Points forts et points faibles de la méthode

Bien qu'il s'agit d'une innovation de Banker's Trust, bien qu'il est adopté par des banques de renommée internationale telles que ING, BNP Paribas, Société Générale, …etc.

RAROC est à l'origine un outil statistique ; donc sensible aux aléas dus aux données. Il est aussi basé sur des hypothèses qui peuvent être incompatibles avec les théories d'optimisation.

Nous présenterons donc à la première partie de la section les atouts de RAROC, la deuxième partie sera consacrée logiquement aux limites de RAROC[59].

3.1. Les points forts :

Les succès de RAROC découlent du fait que ses trois fonctions : moniteur, régulateur et opérateur aient le pouvoir d'agir dans des rapports d'interdépendance mais de manière contrôlée.

3.1.1. RAROC moniteur

La mise en place d'un système d'inspiration libérale a incité les banques à s'acharner sur les parts de marché, tout cela en négligeant l'activité clé des banques commerciales : le contrôle et la gestion des risques. La performance était appréciée seulement par le volume d'opérations ou le PNB qui représentaient les seuls vecteurs de pilotage. On pourrait parler de gestion des risques qu'au début des années 1990 qui, connaissaient une hausse des défauts de paiement.

La performance financière devait incorporer une dimension risque associée au résultat, qui comptait lui seul pour l'appréciation de la performance.

Pour cela RAROC a contribué à ce changement de point de vue envers la performance, cela en affichant le risque comme indicateur de performance dans les relations Banque-PME.

Il a permis d'injecter la culture risque au sein des pratiques des promoteurs commerciaux, cela en leur permettant de se développer en devenant au fil du temps une production cognitive collective dépassant les connaissances de quelques individus plus particulièrement sensibilisés à cette question. Depuis, dans les banques, la logique professionnelle de management du réseau ne repose plus sur un développement furieux et libre des parts de marché mais sur une gestion déléguée du couple rentabilité-risque.

[59] BOUSABAA A, « Risque de crédit et Raroc », Notes de cours, DESS de gestion des risques, IGR-IAE de Rennes, 2003.

- ***La fonction d'analyseur et de régulateur de Raroc***

Devant la hausse effrénée des contentieux en matière de crédits aux PME (début des années 1990), les banques ont décidé de modifier le processus de traitement d'un dossier de crédit à une PME. Dans le but de préserver une certaine indépendance entre le chargé d'affaires et la clientèle, les banques ont adopté une politique de scission : l'évaluation du risque est attribuée à une cellule totalement isolée du client. Mais cette division a provoqué des difficultés de communication entre le pôle risque et les promoteurs commerciaux, du moment que :

- Le pôle risque : cherche à éviter au profit de la banque tous les crédits risqués.

- Les promoteurs commerciaux : cherchent à fructifier le portefeuille de crédit.

Les décisions de ces deux parties étaient souvent opposées. Face à un tel dialogue qui, devenait de plus en plus difficile, RAROC a joué un rôle de réconciliateur entre le commercial et le risk-manager. Il a contribué à une compréhension réciproque. En procédant au calcul de la rentabilité nette de risque client, RAROC permet d'éviter une réponse exclusive : décision d'octroi ou refus d'octroi de crédit. Elle permet de ménager au chargé d'affaires une base de négociation lui permettant d'entrer en relation sous la condition par exemple que le client accepte de diminuer son exposition au risque ou accepte d'augmenter le flux de revenus futurs. Le calcul de la rentabilité nette du risque client offre une mesure de performance uniforme permettant le benchmarking et créant l'émulation nécessaire à un développement du fonds de commerce. RAROC participe ainsi à la régulation des comportements en favorisant les négociations entre le pôle risques et les commerciaux.

3.1.2. RAROC opérateur

La mise en place de RAROC contribue à contrôler les transactions de façon individuelle, ceci rend obligatoire l'obéissance de chacun aux nouvelles exigences de la relation commerciale et de la hiérarchie de l'organisation. RAROC participe ainsi à la réintégration des actions locales dans le cœur de l'organisation dans un but de gouvernement par la cohérence.

Il sert à faire accepter le contrôle et l'accroissement des contraintes tout en normalisant l'exigence de performance. L'intégration RAROC permet non seulement de définir des critères objectifs de jugement des engagements dans une optique de gestion du risque bancaire mais aussi d'homogénéiser les modes d'action professionnelle. Le risque bancaire est objectivé, en fonction des produits et des segments, de façon à laisser le minimum de place à

la subjectivité des jugements de chaque commercial. Ainsi des tableaux de bord locaux sont établis permettant de comparer à l'intérieur d'un même portefeuille des clients présentant un risque comparable et de s'interroger sur les raisons expliquant les écarts (maturité des crédits, valeur des garanties, conditions, …). Ces tableaux sont aussi un moyen de positionner un portefeuille par rapport à une référence nationale et repérer les clients ayant des résultats sensiblement inférieurs à la moyenne.

3.2. Les Points faibles :

Plusieurs auteurs jugent qu'il s'agit d'un outil lourd, difficile à mettre en place et surtout coûteux. Cela est vrai, mais nous avons parlé de ce point dans la partie : les « ingrédients » de RAROC, RAROC est un investissement et sa mise en place nécessite sans aucun doute, des coûts et un suivi du processus d'intégration. Ces aspects constituent des contraintes à surmonter plus que des points faibles à remédier.

Ce que nous considérons comme points faibles sont les ambiguïtés et les contradictions qui peuvent apparaître lors du montage du processus.

Les limites de RAROC apparaissent surtout lorsqu'on l'utilise comme outil d'optimisation topdown[60]. Dans une approche d'optimisation top-down RAPM, on vise à établir un lien avec l'EVA, elle suppose en fait que la maximisation des performances de la banque passe par la réduction de l'agence entre actionnaires et direction générale. Cette réduction peut s'obtenir grâce à un programme d'optimisation dynamique, dont les principes mathématiques sont connus par les deux parties.

Arnaud De Servigny, dans son livre LE RISQUE DE CREDIT, nouveaux enjeux bancaires, a critiqué le modèle principal-agent en le qualifiant : « insuffisant pour définir la relation entre direction générale et actionnaires de la banque ». Ceci est soutenu par les arguments :

3.2.1. Les fondamentaux de l'entreprise :

Merton a proposé en 1974 ce qu'on appelle le modèle de la firme en se basant sur la logique des options. Ce modèle suppose en fait trois acteurs : prêteurs, actionnaires et flux, donc des employés. N'omettons pas aussi que, ce modèle a servi de base pour l'élaboration des méthodologies du capital économique. Donc le fait de considérer que deux acteurs (employés et actionnaires) ne serait pas tout à fait correct.

[60] Cette approche est également appelée approche stratégique, elle consiste à la décomposition du portefeuille de crédits de la banque en sous-portefeuilles, à partir d cette décomposition on recherchera une allocation optimale du capital économique entre sous-portefeuilles

Une banque doit se définir par ses grandes missions :

- intermédiaire en risque ;

- intermédiaire en liquidité ;

- intermédiaire en information.

Il est évident que ces missions complexes ne peuvent relever d'un pilotage direct des actionnaires.

3.2.2. L'insensibilité des actionnaires envers le risque non systématique :

La théorie financière traditionnelle recommande pour l'actionnaire la réalisation des opérations à valeur ajoutée. Ceci tout en tenant compte du risque ; la mesure du risque retenue pour les actionnaires, dans le cadre du MEDAF, est bien le b tel que:

$$\beta = \frac{cov(rendement\ du\ portefeuille, rendement\ du\ marché)}{var(rendement\ du\ marché)}$$

Rappelons que le MEDAF opère sous les hypothèses :

- les rendements des actifs suivent une loi normale (symétrique) ;

- les investisseurs ne s'intéressent que de la moyenne et de la variance.

Cependant, nous savons bien que la réalité n'est pas tout à fait comme ça ; les rendements des portefeuilles des banques ne sont pas distribués normalement. Les investisseurs distinguent entre le potentiel de gain et le potentiel de perte ; ils ont d'ailleurs une préférence pour les rendements présentant une skewnes [61] positive. Mais malheureusement, la distribution de perte sur le portefeuille de crédit de la banque représente une queue épaisse, ceci implique une skewness négative en matière de taux de rendement.

Dans ces conditions, la manipulation du MEDAF, dans le plan moyenne/variance doit être prudente ; elle doit être complétée par les instruments intégrant la skewness et la kurtosis[62].

Mais le fait de sortir de l'efficience des marchés dans le plan moyenne/variance, implique que le β ne mesure pas correctement les risques. On retrouve les erreurs de mesures surtout dans les portefeuilles à forte asymétrie.

[61] Coefficient d'asymétrie
[62] Coefficient d'aplatissement

Plusieurs recherches ont été effectuées dans le but d'estimer un β corrigé (qui tient compte de l'effet de l'asymétrie), la plus connue est celle de Leland en 1998.

3.2.3. Le rôle spécifique de la direction générale :

La détection du potentiel de perte, permet à la direction générale de :

- Définir une stratégie de monitoring des risques existants ;

- La recherche du potentiel de gain.

S'agissant de la première fonction, le monitoring, plusieurs moyens sont à la disposition de la banque:

- Réduire au maximum la taille du portefeuille et cela en replaçant les engagements et les risques sur le marché.

- Investir de manière à accroître la qualité d'information disponible sur les contreparties.

- Œuvrer dans l'objectif d'avoir une vision approfondie de l'évolution des corrélations de défaut en cas de crise économique.

- La mise en place d'une politique de qualité des engagements et tester la robustesse de cette politique dans le cas d'une conjoncture défavorable.

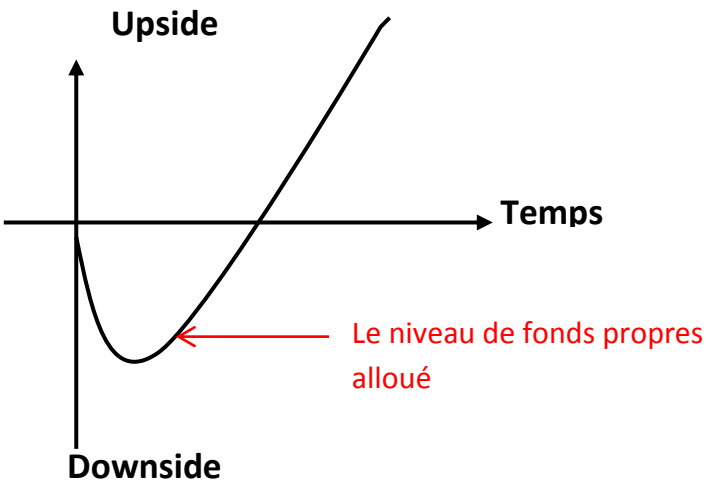
- Développement d'un modèle d'allocation de capital économique maîtrisé par les utilisateurs.

Si tout cela est fait, la direction générale aurait réalisé son meilleur effort pour contenir le potentiel de perte de la banque ; sans pour autant mettre en œuvre des mesures positives de rééquilibrage par des moyens générateurs du potentiel de gain.

Passons à la deuxième fonction qu'est la recherche ou plutôt l'optimisation du potentiel de gain, cette action doit passer par une innovation produit ou métier.

Concernant l'innovation métier, lorsqu'une banque décide de créer un nouveau métier, l'horizon de temps avant de trouver une rentabilité suffisante est de plusieurs années. Il y a comme une courbe en J : une perte dans les premières années, ensuite un rendement attractif à moyen et long terme. Le niveau de fonds propres alloué dans cette situation correspond au minimum de cette courbe. On comprend que ce genre de développement est générateur de potentiel de gain ; les méthodes RAPM (y compris Raroc) utilisées pour analyser le risque au sein d'un portefeuille de crédits ne peuvent pas lui être appliquées. Ce qui est vrai pour une innovation métier peut l'être pour une innovation produit.

Figure n°8 : le lancement d'un nouveau métier



Source : http://methodo-projet.fr/management-de-projets/lexique/

La génération d'upside[63] peut être issue de :

- allègement du portefeuille de crédits, par cession de risques et d'actifs sur les marchés secondaires pour diminuer le downside[64] et libérer le capital économique ; investissement massif dans les activités de distribution ;

- Investissement dans le développement de nouveaux produits à forte marge, dans le consulting ou la structuration ;

- Développement de nouveaux métiers.

Donc, vu ces aspects, l'application de RAROC pour l'optimisation top-down des portefeuilles de crédits doit être hyper prudente, et doit se limiter aux portefeuilles homogènes.

[63] Potentiel de gain.
[64] Potentiel de perte.

Conclusion :

Ce chapitre a permis de donner un aperçu sur l'impact de l'insertion de Raroc au sein de l'activité bancaire, celle du crédit précisément. Nous sommes arrivés à déduire qu'il donne de bons résultats s'il est utilisé comme outil transactionnel. Quoi qu'il présente quelques points faibles.

L'application de la méthode RAROC dans la gestion du risque de crédit apporte de nombreuses solutions aux préoccupations quotidiennes du gestionnaire. Plusieurs banques de renommée internationale ont témoigné de son efficacité et de son importance non seulement en matière de gestion du risque de crédit mais aussi comme outil de mesure de performances.

Cependant, l'adoption d'une telle approche en plus qu'elle requiert des procédures préalables incontournables et très coûteuses à mettre en place, elle suppose que la banque doit être éveillée des limites techniques, humaines et environnementales qui peuvent être à l'origine d'une mauvaise application de cette méthode. Elle suppose également que l'intégration de l'outil RAROC au sein de l'établissement doive se faire avec prudence et d'une manière progressive.

Ce modèle reste non généralisé et chaque banque adapte la méthode qui lui convient, d'autres méthodes comme CreditRisk ou bien CreditMetrics sont aussi largement adaptés par les banques.

CHAPITRE V :

LA GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ ET RISQUES OPÉRATIONNELS

Chapitre V : La gestion des risques de marché et risques opérationnels

Introduction :

La multiplication des risques bancaires et les carences qui ont caractérisé les anciennes méthodes classiques de gestion des banques ont rendu plus que nécessaire l'introduction d'une gestion dynamique des bilans. Cette gestion a été introduite pour la première fois aux Etats-Unis sous le nom d'« Assets and Liabilities Management » ou ALM, Gestion Actif-Passif en français.

La dynamique de cette gestion vient de ce que le risque est recherché sous toutes ses formes à partir de l'analyse de chaque poste du bilan, tant à l'actif qu'au passif, dépassant en cela l'examen des seuls soldes comptables. L'objectif est de coordonner l'utilisation de l'actif et du passif dans le cadre d'une gestion des risques, notamment de tau x et de liquidité, sous les contraintes imposées par la réglementation.

Section 1 : Limites de risques

La gestion effective des risques commence d'abord par la fixation de limites que l'établissement ne doit pas franchir. En effet, à partir d'objectifs de gestion que se donne l'établissement (limites de risques notamment), le gestionnaire ALM décide des actions destinées à ramener les risques en question dans des limites supportables au vu des contraintes réglementaires (contraintes externes) et de celles propres à la stratégie de l'établissement (contraintes internes traduisant notamment les exigences des actionnaires d'une part, des investisseurs qui le refinancent d'autre part).

Nous verrons dans cette section sur quoi portent ces limites[65].

1.1. Limites pour le risque de liquidité :

Le risque de liquidité peut être fatal pour la banque. En effet, en cas d'impossibilité prolongée de régler ses dettes, celle-ci peut être déclarée en cessation de paiement. Il lui est primordial donc de se fixer des limites visant à prévenir ce risque. Ces limites sont dites

[65] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995.

d'impasses de liquidité, qui fixent un niveau maximum de besoin de fonds (gap négatif cumulé) en fonction de la durée à courir.

Réduire le risque de liquidité revient donc à limiter la transformation. Transformer les dépôts à court terme en crédits à plus long terme est, certes, une mission traditionnelle et fondamentale des banques. Mais cette transformation doit être limitée et contrôlée à un niveau acceptable. Les impasses doivent être modérées et une limite doit être fixée par la direction générale en termes d'impasses par période et d'impasses cumulées. Des limites particulières peuvent aussi être fixées aux différents intervenants qui encadrent l'action quotidienne des services décentralisés. Ces limites doivent ensuite être gérées et respectées.

La fixation de ces limites dépend principalement de la capacité de l'établissement à trouver des fonds sur le marché[66]. Cette capacité dépend de :

- ✓ L'image de la banque c'est-à-dire sa notoriété, sa taille, sa rentabilité et sa solvabilité (rating) : la notation attribuée par les agences de rating joue un rôle essentiel aussi bien pour définir la capacité d'accès au refinancement que son coût.
- ✓ La structure du marché et de la liquidité générale (la nature structurellement prêteuse ou emprunteuse des contreparties auxquelles il peut avoir recours).
- ✓ La santé financière du pays, mesurable par le taux de l'épargne et les besoins d'investissement qui donne aussi des indications utiles sur la liquidité disponible de même que la politique monétaire de la banque centrale désireuse ou non de maintenir des taux d'intérêt élevés .
- ✓ Le nombre de contreparties bancaires susceptibles de prêter de l'argent à la banque .
- ✓ Le degré d'aversion au risque des actionnaires.

C'est pour toutes ces raisons que certains établissements se fixent des règles de financement, et l'on constate que d'une banque à une autre, les règles d'adossement et les limites internes peuvent être très significativement différentes :

Une banque commerciale tire sa liquidité essentiellement de la qualité de ses dépôts clientèle. Les dépôts à vue peuvent statistiquement être considérés comme relativement stables, et ce à deux conditions : que la réputation de la banque ne soit pas mise en cause et que le nombre de titulaires de comptes soit élevé pour assurer une division importante des

[66] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995.

risques. Plus le nombre de comptes est élevé et le montant moyen faible, plus les dépôts sont stables. La banque doit donc diversifier ses ressources et éviter les concentrations. Pour cela, au même titre que les crédits, aucun déposant individuel ne doit représenter une proportion importante des dépôts.

Par ailleurs, un établissement financier trouve sa liquidité dans la faiblesse de ses exigibilités à court terme (pas de dépôts) et dans la disposition de ressources longues (fonds propres, emprunts obligataires..).

1.2. Limites pour le risque du taux d'intérêt :

Une fois le risque de taux d'intérêt mesuré, il convient de fixer des limites ou un seuil maximum de pertes. Ces limites sont fixées par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration et fréquemment gérées par une cellule ALM. Ces seuils peuvent concerner des éléments tels que la marge d'intérêt, les fonds propres, l'assiette du risque, le volume des encours ou encore les provisions stop-loss qui sont des provisions destinées à couvrir les excédents de pertes.

L'idée est que la banque fixe des limites à l'impact qu'elle se prépare à subir sur ses profits et à la valeur économique de ses capitaux propres en cas de fluctuations des taux d'intérêt sur le marché. La forme de ces limites doit être fonction de la dimension et de la complexité des positions de la banque. Pour les banques qui se consacrent aux activités bancaires traditionnelles et qui ne sont pas détentrices d'instruments dérivés ni d'instruments intégrants des options, des limites simples tels les limites « en gap » ou « en duration » suffisent. Pour les banques dont les activités sont complexes et diversifiées, un système de limites élaboré peut être nécessaire, afin que soient prises en compte toutes les sources possibles du risque de taux d'intérêt. Un tel système doit aussi prendre en compte des scénarii spécifiques de mouvements des taux d'intérêt et l'historique de la volatilité des taux.

1.2.1. Limites en Gap :

Fixer des limites de risque pour la marge d'intérêt consiste à décider quelle est la baisse maximale acceptable. Etant donnée la variation maximale du taux de marché, il existe une valeur du Gap telle que la marge ne peut pas franchir la limite fixée[67].

[67] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p165.

Gap limite = variation limite de la marge / variation maximale des taux d'intérêt

La limite de la marge peut être exprimée en pourcentage du PNB, elle est réévaluée périodiquement en fonction des marges financières réellement dégagées et du PNB projeté.

Cette limite est complétée par deux indicateurs qui traduisent les contraintes de temps et de modification de l'environnement :

- Le coût immédiat de fermeture (Cost to Close) ;
- L'Earning-at-Risk des gaps calculés par une simulation des taux selon la variation du taux de référence, en mettant la situation la plus pénalisante pour la banque en fonction du sens dominant des gaps.

1.2.2. Le stop-loss de position

Par cette limite, au-delà d'une certaine perte, le gestionnaire est prié de clôturer ses positions et d'« accepter sa perte » en les soldant à quelque prix que ce soit.[68]

Cette pratique vise à protéger la banque contre l'aggravation des pertes et d'éviter par exemple que le gestionnaire, essayant de se « refaire » quand il se rend compte que ses positions sont perdantes, joue son va-tout et prenne des risques encore plus grands en espérant, par un gain important, revenir dans une situation plus confortable.

En général, ce genre de limite ne s'applique qu'aux positions extrêmement liquides, principalement pour les opérations de marché, pour pouvoir être soldées quasi-instantanément et à tout moment, sinon la notion de stop-loss n'a plus de sens[69].

1.2.3. Limite de position exprimée en Value-at-Risk :

La Value-at-Risk est la perte maximale que peut subir un portefeuille sur une période donnée à une certaine probabilité.

[68] Cette limite est spécifique aux établissements orientés dans l'activité de marché caractérisée par une liquidité forte. Cependant, elle peut être utilisée pour des directions qui gèrent les portefeuilles de titres ; par exemple, la direction de gestion des valeurs mobilières.

[69] Sur les marchés qui sont volatils ou peu liquides, la limite stop-loss peut ne pas être pleinement efficace, et il se peut que le marché dépasse un seuil de déclenchement du stop-loss avant que l'on ait pu fermer une position ouverte.

La value-at-risk est une limite de perte potentielle, contrairement au stop-loss qui est une limite de perte effective, c'est -à-dire déjà constatée. Lorsqu'un stop-loss est atteint, la position détenue se révèle perdante à hauteur de la limite fixée et doit être soldée.

Dans la value-at-risk, on ne mesure que la perte qui pourrait survenir dans le cas d'une évolution défavorable des paramètres encore à venir. Il s'agit donc d'une projection hypothétique dans le futur et non de la constatation d'une perte réelle[70].

Dans le but de prévenir des pertes importantes, la value-at-risk s'impose comme un indicateur « directeur » ou structurant duquel peuvent dériver toutes les limites de gestion fixées (limites en delta, gamma…).

1.2.4. Limites en sensibilité (limites en delta et/ou en gamma) :

Rappelons que la sensibilité représente la variation de la valeur économique suite à une variation d'un paramètre de marché. Limiter la sensibilité des positions est une manière pratique de limiter les risques, car les opérateurs disposent en temps réel ou presque de leur sensibilité et peuvent s'assurer en permanence qu'ils respectent leur limite. En cas de dépassement de cette limite, ils ont les moyens de revenir dans leur limite par la prise de positions leur procurant une réduction de leur sensibilité.

La sensibilité peut être mesurée à l'ordre 1 (delta: dérivée du prix par rapport au paramètre), à l'ordre 2 (on parle dans ce cas de convexité[71]–gamma-), voire au-delà. Des limites en delta et/ou gamma peuvent donc utilement être fixées.

1.3. Limites pour le risque de change :

La recommandation de Bâle, concernant la supervision et la gestion, est de faire en sorte qu'une banque mette en place des limites appropriées et qu'elle applique les contrôles internes qui conviennent pour ses activités sur le marché des changes. Les procédures de gestion des risques doivent permettre d'assurer la couverture de l'exposition aux devises étrangères que la banque se prépare à assumer, et elles doivent au moins comprendre des limites ponctuelles,

[70] On peut avoir une position très perdante (perte constatée) avec une value-at-risk ne dépassant pas la limite de perte potentielle fixée, et réciproquement une position gagnante avec une value-at-risk au-delà de la limite autorisée.

[71] La convexité mesure la rapidité avec laquelle la duration change en fonction d'une variation très faible des taux d'intérêt. En coordonnant convexité et duration des éléments de l'actif et du passif, le risk manager peut mesurer avec plus de précision son risque de taux d'intérêt.

journalières et à terme pour les devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer : aussi bien pour les devises prises une à une que pour toutes les devises ensemble. Il s'agit de déterminer aussi les limites de stop-loss et les limites de règlement.

1.3.1. La limite de la position nette ouverte: c'est une limite globale de l'exposition au risque de change pour une banque. Normalement exprimée sous forme d'un pourcentage des fonds propres de la banque. Elle peut aussi apparaître sous forme d'un rapport à l'actif total ou à une autre référence. Logiquement, la limite de la position nette ouverte représente un indicateur de la perte maximale que la banque risque de subir en raison du risque de change. La position nette ouverte ne doit pas dépasser une valeur prédéterminée.

1.3.2. Les limites de la position en devise : une banque bien gérée doit aussi garder un ensemble de limites spécifiques pour son exposition au risque dans certaines devises. En d'autres termes, elle doit fixer des limites sur les positions ouvertes dans chaque devise. Ces limites peuvent être ajustées au cas par cas en fonction des prévisions de la banque concernant l'évolution des taux de change entre la monnaie nationale et les devises étrangères.

1.3.3. Les provisions stop-loss : le contrôle nécessite aussi une limite établie pour alerter les opérateurs des pertes actuelles réalisées sur diverses positions et/ou devises. Au-delà de cette perte maximale autorisée, la position doit être obligatoirement clôturée. C'est le système de stop-loss.

1.3.4. Les limites agrégées sur les contrats : ces limites donnent les montants maximaux et les échéances maximales autorisées pour chaque produit négocié et par contrepartie[72]. La valeur de marché d'un contrat libellé en devise étrangère est normalement sensible à la fois à l'échéance du contrat et aux taux de change entre les devises concernées. Une forte concentration est toujours facteur de risque. C'est pourquoi une banque doit fixer des limites à la valeur nominale maximale d'un contrat dans une devise particulière et/ou sur la valeur nominale totalisée de l'ensemble des contrats.

1.3.5. Les limites en VAR: elles concernent la perte maximale que peut subir un établissement dans un intervalle de confiance donné.

[72] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p163.

Section 2 : L'approche ALM de la gestion des risques

Nous allons maintenant passer à l'étude de l'approche ALM qui a fait ses preuves en matière de gestion des risques.

2.1. Historique de l'ALM

La gestion actif-passif est apparue dans le monde bancaire aux Etats-Unis dans les années 80 en raison de l'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt. En effet, dans les années 70, les taux d'intérêt se sont mis à dépasser largement le taux régulier de rémunération des dépôts ; puis, dès 1980, la déréglementation a libéré les contraintes et augmenté les risques. Les difficultés, auxquelles les banques américaines ont alors dû faire face, les ont incitées à mieux gérer leurs résultats futurs et les écarts de maturité entre l'actif et le passif. Au milieu des années 80, les banques européennes ont commencé à s'aligner sur les techniques de gestion de leurs semblables d'outre -atlantique. C'est ainsi que la gestion Actif - Passif est apparue en Europe. En Algérie, seules deux ou trois banques ont adopté jusqu'à présent cette méthode de gestion des risques.

2.2. Définition et Objectifs de L'ALM

La gestion actif-passif n'a pas de définition précise. Aussi, son domaine d'intervention n'est pas clairement défini.

Pour Michel DUBERNET[73], " la gestion actif-passif a pour fonction de gérer les risques financiers : les risques de taux, de liquidité, de change et de contrepartie sur la sphère financière. Elle participe aussi à la gestion des fonds propres de l'établissement, en contribuant à définir les objectifs de niveau et de rentabilité de ceux-ci. C'est donc la gestion de l'équilibre global du bilan".

J-M. ERRERA et C. JIMENEZ[74], par exemple, la considèrent comme " une démarche qui, de manière générale, a pour but, sur le court terme, de protéger les marges face à des fluctuations de taux d'intérêt et de taux de change, et d'optimiser les résultats sous des contraintes externes (règles prudentielles, concurrentielles) ou internes (limites de risques), et,

[73] DUBERNET M., gestion actif-passif et tarification de services bancaires, Ed Economica, Paris, 1997, page 291.
[74] ERRERA J.M et JIMENEZ C, Pilotage bancaire et contrôle interne, édition ESKA, Paris, 1999, page 95.

sur le long terme, de protéger la valeur économique de la banque ; le tout devant être fait de manière prévisionnelle".

C'est, en d'autres termes, une gestion qui consiste à optimiser le couple risque-rentabilité, c'est -à-dire les deux dimensions essentielles de toute décision financière. En effet:

- chaque banque possède une fonction d'utilité qui reflète ses préférences en matière de rentabilité et de risque ;

- chaque combinaison d'actifs et de passifs engendre un certain niveau de rentabilité et de risque ;

- parmi ces combinaisons, la banque choisit celle qui correspond à ses préférences ;

- la gestion actif-passif œuvre pour atteindre une structure de bilan conforme aux exigences de la banque en la matière.

2.3. Champ d'intervention de la gestion actif-passif

Centrée sur la composition du bilan et du hors bilan, la gestion actif-passif recouvre plusieurs fonctions[75].

-La gestion prévisionnelle des grands équilibres du bilan : elle consiste à gérer le fonds de roulement (fonds propres et endettement à terme – actifs immobilisés), les besoins d'exploitation (emplois clientèle – ressources clientèle) et les besoins de trésorerie (besoins d'exploitation – fonds de roulement).

- La gestion prévisionnelle des risques financiers : cette fonction a pour but de gérer les risques de taux d'intérêt, de change et de liquidité sur le portefeuille commercial, ainsi que le risque de contrepartie, lorsque celui-ci concerne des contreparties bancaires. Son axe principal passe par l'inventaire, l'évaluation et la consolidation des risques financiers qui sont gérés en fonction du degré de risque auquel la banque souhaite s'exposer.

- L'évaluation des options cachées : elle consiste à évaluer les risques non apparents au bilan. On peut citer notamment le droit à des prêts dans le cadre de l'épargne - logement et les possibilités de remboursement anticipé pour le détenteur d'un crédit immobilier.

[75] ERRERA J.M. et JIMENEZ C, Pilotage bancaire et contrôle interne, édition ESKA, Paris, 1999, page 96.

- La gestion prévisionnelle des ratios financiers : cette fonction appartient aussi au domaine de la gestion actif-passif puisque les différents ratios (de liquidité, solvabilité, etc.) sont issus du bilan et du hors bilan.

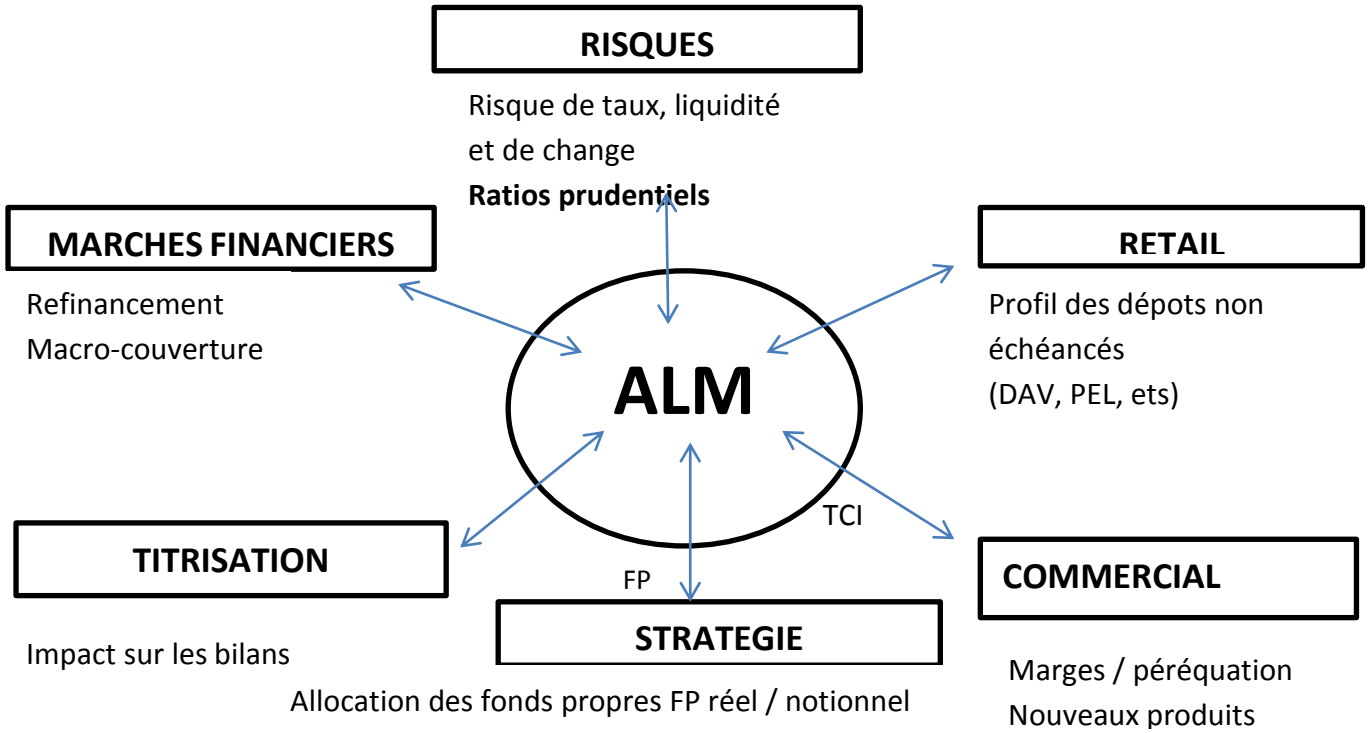
- La tarification de la production nouvelle : Tant externe (clientèle) qu'interne, cette fonction contribue à la tarification des opérations et notamment à la détermination des conditions à appliquer à la production nouvelle compte tenu des contraintes règlementaires, de la rémunération des fonds propres ainsi que des coûts des ressources, de gestion et de couverture du risque bancaire.

Elle amène à distinguer les prix extérieurs (appliqués aux clients) et les prix internes (servant au partage de la marge entre, par exemple, l'entité qui s'occupe de la collecte des dépôts et celle qui s'occupe de l'octroi des crédits).

- L'allocation des fonds propres : Cette fonction veille à ce que les différentes activités bancaires se voient allouer des fonds propres compatibles avec les risques qu'elles engendrent et la rentabilité qu'elles dégagent. Elle donne ainsi de la cohérence à la compatibilité du couple rentabilité-risque.

Pour atteindre ses objectifs, l'ALM entretient des relations avec les autres métiers. Le schéma suivant en est une illustration :

Figure n°9 : Liens de l'ALM avec les autres métiers



Source : ERRERA J.M et JIMENEZ C, Pilotage bancaire et contrôle interne, Ed ESKA, Paris, 1999

2.4. Les outils de la méthode ALM :

Dans le cas où les pertes estimées sont supérieures aux plafonds déterminés par les dirigeants de la banque, des actions de couverture à même de contenir les risques dans les limites acceptables doivent être entreprises. Le risque doit être couvert, mais pas nécessairement en totalité. Une des missions de la fonction ALM est justement de décider s'il faut ou non, et dans quelle proportion, couvrir les impasses (de liquidité et de taux d'intérêt) et les positions de change. Pour y parvenir, de nombreux outils sont à la disposition des gestionnaires ALM :

2.4.1. La recomposition du bilan :

La recomposition du bilan peut être considérée comme une technique de gestion des risques. Elle consiste à modifier la composition du bilan, au moyen de l'adossement, de la redéfinition de la politique commerciale ou par le recours à la titrisation.

- ***L'adossement :***

L'adossement consiste à associer à un élément d'actif un élément de passif présentant des caractéristiques analogues en termes de liquidité, de taux, de devise[76]…

Cette opération offre de nombreux avantages. Financer des emplois sur toute leur durée de vie, avec des ressources de profil d'amortissement comparable, minimise les besoins de liquidité présents et futurs. En outre, si les taux sont de même nature –fixes sur un horizon donné, ou variables avec une indexation sur la même référence- la marge de l'opération est également bloquée car le client paie exactement le coût du refinancement augmenté de la marge en pourcentage. La technique de l'adossement, qui permet de corriger instantanément la composition du bilan, peut s'avérer parfois très coûteuse, voire impossible. Le gestionnaire peut, alors, préférer réorienter l'activité clientèle dans un sens favorable à l'annulation des risques.

- ***La redéfinition de la politique commerciale :***

Si la notion d'adossement ne permet pas de résoudre les problèmes complexes de gestion de bilan, l'action commerciale peut concourir de façon beaucoup plus fine à cette dernière. Elle joue un rôle essentiel en ce qui concerne l'ajustement des actifs et des passifs.

[76] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p100.

Pour gérer le risque de taux d'intérêt, une politique commerciale basée sur l'encouragement des prêts à taux variable au détriment de ceux à taux fixe peut être adoptée. Aussi, l'établissement peut opter pour la facturation aux clients des options implicites telles que le remboursement anticipé. Toutefois, le degré de liberté de la banque pour mettre en œuvre ces solutions « défensives » (pénalités, taux variables, …) dépend de l'agressivité de la concurrence.

Pour ce qui est des risques de liquidité et de taux, un des choix importants de la gestion de bilan porte sur la répartition de l'épargne collectée entre épargne bilancielle (dépôts à terme, comptes sur livret, certificats de dépôt) et l'épargne hors bilan (OPCVM, assurance - vie,…)[77]. Le réseau commercial joue, à cet égard, un rôle essentiel : la plupart des clients, personnes physiques ou entreprises, sont indifférents au support proposé (sauf avantage fiscal particulier).

Le dialogue avec le responsable commercial est donc décisif pour orienter cette épargne vers des postes de bilan ou de hors bilan.

- ***La titrisation :***

La titrisation est une technique qui transforme des créances peu liquides en titres négociables sur le marché financier. Elle permet donc à une banque de revendre une partie de ses créances pour obtenir des liquidités. La titrisation se définit comme une gestion dynamique du bilan, car les prêts commercialisés par une banque deviennent cessibles, au gré de cette dernière, à une structure financière externe, appelée Fonds Commun de Créances (FCC).[78]

La titrisation est une technique de refinancement qui assure l'accès à des ressources diversifiées. De ce fait, elle permet de diminuer le risque de liquidité de la banque. En effet, en titrisant des actifs, une banque récupère de la liquidité et améliore son profil de risque puisque le financement des crédits n'est plus assuré par elle mais par les investisseurs qui ont acheté des parts dans le FCC[79].

[77] Pour plus de détail, se référer à l'ouvrage de Jacques DARMON, précédemment cité, pages 275 -286.
[78] Pour plus de détails sur la titrisation, se référer à l'ouvrage de Michel DUBERNET, précédemment cité, pages 234 -256.
[79] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p275.

2.4.2. L'utilisation des produits dérivés:

Les produits dits "dérivés" regroupent toutes les opérations qu'on appelle également "hors bilan" puisqu'elles ne font pas l'objet d'un enregistrement au bilan de la banque (et des établissements financiers de manière générale). On les appelle "dérivés" parce qu'ils sont conçus sur la base ou en quelque sorte "par-dessus" des instruments classiques (actions, obligations, prêts…)[80].

Les produits dérivés permettent aux établissements financiers de gérer de façon plus souple, plus rapide et peu coûteuse un certain nombre de risques de bilan, essentiellement ceux de taux d'intérêt et de change. A ce titre, les instruments de hors bilan sont de précieux outils de gestion du bilan.

Le principe de leur utilisation est simple. Pour se couvrir, donc annuler le risque, il suffit de prendre sur le marché une position inverse à celle détenue. Cette couverture peut être « macro » ou « micro ».

- La macro couverture, consiste à couvrir l'exposition nette au risque de taux générée par l'ensemble des activités d'intermédiation. Son avantage est que les actifs et passifs dont les expositions au risque de taux se compensent naturellement dans le cadre de mêmes bandes d'échéances permettent de ramener le besoin de couverture aux expositions nettes résiduelles.

- La micro couverture, quant à elle, consiste à mener des opérations pour couvrir des risques unitaires bien identifiés. Contrairement à la macro couverture, il s'agit ici d'une gestion unitaire, opération par opération, et non globale sur les positions nettes déterminées par bandes d'échéances. La protection contre le risque de taux est construite en prévoyant pour chaque élément du bilan une couverture adaptée.

Les instruments dérivés peuvent faire référence à des contrats fermes où les deux parties au contrat s'engagent de manière irrévocable à livrer (ou recevoir) un sous -jacent à une date et à un prix convenus. Il s'agit alors principalement de contrats à terme de gré à gré (forwards), de contrats à terme standardisés (futures) ou de contrats d'échange (swaps) qui ne nécessitent aucune mise de fonds initiale. Il peut aussi s'agir de contrats optionnels qui permettent à l'acheteur du contrat, moyennant le paiement d'une prime, de livrer (ou recevoir)

[80] BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995, p66.

un sous –jacent à une date et à un prix convenus. Il s'agit alors d'options d'achat (calls) ou de vente (puts).

Section 3 : Les risques opérationnels

Comment les banques sont-elles donc censées couvrir et atténuer efficacement le risque opérationnel, face à l'incroyable diversité des dangers et menaces qui pèsent désormais sur leur activité ?

Plusieurs actions permettant la prise en considération des risques (qui sont d'ailleurs valables pour le risque opérationnel) existent, mais elles se rapprochent souvent de l'une de ces 4 catégories, réunies par Dorfman en 1997 sous la dénomination des « 4T »[81] :

- Tolérer (rétention des risques)
- Traiter (atténuation des risques)
- Terminer (élimination des risques)
- Transférer (adosser le risque à un tiers moyennant une prime).

Pour mieux gérer ses risques opérationnels, la banque a recours à ses moyens et dispositifs internes qui sont à première vue peu couteux, mais dans plusieurs cas ces moyens s'avèrent inefficaces ou incomplets, elle aura donc recours à des moyens externes qui pourraient être plus couteux, mais cependant plus efficaces.

3.1. La couverture interne des risques :

La couverture interne comprend toutes les initiatives d'amélioration des processus[82], du dispositif de contrôle ou de prévention qui vont permettre d'atténuer les risques opérationnels, en réduisant leur fréquence ou leur impact.

3.1.1. La continuité des activités :

Dans l'environnement en réseau des banques d'aujourd'hui, la reprise sur sinistre intervient la plupart du temps "trop tard". Bien souvent, aucune interruption de processus métiers stratégiques ne peut être tolérée. Dans le secteur bancaire, une panne de système ne

[81] DORFMAN M, Introduction to Risk Management and Insurance (6eme edition), Ed PRENTICE HALL, USA, 1997.
[82] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p111.

durant que quelques minutes peut se traduire en dommage irrémédiable. C'est pour cette raison qu'il faut mettre en place un "Plan de continuité d'activité ou PCA".

Le PCA est un élément majeur dans un dispositif de maitrise des risques opérationnels, devant faire en sorte que quels que soient les événements qui puissent survenir et leur gravité, la banque soit à même d'assurer au mieux les prestations de services attendus par ses clients; en garantissant un niveau minimal de services, en respectant ses engagements et ses obligations règlementaire et en pérennisant ses revenus.

Le Plan de Continuité d'Activité peut donc être défini comme étant un ensemble de mesures et de procédures qui visent à assurer, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien des activités essentielles, de façon temporaire et selon un mode dégradé, puis leur retour à la normale. Il s'agit ici d'arrêt (choc) suite à l'indisponibilité d'une ressource de travail indispensable (locaux, électricité, climatisation, téléphone, télécopieur, informatique...), et non pas de la réalisation d'un risque inhérent à la profession (défaillance d'une contrepartie, dépôt de bilan d'un client ...).

3.1.2. La délégation de pouvoir :

La définition des postes, pouvoirs et responsabilités au sein de la banque est primordiale pour préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer (modalités d'enregistrement, de traitement, de restitution des informations et les procédures de contrôle associées à chaque étape...), la périodicité des traitements et les destinataires des informations traitées (compte-rendu des travaux)[83].

La séparation des fonctions a pour objectif (via une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent) d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumule les fonctions d'engagement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide, tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur une activité. L'objectif recherché est de prévenir et dissuader, ou à défaut de permettre une détection sans retard des erreurs ou des irrégularités commises.

Le prestige associé à cette délégation de pouvoir, ainsi que les effets de réputation, incitent les membres du Conseil d'administration de la banque à surveiller le comportement des

[83] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p122.

responsables, et à limiter les prises de risque excessives, et les abus de pouvoir et de biens sociaux. Ainsi, une diminution considérable des risques opérationnels (notamment le risque de fraude interne et de *Rogue Trading*) sera sans doute constatée.

3.1.3. Les chartes d'éthique :

Presque inconnues en Algérie, et largement répandues à l'Etranger (notamment aux USA), les chartes d'éthique sont l'ensemble des règles de déontologie auxquelles s'adhèrent tous les collaborateurs au sein d'un organisme. Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, ces chartes sont devenues un exercice obligé pour démontrer l'implication effective des adhérents dans la lutte contre tout acte illégal ou frauduleux[84], tant au niveau interne, qu'au niveau externe.

Ces chartes, n'ayant pas une valeur juridique (comme les contrats) et n'étant pas normées, enregistrent une grande disparité entre les organismes dans leur rédaction. Elles sont souvent le résumé des pratiques souhaitables (et exemplaires) au lieu de travail, et des règles de bonne conduite, et de préservation des intérêts de l'établissement et de ses clients.

Le dispositif sera d'autant plus efficace qu'il va être réalisé non pas comme un engagement unilatéral de l'employeur, mais comme une partie du règlement intérieur ou une annexe au contrat de travail. Chaque collaborateur signe ainsi sur le code de bonne conduite, s'engage sur les règles et pratiques à respecter, et connait les conséquences possibles en cas de manquement.

Il est cependant souhaitable d'informer les collaborateurs sur les dernières évolutions règlementaires, et de les sensibiliser sur l'importance du respect de ces règles d'éthique.

3.1.4. La couverture budgétaire des sinistres :

Les risques qui font partie de l'activité quotidienne (courante) de la banque, mais qui ne présentent pas des grands sinistres susceptible d'être couverts par des assurances ou de faire objet d'un plan de continuité sont en général pris en charge par la banque dans sa gestion budgétaire courante. L'objectif d'une telle mesure est de réduire l'impact de ces risques et les budgets qui leurs seront dédiés[85].

Trois types de couverture budgétaire sont les plus largement répandus:

[84] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p123.
[85] Idem, p.124.

- ***La rétention du risque :*** on entend par "rétention" l'acceptation pure et simple d'un risque; Autrement dit, ne pas prendre de mesure particulière pour l'atténuer. Cette pratique peut s'avérer bien fondée (justifiée) lorsqu'il s'agit de risques conduisant à de très faibles pertes, car les coûts de mise en œuvre d'un dispositif particulier de gestion peuvent être trop importants face à l'enjeu (les pertes) qui ne représente que des montants potentiellement faibles. Dans ces cas, les charges résultant des pertes sont assumées au fur et à mesure de leur constatation et sont en fait considérées comme des dépenses constantes.

« Le risque peut être refusé car jugé inacceptable. Mais il peut être accepté pour différentes raisons: L'impacte est jugé négligeable; le coût de la parade est supérieur au bénéfice anticipé; il est une source de profit; il est inévitable. Le risque est souvent accepté, mais avec une limite. La première décision consiste donc à déterminer le degré d'acceptabilité du risque en fonction des conséquences qu'il peut produire ».[86]

En revanche, une telle pratique (la rétention) ne peut être tolérée lorsqu'il s'agit de pertes potentielles élevées; un dispositif particulier de gestion s'impose alors. Ainsi, faut-il s'assurer que les pertes acceptées restent toujours faibles en tendance, car une évolution de cette dernière à la hausse nécessite bien un changement de stratégie envers ces risques de pertes qui ne peuvent désormais être acceptés et pris en charge dans les budgets de la banque.

Des seuils de pertes tolérables doivent donc être fixés; et les pertes doivent être relevées "au fil de l'eau " c'est à dire dès les premiers moments de leurs survenance. Dans le cas où une dégradation de la tendance est constatée, il faut être capable de fixer avant qu'il ne soit trop tard une forme de "frein" aux pertes, qui impliquera une couverture d'un autre type ou un renforcement des mesures de suivi afin de revenir à des seuils acceptables.

- ***La constitution de provision :*** Dans le cas ou des sinistres relativement importants auraient été survenus à maintes reprises, et dans l'absence d'un mode de couverture particulier, la banque peut faire face aux dégâts causés en constituant une provision "ex-ante" correspondant au montant moyen des pertes[87].

Cependant, les montants mis en provision ne peuvent rester improductifs ; ils doivent être logés dans des comptes spécifiques et faire l'objet de divers placements: Ces derniers

[86] SARDI A, Audit et contrôle interne bancaire, Editions AGFES, Paris 2002, p.186
[87] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p125.

doivent être choisis de manière à garder une liquidité suffisante pour pouvoir disposer de l'argent au moment de la survenance du sinistre.

La méthode de provisionnement a comme avantage le fait de ne pas affecter considérablement le résultat courant de la banque, du fait que des reprises sur les provisions non utilisées seront faites en fin d'exercice; seules les dépenses réellement engagées figureront comme charges. En revanche, cette pratique (l'approvisionnement) aura un impact négatif sur la rentabilité de la banque, car les alternatives de placement (ayant une liquidité suffisante) qui se présenteraient seront sans doute peu rentables.

Enfin, la constitution d'un historique de perte sera la bienvenue, pour montrer que le provisionnement statistique est réalisé sur des bases quantitatives solides; autrement dit, que les montants mis en provision convergent vers les "pertes moyennes" enregistrées pour éviter une immobilisation de fonds inutile, ou -bien au contraire- insuffisante.

- ***La couverture par endettement :*** Lorsqu'une banque ne veut pas ou ne peut pas transférer un risque significatif (sinistre) aux assurances, elle peut opter pour la souscription d'un emprunt (ouverture d'une ligne de crédit) afin d'obtenir les fonds nécessaires pour faire face aux dégâts causés par le sinistre[88].

Il est toutefois plus judicieux de négocier un droit de tirage irrévocable sur une ligne de crédit auprès d'un autre établissement, pour ne mobiliser que le montant dont elle aurait besoin au moment du sinistre. La banque n'aura ainsi à payer de frais financiers que sur le montant qu'elle a mobilisé (cette opération peut s'apparenter à l'ouverture d'une ligne d'escompte commercial) ; un plafond sera fixé par l'établissement auprès duquel la ligne est ouverte, et les fonds empruntés ne peuvent excéder ce plafond convenu.

Cette opération est utile pour pallier le manque de liquidité dont peut souffrir la banque face à des dégâts importants, mais ne lui règle pas le problème définitivement, car c'est à elle d'assumer les conséquences du sinistre (et doit donc restituer les fonds empruntés).

La solution de l'emprunt semble donc peu convaincante comme mode de gestion, car la banque ne fait que régler un problème de liquidité, ajouté à cela la difficulté de trouver un organisme qui accepterait d'ouvrir cette ligne de crédit à la banque, sachant pertinemment que

[88] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p126.

les fonds octroyés ne seront pas investis dans des projets nouveaux et rentables, mais à réparer des dégâts causés par un sinistre, et dont le montant exacte n'est généralement pas connu.

Enfin, notons que cette option diminue les capacités de refinancement normales de la banque, donc elle ne nous semble pas relever une bonne gestion préventive.

3.2. La couverture externe des risques :

La banque ne peut pas ou ne veut pas toujours couvrir ses risques opérationnels par ses seuls moyens internes. Elle préfère dans plusieurs cas les endosser à un tiers plus spécialisé en la matière, et doté d'outils d'analyse et de gestion plus performants[89].

3.2.1. Les contrats d'assurance :

Avant de parler de l'assurance comme technique de couverture du risque opérationnel, il est utile de signaler ce qui suit :

Le premier document consultatif du Comité de Bâle ne mentionnait pas que la souscription d'une police d'assurance pouvait constituer une alternative à la constitution de fonds propres. Dès le début de l'année 2001, un groupe de neuf grandes compagnies d'assurance et de réassurances internationales ont adressé au Comité un premier projet (proposition) visant à faire reconnaître l'assurance comme moyen de réduction des risques.

Le Comité a alors dans son deuxième document consultatif admis le principe de l'assurance comme "technique d'atténuation des risques aux fins des exigences de fonds propres règlementaires", et a définis des critères d'éligibilité pour que la couverture offerte par les assurances soit prise en compte (dans la limite de 20% de l'exigence en fonds propres au titre du risque opérationnel).

L'assurance est définie comme étant*:* « un outil de financement du risque. Le financement du risque consistant à transférer à l'extérieur de l'entreprise le coût du risque résiduel, le coût du retour à la normale. Ce transfert pour financement permet à l'entreprise affaiblie par un sinistre grave de trouver, au bon moment, les ressources nécessaires à son

[89] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p126.

redressement sans affecter de manière irréversible son compte de résultat et/ou ses fonds propres ».[90]

- ***Utilité du recours aux assurances pour la gestion du risque opérationnel*** :

Pour la banque, l'allocation de fonds propres à des activités non directement productives (comme la couverture du risque opérationnel) constitue une pratique ayant des conséquences négatives sur sa compétitivité et sa rentabilité: Les actionnaires exigent en général un ROE (Return On Equity ou retour en capital)[91] assez élevé, ce qui ne se réalise pas forcement en affectant les fonds propres pour la couverture de risques financiers.

Les banques doivent donc à la fois satisfaire les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires et les exigences du régulateur (qui consiste entre autres en la mise en place d'un dispositif d'atténuation du risque opérationnel). Un tel compromis est difficilement réalisable; c'est là que le recours aux assurances s'impose comme solution permettant de satisfaire les deux parties. En effet, la souscription de garanties d'assurance autorise l'établissement à déduire jusqu'à 20% des fonds propres nécessaires à la couverture de certains risques.

- ***Types de risques couverts par les assurances:***

Pour permettre une meilleure couverture des risques opérationnels, les sociétés d'assurance (notamment dans les pays où les services financiers sont assez développés) proposent différentes polices couvrant des catégories spécifiques de risques[92]:

➢ *Assurance des dommages aux biens :* couvrant le patrimoine de la banque en cas d'incendie, d'attentats, d'évènements naturels et autres. Elle concerne entre autres les assurances multirisques bâtiments et matériels, tous risques informatiques…etc.

➢ *Assurance pour personnels, salariés:* Régimes sociaux du personnel, prévoyance des maladies, accidents, arrêt de travail… elle concerne aussi les collaborateurs et les stagiaires (pour les accidents pouvant leurs survenir dans leur activité ou leurs déplacements professionnels), ainsi que les clients lorsqu'ils sont dans les locaux de la banque.

[90] VERET C, « L'assurance comme technique de réduction des risques », Revue d'Economie Financière, Juin 2006, N° 84, Edition: Association de l'Economie financière, Paris, p 30

[91] ROE désigne le résultat ou capital dégagé par chaque unité monétaire supplémentaire investie par l'actionnaire.

[92] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p128.

➢ *Assurance en matière de responsabilités:* Sert à indemniser les tiers des dommages engageant la responsabilité civile professionnelle des dirigeants ou mandataires sociaux, et résultant d'une erreur de la banque ou de l'un de ses salariés ou responsables.

➢ *Assurance des pertes financières:* Sert à indemniser la banque des actes de fraude, de malveillance, des détournements, vols de cartes bancaires ou de chéquiers… Cette assurance couvre aussi les pertes financières en cas de diminution du chiffre d'affaire suite à un arrêt total ou partiel d'activité du à une carence de services (comme l'énergie). Ce type d'assurance doit être accompagné d'un plan de continuité d'activité pour garantir son efficacité.

3.2.2. L'externalisation d'activité:

La banque n'arrive pas toujours à maîtriser les processus et les coûts de certaines activités qui ne sont pas au cœur de son métier, mais qui lui sont quand même utiles pour la réalisation des autres processus, ou qui lui rapportent une importante valeur ajoutée malgré leur sous-traitance auprès des tiers.

A cet effet, la banque peut recourir à "l'externalisation" de ces taches, afin d'éviter les risques opérationnels ou le surcoût résultant de leur réalisation au niveau interne.

"Les moteurs d'une externalisation sont le plus souvent économiques. L'entreprise souhaite déléguer à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme son cœur de métier, tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant, ou des fonctions qui nécessitent des investissements et une technicité dont on considère qu'ils peuvent être avantageusement assumés par un prestataire externe, qui va mutualiser ses investissements sur un portefeuille de clients"[93].

3.2.3. L'utilisation des produits dérivés (transfert de risque sur un marché):

Les produits dérivés sont des actifs financiers dont le prix dépend des conditions futures d'un marché (prix futurs, indices…). Leur utilisation est assez répandue dans le cadre de la gestion du risque crédit, et le type le plus utilisé est "l'option", qui confère à son acquéreur un "droit d'exercice" lorsque les conditions du marché lui sont favorables.

Les produits dérivés sont aussi de réelles couvertures de risques opérationnels qui répondent à priori aux critères de Bâle. Par exemple, la mise en place d'un dérivé climatique

[93] JIMENEZ C & MERLIER P, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Revue-Banque EDITIONS, Paris, 2004, page 135.

pour couvrir une partie du coût d'un risque (inondation, tempête…), clairement identifié sous forme d'une option qui est levée (exercée) lorsque le sinistre survient, est un outil efficace du financement du risque, qui peut venir en déduction des fonds propres alloués à ce dernier (dans le cadre de son dispositif de maîtrise.).

Nous tenons enfin à signaler que dans notre pays, les produits dérivés sont presque inexistants (encore moins ceux servant à la couverture des risques opérationnels). Cela revient au fait que notre marché financier n'est qu'à ses balbutiements, donc ce type de produits n'y existe même par, et à la réglementation de la Banque d'Algérie en termes d'utilisation des produits dérivés qui est très limitative et stricte.

Conclusion :

La gestion des risques est en évolution constante et recouvre plusieurs aspects, dont notamment le respect des limites et l'application des différentes méthodes conçues pour la couverture des risques.

La préoccupation de base est le respect des limites. En effet, compte tenu du niveau de risque total qu'elle est disposée à assumer -niveau déterminé par les actionnaires-, et les fonds propres dont elle est dotée, une banque fixe une limite maximale de risque qu'elle s'interdira de franchir.

La gestion ALM agit sur les risques au niveau du bilan à travers la recomposition de ce dernier et, au niveau du hors bilan, par des couvertures sur les marchés dérivés. Cependant, la recomposition du bilan comporte certaines difficultés qui limitent la liberté du gestionnaire dans le choix des transactions à opérer. Certains actifs ne sont pas cessibles, d'autres ne sont pas liquides. De plus, la levée des fonds sur le marché n'est pas chose facile, c'est pour cela que les gestionnaires ont le plus souvent recours aux marchés dérivés.

Aussi nous avons passé en revue les divers outils de couverture du risque opérationnel existants et les risques qui sont liés à chacun d'eux, et qu'il est primordiale d'estimer avant d'opter pour une méthode de couverture ou une autre.

La panoplie d'outils internes combinée aux différentes alternatives de couverture externe permettra de maîtriser les risques opérationnels, et non de les annihiler. La question principale reste donc de trouver la combinaison optimale de ces outils pour une gestion efficace des risques, et pour une économie réelle de fonds propres.

CHAPITRE VI :

ETUDE DE CAS D'UN CRÉDIT D'EXPLOITATION

Chapitre VI : Etude de cas d'un crédit d'exploitation

Pour mettre en pratique les développements théoriques précédents, nous avons pris comme cas d'étude l'analyse de la relation qu'entretient l'entreprise « ETHDA » avec sa banque domiciliataire de « NATIXIS Banque Algérie, agence de Tizi-Ouzou ».

Durant notre stage pratique, nous avons pris le cas d'un dossier de crédit d'exploitation, que nous avons traité au niveau de cette agence et sur lequel nous avons essayé de doter notre propre étude.

Pour des raisons de secret professionnel, nous avons modifié les dénominations des clients ainsi que toute information susceptible de les identifier.

Section 1 : Présentation de l'Agence NATIXIS Algérie de Tizi-Ouzou et l'entreprise « ETHDA ».

Dans cette section, il sera question de faire une brève présentation de l'agence NATIXIS banque de Tizi-Ouzou et l'entreprise ETHDA en analysant quelques indicateurs financiers de ces deux entités permettant de cerner la relation banque entreprise servant à l'étude financière.

1.1. Quelques éléments historiques et organisationnels sur l'agence NATIXIS Banque de Tizi-Ouzou :

Dans ce premier point, nous allons étudier l'historique de Natixis Banque et nous allons présenter la structure de l'agence Natixis Banque Algérie de Tizi Ouzou.

1.1.1. Présentation de la banque NATIXIS :

L'Agence Natixis Banque Alégerie de Tizi-Ouzou est située dans un secteur géographique important à grande fréquentation. On constate aussi la présence de ses concurrents directs dans le même périmètre à savoir : Société Générale et BNP Paribas, Et ARAB GOLF BANKING (AGB).

NATIXIS est une banque d'investissement et de financement, société par action, implantée dans *68 pays et forte de 24000 collaborateurs*, maitrisant l'ensemble des métiers

bancaires aux services des entreprises et des institutionnels qui construisent le monde de demain, elle intervient dans cinq domaines complémentaires[94] :

- La Banque de financement et d'investissement ;
- L'épargne (la gestion d'actifs, assurances) ;
- Le capital investissement et la gestion privée ;
- Les services financiers ;
- La gestion de poste client ;

Elle accompagne d'une manière durable sa clientèle ; entreprises, institutions financières, investisseurs institutionnels, particuliers professionnels et PME.

Cotée à la bourse de paris, elle dispose d'une base financière solide avec un total de fonds *propres de 12.7 milliards d'euros, une ration de 9.1% et* des notations long terme de qualité *(Standard & poors et fitch rating –A 2 Moody's*).

1.1.2. Historique de NATIXIS banque

En 1996, une fusion a été conçue entre la Banque Française du commerce Extérieur (BFCE) et le Crédit Populaire.

Deux ans plus tard, en 1998, ce nouveau groupe est acheté par les banques populaires (BP).

En 2004, l'IXIS qui est une banque d'investissement est rachetée à l'état par la Caisse Nationale des Caisses d'épargne (CNCE).

En mars 2006, une autre fusion est annoncée entre les banques populaires et le groupe caisse d'épargne, qui, en premier lieu, est limitée au périmètre de la banque d'investissement et concerne donc les filiales « IXIS » de la caisse d'épargne et « NATEXIS » des banques populaires, cette nouvelle entité a pris le nom **NATIXIS** et a été mise sur le marché le 25 Octobre 2006. Ses activités sont détenus à parité (35.62% de capital pour chacun) le reste du capital est en bourse depuis Novembre 2006.

La banque NATIXIS est implantée en Algérie depuis 1999, c'est la première banque française qui a débarqué dans le pays, c'était une filiale des banques populaires sous le nom AMANA banque.

[94] www.natixis.com/natixis/jcms/ala_5363/fr/histoire

En 2007, la banque change de dénomination et devient **NATIXIS Banque Algérie,** elle a élargie son panier de produits bancaire et ses offres ainsi que son réseau d'agences à travers le territoire national.

1.1.3. Les missions de NATIXIS Algérie :

-La maîtrise de la qualité et au cœur de l'offre de NATIXIS Algérie qui englobe une gamme étendue des produits et services.

-Ses réponses précises et adaptés aux besoins d'une clientèle exigeante d'entreprises de professionnels et de particuliers.

- Pour les entreprises, NATIXIS est avant tout, un interlocuteur qui les accompagne dans la gestion quotidienne de leurs affaires et la concrétisation de leurs projets de développement.
- Pour les professionnels et les particuliers, NATIXIS propose des packages bancaires aux conditions souples et avantageuse.

-La mise en place de formules pratiques qui prennent en charge toutes les opérations courantes et facilitent en outre l'accès aux :

- Crédits à moyen terme et crédits Bail(Leasing) réservés aux professionnels ;
- Crédits à la consommation, crédits immobiliers et crédits automobiles destinés aux particuliers[95] ;

1.1.4. Structure organisationnelle des agences de NATIXIS Banque

Les agences bancaires comprennent un front office et un back office.

- La distinction entre le back office et front office :

*** Le Front Office** (parfois appelé également *front line*) désigne la partie frontale de l'entreprise, visible par la clientèle et en contact direct avec elle, comme les équipes de marketing (les chargés d'accueil, les chargés de la clientèle…..).[96]

***Le Back Office** à l'inverse, désigne l'ensemble des parties aux quelles le client n'a pas accès. Il s'agit donc de tous les processus internes à l'entreprise (comptabilité, gestion des ressources Humaines, etc.).

[95] Document interne de l'Agence NATIXIS
[96] Rapport de stage Mme MOALI.F. (Distinction)

Suite à notre collecte d'informations lors de notre stage pratique et grâce aux entretiens avec le personnel d'Agence, nous sommes parvenus à résumer l'organisation de NATIXIS Tizi-Ouzou.

Le schéma et l'organigramme de la page 90 et 91 présentent une vue générale sur l'organisation de NATIXIS.

1.2. Etude et présentation de la situation financière de l'entreprise client « ETHDA » :

L'étude de la situation financière de l'entreprise est plus qu'importante pour la banque. En effet, après étude, la banque se trouve en mesure de connaitre le risque qu'elle encoure.

1.2.1. Présentation de l'affaire :

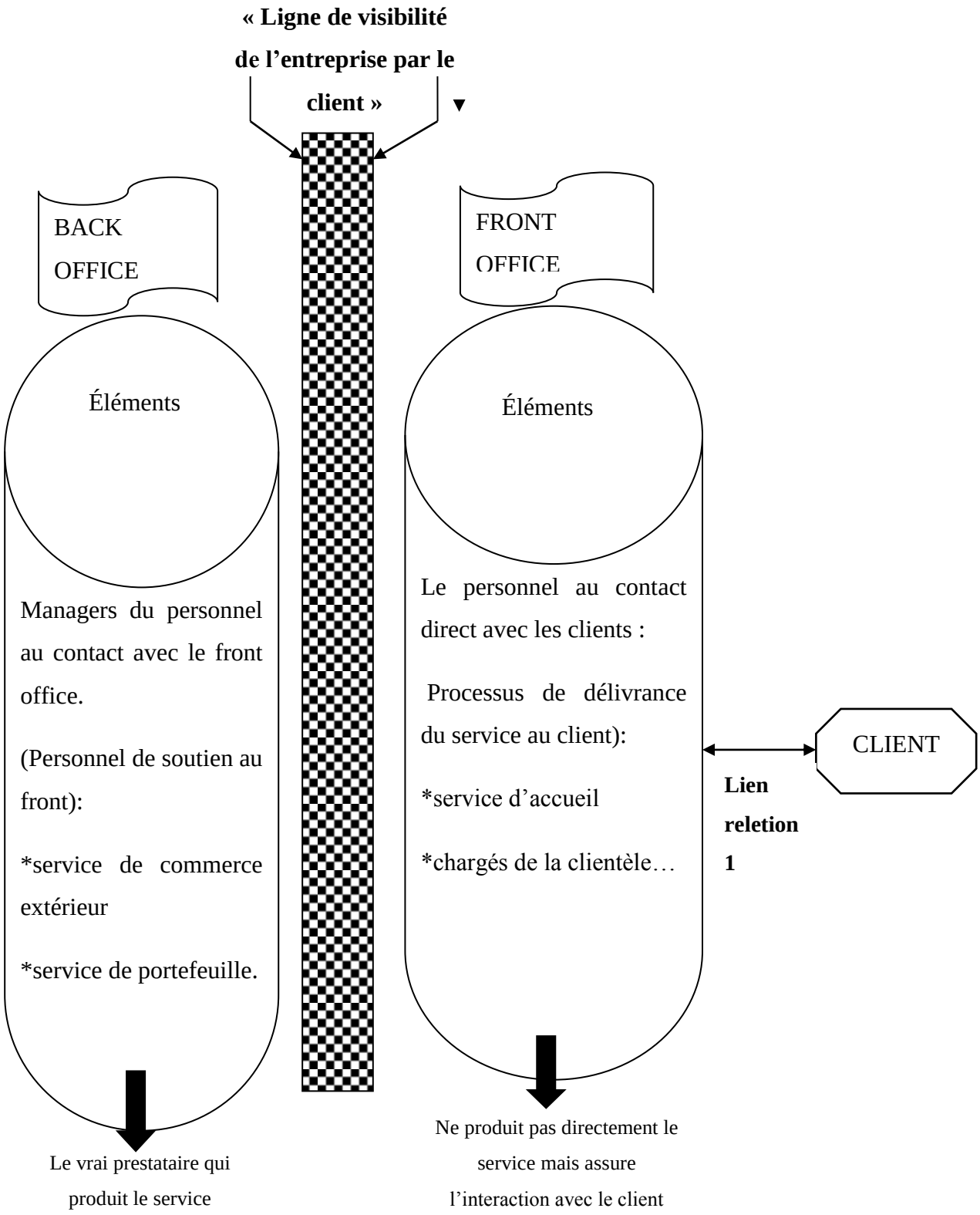
La SARL ETPHB « ETHDA » a été créée pour absorber l'affaire personnelle A.D. Les statuts datent du 19/04/2011 mais la donation du fonds de commerce (valeurs corporelles et incorporelles) s'est faite le 29/02/2012[97].

La SARL « ETHDA » est donc la continuité de l'entreprise individuelle de bâtiment et travaux publics qui active depuis 2002. Elle emploie 35 salariés. Il s'agit d'une affaire familiale puisqu'elle est gérée par deux frères, Hakim et Marzouk dont les parts sociales respectives sont de 10 et 90% pour un capital de 30 MDZD. Concernant l'adresse, le siège social a été déplacé sur la Route de DBK- Tizi Ouzou.

Compte tenu de l'activité exercée, en l'occurrence le BTP, où plusieurs encours (travaux réalisés, contrats signés, créances à recouvrer…) trainent dans le temps, l'absorption immédiate n'est pas possible. L'affaire personnelle n'a fait le bilan de cessation qu'au 31/03/2013. Désormais, seuls les bilans de la SARL existeront. Cependant, pour des contraintes administratives, certains documents seront établis au nom d'A.D telles cautions et situations de travaux tant que les avenants de changement de dénomination ne sont pas faits. Cette démarche prend plusieurs mois voire un an, ce qui risque de bloquer davantage les paiements des travaux facturés depuis longtemps.

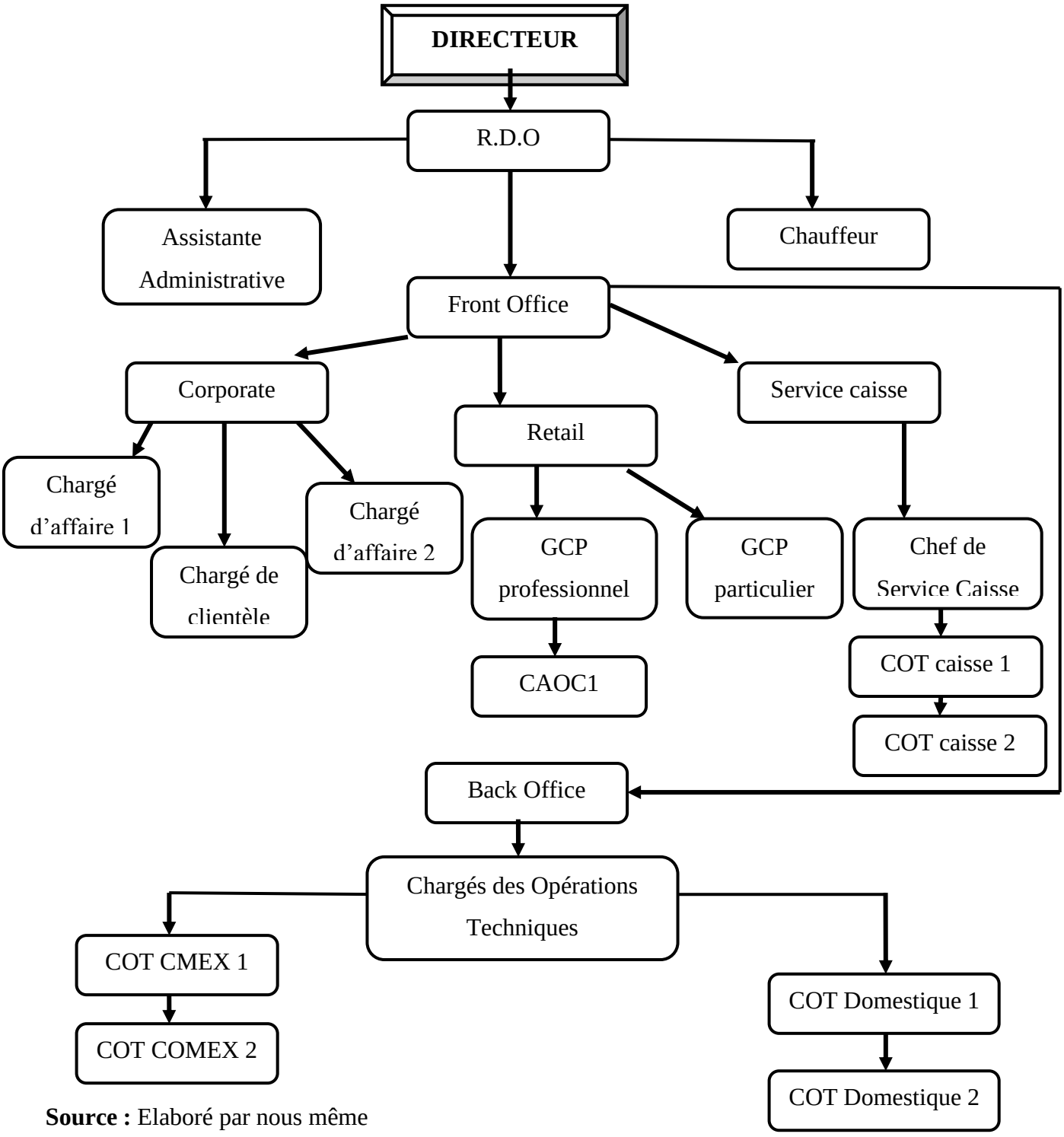
[97] Informations et documents fournis par le client.

Schéma n°10 : présentation de la distinction entre Back Office et Front Office.



Source : élaboré par nous même

Schéma n°22 : Organigramme de l'Agence de Tizi-Ouzou.



Source : Elaboré par nous même

RDO : Responsable des opérations.

GCPP : Gestionnaire de la clientèle ; professionnel et particulier.

CAOC : Chargé d'accueil et des opérations courantes.

COT : Chargé des affaires techniques.

COMEX : Chargés des opérations commerce extérieur.

1.2.2. Présentation de la situation financière :

Les prévisions d'activité semblent plausibles voire pessimistes si l'on se réfère au plan de charges détenu. Le CA escompté pour la période de 2013 à 2017 varie entre 150 et 300 MDZD[5].

Pour la rentabilité, nous notons une moyenne de 80% pour la MB et 30% pour l'EBE. Ce gain est justifié par une meilleure marge qu'offre la sous-traitance pour le compte de l'ETRHB X.Y.

Le bénéfice escompté s'élève à 13% pour 2013 et sera en hausse chaque année avec l'accroissement du CA et la maitrise des charges (F. personnel, amortissements et FF).

Les cash-flows dépassant les 20% du CA sont à même de faire face aux échéances sur CMT.

De même pour l'EBE qui couvre largement les frais financiers prévus.

La comparaison chiffrée est dressée dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU N°2 : Comparaison entre MBA/ANNUITES & FRAIS FINANCIERS/EBE

ANNEE	***ANNUITE CMT***	***MBA***	***ANNUITE/MBA***	***FF relatifs au CMT***	***EBE***	***FF/EBE***
2013	0	34 076	0,0	2 107	25 450	8%
2014	8 818	50 662	0,2	2 950	36 490	8%
2015	8 818	58 195	0,2	2 234	41 700	5%
2016	8 818	65 647	0,1	1 524	48 010	3%
2017	8 818	69 697	0,1	804	50 750	2%
2018	4 409	69 697	0,1	133	50 750	0%
CUMULS	39 680	347 974		9 752		

Source : Documents internes Natixis Banque Algérie

1.2.3. L'appréciation de l'entreprise par la banque NATAXIS :

Pour mieux apprécier l'affaire, un tableau comportant les points forts et les points faibles sera établi :

[5] Synthèse du dossier de l'entreprise.

Tableau n°3 : Les points forts/faibles de l'entreprise/marché

	Points forts	Points faibles
Secteur/Marché	Très porteur notamment les travaux routiers en cours - offre une assez bonne marge	Lenteurs administratives et dans le recouvrement des créances
Entreprise	Détient un bon plan de charges - Dotée de moyens humains et matériels - L'associé majoritaire est très dévoué et impliqué dans son affaire	Capital relativement faible vu les engagements contractés

Source : Synthèse du dossier de l'entreprise ETHDA

-Evaluation du risque[6]

- ***Avis du rédacteur :***

Affaire saine et rentable ; l'endettement auprès de la BDL ne doit pas être perçu comme une faille mais plutôt comme un levier pour permettre à l'entreprise de grandir en acquérant les équipements nécessaires pour faire face au plan de charge et en mobilisant les créances non recouvrées. De notre côté, nous tenons à maintenir notre partenariat avec ce client historique de l'agence qui a suivi notre vive recommandation de se constituer en personne morale.

Avis favorable pour les lignes proposées.

- ***Avis du supérieur hiérarchique :***

La SARL ETHDA est la continuité de l'affaire personnelle A.D, domiciliée à nos guichets depuis l'ouverture de l'agence. Les frères Hakim et Merzouk ont suivi notre vive recommandation de se constituer en personne morale. Elle a donc repris le fonds de commerce de l'affaire personnelle ainsi que tout son actif et passif.

Elle détient un plan de charges avec le géant ETRHB X.Y à travers 6 conventions. Quant aux créances détenues sur l'Etat et qui s'élèvent à plus de 150 MDZD, elles seront recouvrées ; elles revêtent un caractère sûr.

[6] Synthèse de la demande de crédit

La BDL a financé la panoplie d'équipements nécessaires pour l'accomplissement du plan de charges. Les caractéristiques du crédit, bien que relativement important 148 MDZD, font que l'entreprise réalise des gains. En effet, avec un CMT à taux bonifié, d'une durée de 7 ans dont 2 ans de différé, le coût du crédit revient beaucoup moins cher que les locations.

Avis favorable pour les lignes proposées.

- ***Avis de l'analyste régional :***

Etant donné que la SARL ETHDA a repris en force l'activité de l'entreprise individuelle A.D, dès la première année d'activité, celle-ci a réalisé un CA de 122 MDZD, atteignant l'un des meilleurs seuils de l'entreprise individuelle sur ces 3 années, soit celui de 2010.

L'augmentation des lignes sollicitées dans ce renouvellement est modeste, sachant que le plan de charge reste bien fourni. Le partenariat avec l'ETRHB étant toujours de cours, le plan de charge est de 894 MDZD, dont 440 MDZD représentant des marchés signés.

Avis favorable.

Nous recommandons de maintenir les bénéfices 2013 dans l'exploitation en 2014, afin de retrouver l'équilibre structurel.

- ***Avis directeur d'agence :***

Notre banque participe au financement de l'ETRHB ainsi qu'à celui de cette entreprise qui représente sa sous-traitante. Elle est assurée d'un plan de charge régulier grâce à la première.

Avis favorable.

Section 2 : La Relation Banque Client

Dans cette section, nous aborderons la relation qui existe entre la banque et l'entreprise client en premier lieu et un survole sur les crédits accordés et sollicités par l'entreprise client.

2.1. Historique de la relation :

La relation entre banque et entreprise est envisagée dans les développements qui suivent deux parties :

- La première partie traite l'évolution des besoins de financement de l'entreprise par le banquier, cette évolution met en évidence la nature spécifique des besoins de l'entreprise et les ressources susceptibles de faire face à ces besoins;

- La seconde partie traite le financement de la banque ; les besoins relevés dans la demande précédente. Elle expose les techniques de crédits adoptées à la spécificité de chaque besoin ;

A cet effet, L'historique de la relation de clientèle pourra apporter un éclairage sur la qualité de l'entreprise, un savoir spécifique que la banque ne partagera pas avec le marché. Tous les incidents qui auraient pu se produire au cours des opérations de crédit ou dépôt participent à la prise de décision de la banque quant à l'octroi du crédit.

Le caractère confidentiel de l'information que la banque obtient directement de son client lui permet d'en savoir plus à son sujet que le marché, cet avantage informationnel Pourrai être très faible, voire nul pour le cas de nouveau clients, et s'accroitra avec la durée de la relation.

En outre, la relation de crédit peut s'apparenter à une relation d'agence par laquelle le créancier confit une partie de sa richesse aux débiteurs qui s'engagent à lui rembourser le capitale emprunté et des charges d'intérêt aux conditions fixées dans un contrat établi au préalable entre les deux parties. On peut ainsi déduire une divergence d'intérêt entre banque et entreprise client, les premiers souhaitent le remboursement du capital emprunté et les seconds veulent maximiser la rentabilité de celui-ci.

D'après les travaux récents qui essayent d'expliquer la nature des relations qu'entretiennent les banques avec les entreprises, dans le cadre d'une relation principale agent, les entreprises sont considérées comme des agents qui œuvrent pour le compte des principaux : les préteurs tels que les banques. Chacune des parties contractantes est supposée agir de façon à maximiser sa fonction d'utilité, tout en cherchant à profiter des failles des contrats liés à l'incertitude et à la non observabilité.

En effet, le comportement des dirigeants de l'entreprise est jugé dans la plupart des cas opportuniste. Il en résulte selon la théorie de l'agence de la différence entre les objectifs des dirigeants qui cherchent d'avantage l'autorité, la croissance, le confort et les objectifs de créanciers qui cherchent d'abord la sécurité.

La SARL ETHDA étudiée tout au long de notre stage pratique montre qu'elle est en relation avec NATIXIS banque depuis 2013, elle a un potentiel commercial intéressant et dès la première année d'activité, celle-ci a réalisé un CA de 122 MDZD, atteignant l'un des meilleurs seuils de l'entreprise individuelle sur ces 3 années depuis qu'elle a repris l'activité de l'entreprise individuelle A.D, soit celui de 2010. Sans oublier que la SARL présente un plan de charge régulier. Tous ces ingrédients ont permis de bâtir une relation bancaire solide avec Natixis Banque Algérie.

2.2. Les crédits accordés et sollicités :

En 2013, la banque a accordé à l'entreprise client un crédit de 30.000.000,00 DZD (Trente Millions de Dinars), destiné à financer ses besoins d'exploitation. Cette facilité est présentée dans **l'annexe n°1.**

Le Crédit, a été accordé aux conditions suivantes :

-Nature du Crédit : Crédit Court Terme.

-Objet du Crédit : Financement de l'exploitation.

-Date limite d'utilisation du Crédit : 28/02/2014.

En 2014, l'entreprise ETHDA a sollicité la banque pour un renouvellement des lignes d'exploitation avec une légère hausse. Ils expliquent que, compte tenu des nombreux retards et difficultés rencontrées dans l'exécution et surtout recouvrement des créances dans le cadre des marchés publics passés précédemment, il a été décidé de limiter le plan de charges aux conventions avec l'ETRHB X.Y.

- ***Constitution du dossier :***

Ci-dessous la liste des documents fournis pour l'examen du dossier de demande de financement pour le type de prêt :

- Demande du client signée et cachetée.

- Bilan & TCR de la période de renouvellement.

- Plan de charge pour les entreprises BTP.

- Copie des statuts juridiques de l'entreprise si actualisation.

- Extrait de rôle actualisé.

- Situation fiscale et parafiscale récente (moins d'un (01) an).

- Attestation de mise à jour des cotisations CNAS.

- PG signée DA.

- Garanties.

NB : check-list non exhaustive, la banque se réserve le droit de demander tout document jugé utile pour l'étude de crédit.

Après une longe étude de la situation financière de l'entreprise ; la banque NATIXIS est très confiante quant au sérieux de la relation et au professionnalisme des gérants. C'est pourquoi,

la banque recommande vivement son avis d'accorder les lignes de crédit demandées. Ainsi, l'entreprise « ETHDA » a bénéficié des facilités qui sont présente dans l'annexe n°2.

La Banque consent par la présente convention de crédit à l'emprunteur qui l'accepte, un crédit non confirmé ci-après dénommé le "Crédit" à concurrence de 35 000 000,00 de Dinars Algériens (trente-cinq millions Dinars Algériens), destiné à financer ses besoins d'exploitation.

La facilité comprend un découvert estimé à 5 000 000,00 de dinars, une ligne d'avance sur facture à 25 000 000,00 da et une ligne de CBE estimée à 5 000 000,00.

- ***Le crédit est accordé aux conditions suivantes :***

-Nature du Crédit : Crédit Court Terme.

-Objet du Crédit : Financement de l'exploitation.

-Date limite d'utilisation du Crédit : 31/07/2015

-Le remboursement de toutes les sommes dues par l'Emprunteur au titre du Crédit, à savoir :

- Le remboursement du montant en principal;
- Le paiement des intérêts et tous autres frais et accessoires ; s'effectueront aux caisses de la Banque.

Il est expressément convenu entre les parties que, dans le cas où pour la commodité des écritures, plusieurs comptes seraient ouverts dans les livres de la banque au nom de l'emprunteur, les opérations comprises dans ces divers comptes seraient considérées seulement comme des éléments du compte courant unique existant entre l'emprunteur et la banque. Les conditions relatives aux taux d'intérêt et/ou commissions applicables à ces divers comptes sont celles arrêtées par les parties dans les présentes.

-Garanties détenues :

- Cautions des associés 30 MDZD
- Convention de crédit d'exploitation 30 MDZD
- DPAMR 30 MDZD

-Garanties exigées:

- Cautions des associés 35 MDZD
- Convention de crédit d'exploitation 35 MDZD
- DPAMR 35 MDZD

Aussi, le client nous sollicite pour le financement de matériel via un CMT de 39,68 MDZD sur 05 ans dont 06 mois de différé avec amortissement trimestriel :

- ***L'investissement à financer :***

Le matériel porte sur 02 pelles hydrauliques de marque LIBHERR dont le coût s'élève à 49,6 MDZD (CMT pour 80%).

Le client a estimé son besoin à 201 MDZD mais nous lui avons préconisé de différer sa demande et de ne soumettre que l'extrême urgence. La liste initiale comprend : 04 pelles (différentes), 01 bulldozer, 02 niveleuses, 01 tracteur routier, 01 VU 4x4 et 03 VU 4x2.

Le besoin est motivé par :

- La vétusté du matériel existant => le renouvellement s'impose.
- La diversité des chantiers => il faut plusieurs engins.
- La volonté d'assurer les approvisionnements par les propres moyens de l'entreprise.

Même si l'entreprise dispose de tout ce matériel immédiatement, le volume de son plan de charges la fera quand même recourir à la location. Elle en loue actuellement beaucoup pour les besoins des contrats signés avec l'ETRHB X.Y, à savoir :

- Travaux de modernisation de la ligne ferroviaire Thenia – Tizi Ouzou, tronçon Tadmait/Boumerdes : 283.771.800 DZD ;
- Travaux de modernisation de la ligne ferroviaire Thenia – Tizi Ouzou, tronçon Tadmait/DBK: 118.105.065 DZD ;
- Travaux d'aménagement de la liaison Tazmalt El Kaf RN72 – Makouda : 250.000.000 DZD ;
- Travaux de modernisation de la voie ferrée Relizane- Tiaret – Tissemsilt : 500.000.000 DZD

L'état des locations de matériels versées estime ces charges à :

- 35 KDZD/jour pour le projet de Relizane.
- 34 KDZD/jour pour le projet de Tazmalt.
- 28,5 KDZD/jour pour le projet de Thenia.

Ce qui donne une charge mensuelle de plus de 2,5 MDZD pour un mois plein (26 jours ouvrés).

Le client préfère payer des échéances sur crédit que de faire appel à la location.

Le besoin urgent est donc pour les 02 pelles LIBHERR de 49,6 MDZD.

Nous avons préconisé un financement par leasing au client mais il refuse catégoriquement pour les motifs suivants :

- devoir payer les loyers, ou parfois même des pré-loyers, d'emblée contrairement au CMT qui peut prévoir un différé.
- devoir faire face à une charge mensuelle dans les délais impartis alors que l'entreprise connaît des retards assez importants pour l'encaissement de ses recettes ;
- avoir à débourser des frais financiers plus importants ; la comparaison des 02 simulations CMT & CBM milite en faveur du premier.

Le projet d'investissement s'inscrit dans le cadre de l'ANDI (attestation de dépôt de dossier datée du 15/04/2013). L'entreprise bénéficiera en principe d'exonération de la TVA sur biens et services (bancaires et assurance), de l'IBS et TAP sur 03 ans. Donc l'entreprise ETHDA bénéficiera de deux 02 facilités.

Section 3 : Diagnostic économique et financier de l'entreprise :

Après avoir présenté notre relation, nous passons au diagnostic financier de l'entreprise.

Tout au long de notre étude, nous nous sommes basés sur des documents de synthèse présentés par le client à savoir : les bilans, les comptes de résultats et leurs tableaux annexes.

3.1. Elaboration et appréciations des bilans financiers :

Ci-dessous, seront présentés les bilans financiers de l'entreprise ETHDA.

Tableau n°4 : Bilans financiers de l'entreprise

Actif	2011	2012	2013	%	2014	%
IMMOBILIS. INCORPROELLES BRUTES	0	0	0	0	0	0
IMMOBILIS. INCORPROELLES NETTES	0	0	15		15	
IMMOBILIS. CORPORELLES BRUTES	0	0	0		0	
IMMOBILIS. CORPORELLES NETTES	0	0	136096	17,69	169897	23,63
CREDIT-BAIL (Part en capital)	0	0	0	0	0	0

IMMOBILIS.FINANCIERES BRUTES	0	0	0		0	
IMMOBILIS.FINANCIERES NETTES	0	0	12349	1,6	12349	1 ,72
IMMOBLISATIONS Nettes	0	0	148460	19,29	182261	25,35
ACTIF DE ROULEMENT	0	0	174237	22,64	126811	17,64
DISPONIBLE	0	0	36390	4,73	26411	3,67
TOTAL	0	0	359087		335483	

PASSIF	**2011**	**2012**	**2013**	**%**	**2014**	**%**
FONDS PROPRES	0	0	38102	4,95	64140	8,92
QUASI FONDS PROPRES	0	0	0		0	0
AUTRES RESSOURCES	0	0	0		0	0
EMPRUNTS LONG ET MOYEN TERME	0	0	92970	12,08	148000	20,59
CREDIT BAIL (part en capital)	0	0	0		0	0
CAPITAUX PERMANENTS	0	0	131072	17,03	212140	29,51
PASSIF DE ROULEMENT	0	0	101565	13,2	73343	10,2
DETTES BANCAIRES A COURT TERME	0	0	126450	16,43	50000	6,96
EXIGIBLE FINAN. OU HORS EXPLOIT.	0	0	0		0	0
DETTES FINANCIERES A COURT	0	0	126450	16,43	50000	6,96

TERME						
TOTAL	0	0	359087		335483	

Source : Elaboré par nous même

- **Interprétation :** selon notre analyse, nous avons pu relever les résultats suivants :

1) « L'actif immobilisé » a connu une hausse de 6,06% entre 2013 et 2014 à cause d'une baisse des amortissements.

En 2014, nous avons remarqué un renforcement des fonds propres de +50% par apport 2013, les fonds propres sont de 64140 KMDZ. Les immobilisations corporelles (IC) sont aussi très importantes, ceci est dû à l'acquisition de matériel pour un montant 33801 KMDZ couvrant les capitaux permanents.

2) L'actif de roulement a connu une baisse de 27% de 2013 à 2014.
3) Les capitaux permanents ont connu une augmentation progressive durant les deux années, cela est dû à l'augmentation des fonds propres de presque 50%.
4) Les dettes à courte terme ont connu une baisse en 2014 par apport a 2013, de 16,43% à 6,96%.
5) Le poste Immobilisations en cours concerne des engins payés en 2013 (CMT BDL) mais qui n'ont été livrés qu'en 2014 par les fournisseurs.

3.2. La performance financière de l'entreprise par les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Nous allons présenter dans le tableau suivant les principaux soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise ETHDA

Tableau n°5 : Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG), (MDZ).

Désignation	2013	2014
vente de marchandises	121976	270000
- Coût d'achat des marchandises vendues	38018	126800
=Marge commerciale	83958	143200
production de l'exercice	5907	-32149
+Marge commerciale	83958	143200
- consommations de l'exercice enprovenance de tiers	50609	14880
= valeur ajoutée	39256	96171
valeur ajoutée	39256	96171
- charges de personnel	11566	42800
- frais divers	32	0
- impôts, taxes et assimilés	1989	4805
= excedent brut d'exploitation	25669	48566
excedent brut d'exploitation	25669	48566
- dotations aux amortissements et provisions	8638	9200
= résultat d'exploitation	17031	39366
résultat d'exploitation	17031	39366
- frais financiers	6854	7220
= résultat courant avant impôt	10177	32146
résulta courant avant impôt	10177	32146
- impôt sur bénéfices	1907	6108
= resultat net comptable	8270	26038
+ dotations aux amortissements	8638	9200
= resultat de l'exercice	16908	35238

Source : élaboré par nous même

Tableau n°6 : Analyse du tableau des soldes intermédiaires de gstion :

Chiffre d'affaire net	1000	1000
Marge commerciale en % du chiffre d'affaires	83,958	143,2
Valeur ajoutée en % du chiffre d'affaires	39,256	96,171
Excédent brut d'exploitation en % du chiffre d'affaires	25,669	48,566
Résultat d'exploitation en % du chiffre d'affaires	17,031	39,366
Résultat courant avant impôt en % du chiffre d'affaires	10,177	32,146
Résultat net en % du chiffre d'affaires	8,27	26,038

Source : Elaboré par nous même

-Interprétation du tableau :

1) Marge commerciale

Nous constatons que la marge commerciale de l'entreprise a connu une baisse de 15% entre 2013 et 2014. Cette baisse au niveau de la marge commerciale a été certainement le résultat de marchandises consommées.

2) Valeur ajoutée

Nous constatons que entreprise à subit une baisse de 3% entre 2013 et 2014. Cela est dû à la régression de l'activité de l'entreprise mesurée par la marge commerciale.

3) Excédent brut d'exploitation

Nous constatons que cet indicateur (EBE) est variable pendant les différents exercices de l'entreprise :

- En 2013 : l'entreprise a réalisé un EBE de 25669MDZ malgré l'importance des charges liées aux personnels qui sont de 11566MDZ.

- En 2014 : l'entreprise a subi une chute de 3% et a réalisé un EBE de 48566MDZ, ceci peut s'explique par la dégradation de la valeur ajoutée et aussi par l'importance de poids de charge personnel.

4) Résultat d'exploitation

Nous constatons que le résultat d'exploitation a connu une hausse de 1% en 2014, dû à l'importance des EBE qui couvre les amortissements et le crédit-bail de l'entreprise.

5) Résultat courant avant impôt

L'entreprise « ETHDA » a réalisé un résultat positif en 2013 et 2014, respectivement (10177 MDZ; 32146 MDZ) à cause de l'importance des résultats de l'exploitation.

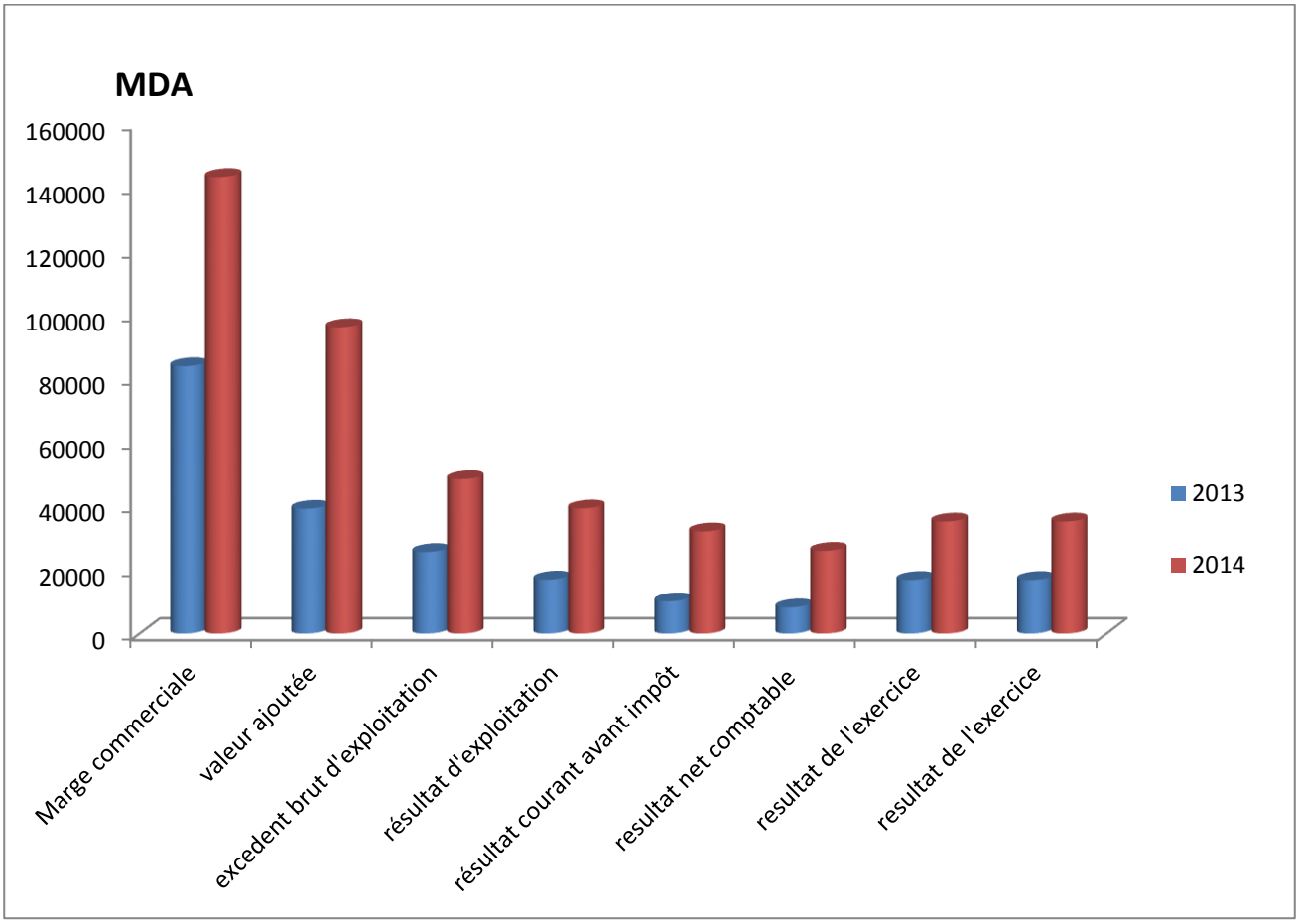
6) Résultat net comptable

La société a connu en 2013 un résultat net de 8270 MDZ et de 26038 MDZ en 2014, ceci est dû au résultat avant impôt qui est supérieur à l'impôt sur le bénéfice.

7) La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est en augmentation continue d'une année à une autre, ce qui s'interprète d'une part, par l'augmentation des capacités de l'entreprise à faire face aux tombées d'échéance relative aux crédits à moyen terme contractés, d'autre part, à l'amélioration de la rentabilité de l'activité de l'entreprise.

Schéma n°12: présentation graphique des principaux soldes intermédiaires de gestion.



Source : Elaboré par nous même

3.3. Etude des valeurs structurelles :

Nous allons présenter les valeurs structurelles dans le tableau qui suit :

Tableau n°7 : les valeurs structurelles

Désignation	2013	2014
Fond de roulement	-17 388	29 879
Besoin de fond de roulement	72 672	53468
Trésorerie	-90 060	-23 589

Source : Elaboré par nous même

Interprétation : -Le fond de roulement est négatif la première année, il peut révéler un déséquilibre financier préjudiciable, notamment si l'entreprise est en phase de croissance. Cela signifierait que l'entreprise ne pourrait pas honorer le paiement de ses dettes à court terme par la liquidation de son actif de court terme.

-Le BFR a baissé en 2014 par rapport à 2013 de -26%, ce qui explique que les fonds de roulements sont inférieurs aux BFR de l'année 2014, ceci est dû aux FR qui ne couvrent pas le BFR par eux-mêmes, d'où le recoure à la trésorerie négative, dans ce cas, l'entreprise ne peut pas financer ses dépenses sans recourir à l'emprunt, l'entreprise doit donc passer au découvert pour qu'elle puisse financier ses dépenses.

3.4. Evaluation de la performance financière par ratios :

Les soldes intermédiaire de gestion permettent de suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des instruments de mesure tel que les ratios :

1- Ratio relatif à la rentabilité ;
2- Ratio relatif à l'activité ;
3- Ratio relatif à la liquidité ;

3.4.1. Ratio relatif à la rentabilité de l'entreprise :

Nous présenterons les ratios liés à la rentabilité dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°8 : Ratio relatif à la rentabilité de l'entreprise

Désignation	Méthode de calcule	2013	2014
Rentabilité économique	résultat net/ total actif	2,29	7,76
Rentabilité financière	résultat net/ FP	21,59	40,59

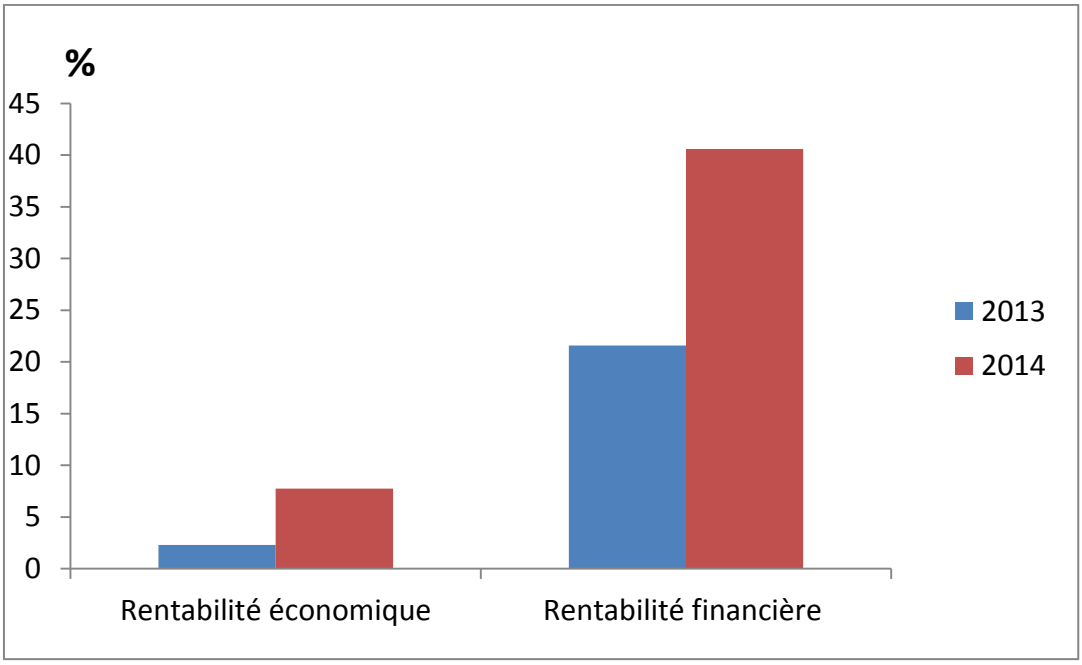
Source : Elaboré par nous même

Commentaires :

- La rentabilité économique permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rentabiliser ses capitaux engagés, les résultats obtenus par l'entreprise sur les 2 années signifient que l'entreprise rentabilise ses capitaux engagés de 2,29% en 2013 et 7,76% en 2014.

- Par contre, la rentabilité financière permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds investis par les actionnaires, les résultats varient pendant ces 2 années et démontrent que l'entreprise a rentabilisé ses capitaux propres de 21,59% en 2013 et 40,59% en 2014.

Schéma n°13: présentation graphique des ratios de rentabilité de l'entreprise



Source : Elaboré par nous même

3.4.2. Ratio relatif à l'activité :

Nous allons présenter les ratios relatifs à l'activité de l'entreprise dans le tableau qui suit :

Tableau n°9 : Ratio relatif à l'activité de l'entreprise

Désignation	méthode de calcule	2013	2014
Délai client	$\frac{(client + EAR + EENE)}{CA(TTC)} \times 360$	387 J	87 J
Délai fournisseurs	$\frac{(Fr + EAP)}{achat(TTC)} \times 360$	241 J	100 J
rémunération facture de travail	$\frac{charge\ personel}{VA}$	29,46 %	44,5 %
rémunération des banques	$\frac{Charge\ financier}{VA}$	17,45%	7,5 %
rémunération de l'ETAT	$\frac{impôt\ et\ taxe}{VA}$	5,6 %	4,99 %
rémunération de l'entreprise	$\frac{CAF}{VA}$	43,07 %	36,64 %

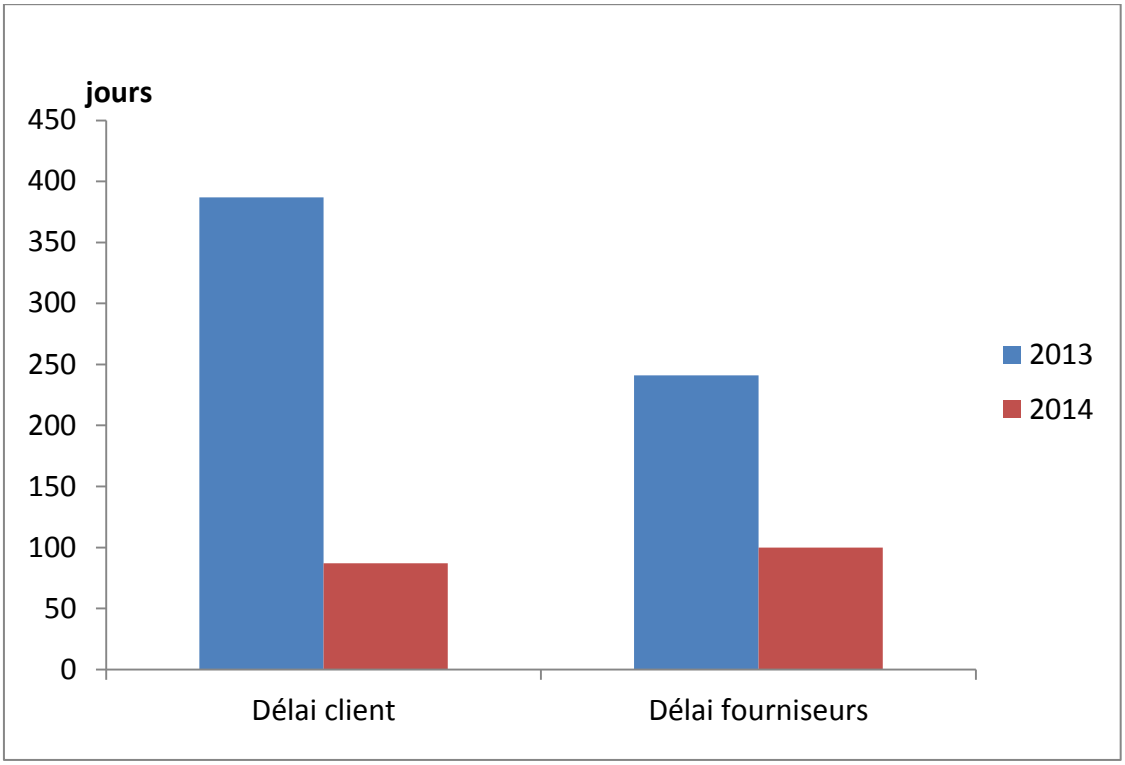
Source : Elaboré par nous même

Commentaires :

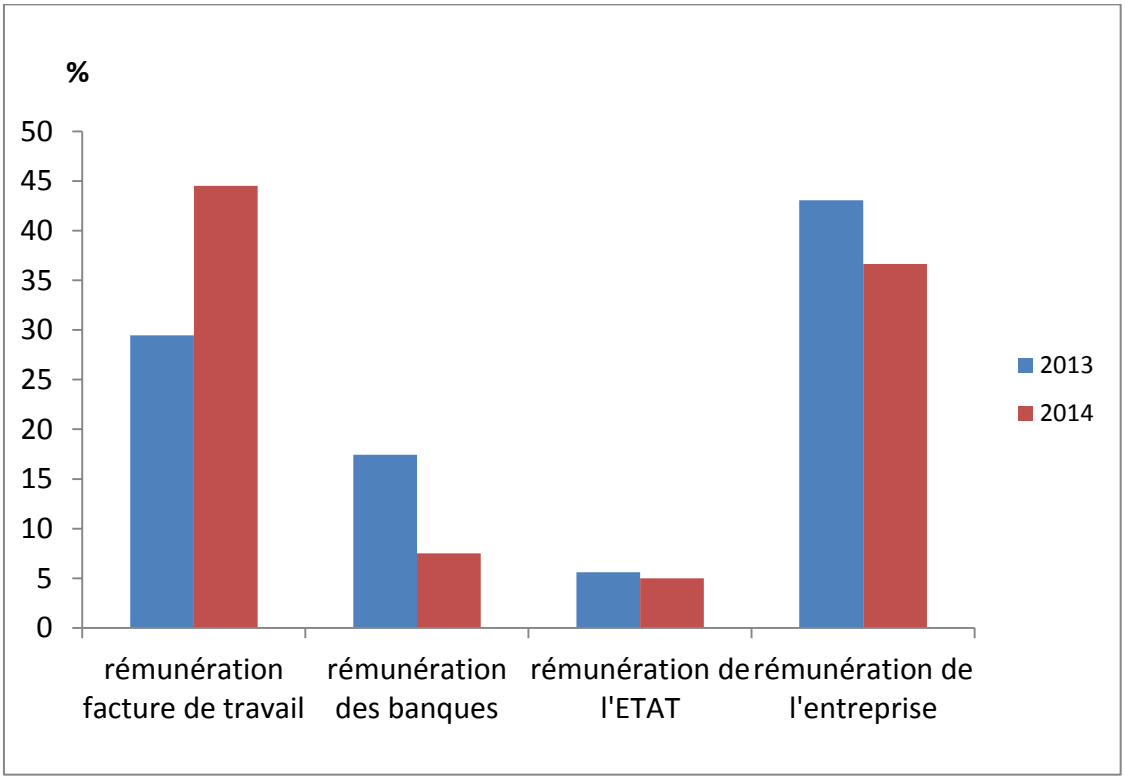
- Les délais client sont supérieurs aux délais fournisseurs en 2013, ce qui signifie que l'entreprise se trouve dans une situation financière confortable. En revanche, en 2014, la situation s'est inversée, c'est les délais fournisseurs qui sont supérieurs aux délais client, Cette situation ne doit pas être tolérée, l'entreprise doit faire face aux dettes fournisseurs.

- La valeur ajoutée consacrée à la rémunération de l'entreprise a subi une baisse de 43,07% en 2013 à 36,64% en 2014, nous pouvons remarquer que le montant des impôts a connu une légère baisse qui reste insignificative, donc le reste de la valeur ajoutée est surement reservé aux frais du personnel.

Schéma n°14 et n°15 : représentation graphique des ratios d'activité de l'entreprise



Source : Elaboré par nous même



Source : Elaboré par nous même

3.4.3. Ratio relatif à la liquidité

Dans le tableau qui suivra, nous allons présenter le ratio relatif à la liquidité de l'entreprise

Tableau n°10 : Ratio relatif à la liquidité de l'entreprise

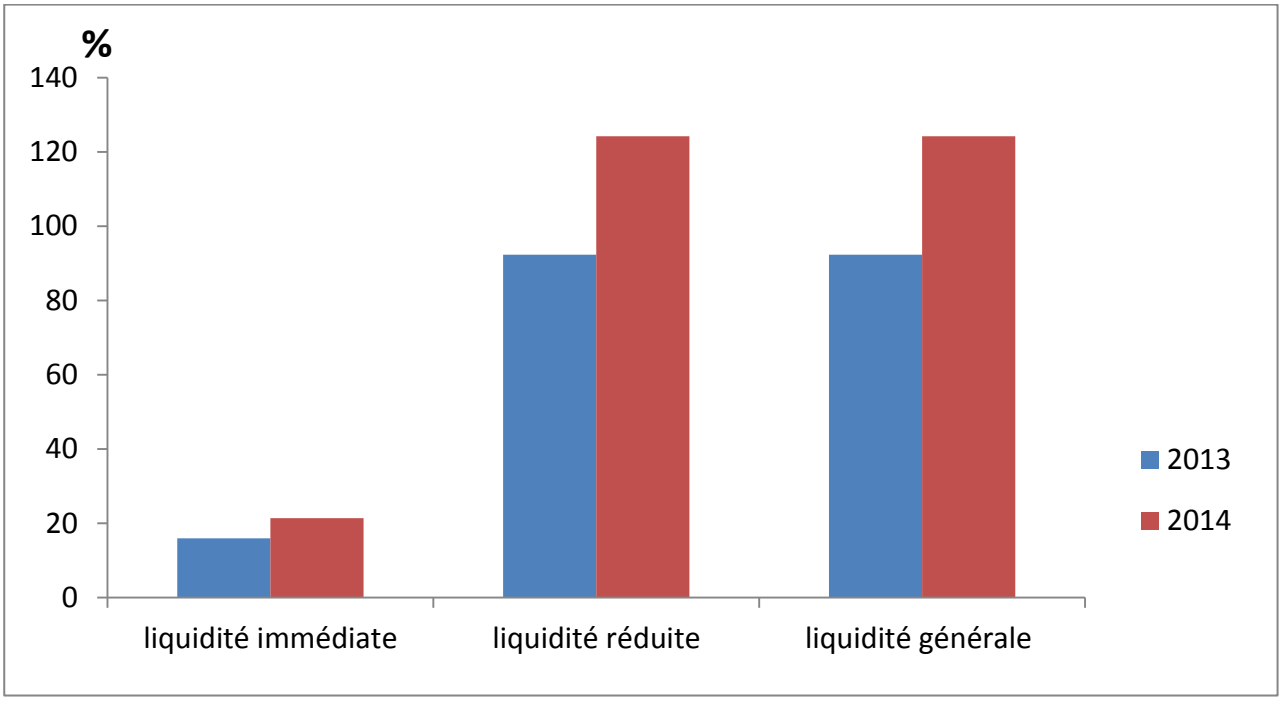
Désignation	Méthode de calcule	2013	2014
liquidité immédiate	VD /DCT	15,95	21,41
liquidité réduite	VD+ VR / DCT	92,37	124,22
liquidité générale	AC /DCT	92,37	124,22

Source : Elaboré par nous même

Commentaires :

- La liquidité de l'entreprise a connu une augmentation considérable, du même que la liquidité réduite est égale à la liquidité générale puisque l'actif circulant de cette entreprise est constitué de valeur disponible et réalisable

Schéma n°16 : Représentation graphiques des ratios relatifs à la liquidité.



Source : élaboré par nous même

Conclusion :

Toute étude de crédit doit passer par quelques étapes primordiales pour la banque afin d'avoir tous les détails concernant l'investissement à financer et évaluer le risque auquel elle s'expose.

En premier lieu, nous avons la prospection : lors de cette étape le banquier rassemble le maximum d'informations sur l'entreprise client (Base de données, Bouche à oreille,…) et étudie soigneusement son historique ainsi que tout autre élément qu'il juge intéressant.

Ensuite, vient l'entretien d'entrée en relation : le banquier aura un entretien oral avec le client, son objectif est d'essayer de cerner la personnalité du client, connaitre ses objectifs et recueillir tous les documents importants.

Après l'entretien, le banquier devra faire une visite sur le lieu où exerce l'entreprise son activité, il établira un compte rendu de visite. Une fois que le dossier de crédit est reçu à l'agence, le banquier procède au diagnostic économique de l'entreprise, Ensuite le dossier sera transféré à la direction des risques qui va l'étudier et définir les conditions du prêt et les garanties a recueillir.

Une fois que l'accord est donné, le client aura un Ticket d'autorisation et signera une convention avec la banque qui en parallèle procède au recueil des garanties.

Enfin, la banque procède à la mise en place des lignes de crédits, puis, c'est au chargé d'affaire du client de faire le suivi des échéances, gestion au quotidien du client (Réclamations …) .

CONCLUSION

Conclusion générale :

Ce mémoire qui, a été fructifié par notre passage au sein de l'agence Natixis Banque Algérie Tizi ouzou recèle plusieurs pistes, tant théoriques que pratiques, ayant comme principales perspectives de montrer l'importance du volet managérial et organisationnel au sein des institutions bancaires et mettre en évidence sa relation avec la gestion des différents risques encourus, ainsi que la méthodologie suivie dans l'étude des dossiers de crédit en vue de sélectionner judicieusement ses débiteurs. Ce travail nous a permis de faire ressortir un certain nombre d'enseignements.

Nous pouvons dire que la pratique managériale au sein de la banque est très complexe et touche à plusieurs points. En passant de la fixation des objectifs au management des ressources, et sans oublier le fait qu'il soit confronté à plusieurs difficultés et exposé à une panoplie de risques; le manager doit suivre une organisation bien élaborée qui va lui permettre d'atteindre les objectifs fixés au préalable, et ainsi contribuer à la promotion de son enceinte.

Comme nous l'avons vu dans notre 2ème chapitre, il existe une panoplie de risques que nous avons résumé en trois grandes catégories, à savoir ; le risque de marché, risque de crédit et risques opérationnels. Leur gestion passe par trois étapes qui sont, en premier lieu, l'identification du risque ; cette étape consiste à établir une cartographie des risques auxquels la banque est confrontée. En second lieu, l'évaluation et la mesure et pour terminer le choix des stratégies à suivre pour gérer ces risques. Une autre fois, nous insistons sur le rôle crucial des décideurs de la banque pour la sélection des stratégies de gestion de risques.

Le rôle de la réglementation prudentielle bancaire reste primordial ; les normes et les différents ratios mis en place par la tutelle doivent attirer le plus grand intérêt des banques car leur pérennité peut en dépendre. Les pressions concurrentielles qui s'exercent dans le secteur bancaire contribuent à accentuer le rythme de l'innovation et la complexité des opérations. Les banques font face à ces pressions de diverses manières; elles essayent de mettre au point de meilleurs systèmes de gestion du risque et pratiques de gouvernance, compatibles avec leurs différentes stratégies commerciales. Les institutions bancaires ont sensiblement amélioré leurs méthodes de gestion des risques. Ces progrès tiennent en bonne partie à des impératifs commerciaux, mais aussi à Bâle II, qui a contribué à générer des changements dans le secteur. L'expérience a démontré la nécessité, pour les banques, d'être toujours très vigilantes dans l'application de leurs contrôles internes et leur gestion des risques.

La transition vers un système bancaire moderne bien qu'elle constitue un investissement énorme pour les banques, bien qu'elle soit coûteuse en termes de temps et d'argent, elle est nécessaire. Des modèles de gestions de risques, tel que RAROC doivent être adaptés, Cet outil s'insère dans une vague de rationalisation, il est arrivé à réconcilier les deux pôles de l'activité de crédit dans les banques : le pôle risque et le pôle commercial, ceux-ci étaient avant, en désaccord : les commerciaux cherchaient à fructifier le portefeuille de crédit de la banque tandis que les risk managers veillaient à décliner tous les crédits risqués. Raroc possède donc une information synthétisée qui permet à la banque de mieux mener sa politique de crédit. Pour en revenir au contexte national, nous pensons que l'adoption de la méthode RAROC et de toute autre méthode similaire ne peut pas avoir lieu en l'état actuel des choses. L'absence des bases de données informatisées, des systèmes de notation interne et des systèmes de comptabilité analytique au sein des banques algériennes ainsi que le retard de la réglementions algérienne (celle-ci n'étant pas encore en mesure de passer de Bâle I à Bâle II) tous ces éléments constituent un obstacle majeur empêchant les banques algériennes d'adopter toute nouvelle méthode de gestion des risques.

Les banques, de part le monde, ont si bien compris qu'une prise excessive et non calculée des risques a été à l'origine de nombreux désastres qui ont supprimé nombre important d'établissements de la carte financière. Elles ont décidé de gérer efficacement leurs risques en recourant à de multiples outils de risk management. Le divorce avec les anciennes techniques classiques (rustiques) de gestion a donc été annoncé, et des techniques modernes ont commencé à apparaître. Une gestion dynamique comme l'ALM est maintenant reconnue comme indispensable pour une gestion financière performante. Son émergence et son essor ont été le fruit de l'expérience des succès mais surtout des accidents bancaires.

L'ALM consiste à maintenir un cap sur des objectifs et gérer le futur. Elle comprend les processus de planification stratégique, d'application et de contrôle qui ont un impact sur le volume, la composition, les échéances, la sensibilité au taux d'intérêt, la qualité et la liquidité des emplois et des ressources de la banque. Un degré élevé d'interdépendance existant entre ces éléments essentiels, l'ALM constitue, de ce fait, une approche globale et synthétique de mesure et de gestion des risques.

En ce qui concerne le risque opérationnel, qui est un risque majeur pour la rentabilité et la survie d'une banque, sa perception comme un élément totalement aléatoire et non mesurable a été pour longtemps la cause de pertes très lourdes. Pour mieux les gérer, la

banque fait recours à ses moyens et dispositifs internes (la continuité des activités, la délégation de pouvoirs, les chartes d'éthiques et la couverture budgétaire des sinistres) et à d'autres moyens externes (contrats d'assurance, externalisation des activités et l'utilisation de produits dérivés).

Pour conclure, lors de notre étude de dossier de crédits d'exploitation au sein de Natixis Banque Algérie, nous avons compris qu'un banquier, dans sa démarche pour l'étude d'une quelconque demande de crédit, fera d'abord appel à la collecte d'information concernant le client. Pour ce faire, il exigera de ce dernier la présentation des documents comptables tels que les bilans et les tableaux des comptes du résultat ainsi que tout document jugé nécessaire pour mener son étude. Ensuite, il procède au diagnostic économique et financier de l'affaire qui lui permet de traduire la réalité des données comptables et de comprendre leur évolution afin d'apprécier la solvabilité et la capacité de remboursement de l'emprunteur ainsi que la viabilité et la rentabilité des projets d'investissement envisagés. Cette analyse chiffrée associée à des éléments subjectifs, tels que la parfaite connaissance de la situation de l'emprunteur et la confiance qu'il inspire au banquier parachève l'étude du dossier de crédit par un avis.

Enfin, nous souhaitons que notre travail soit d'une grande utilité pour tous ceux qui auront à le consulter.

Liste des abréviations :

FP : fonds propre

EAR : effet à recouvrir

EENE : effet d'escompte non échue

CA : chiffre d'affaire

EAP : effet à payer

VA : valeur ajoutée

CAF : capacité d'autofinancement

VD : valeur disponible

VAR : valeur à risque

VR : valeur réalisable

Fr : fournisseur

TTC : toute taxe comprise

DCT : dette à court terme

DLMT : dette à long terme

FRBG : les fonds pour risque bancaires généraux

OCDE : organisation pour le commerce et le développement économique

SA : standardized approch

IRB: internal rating based

EDF: expected default frequency

LGD : loss given default

EAD : exposure at default

PNB : le produit net bancaire de l'opération

EL : expected loss ou la perte attendue

UL : unexpected loss ou perte inattendue

IRB : internal rating based

IRBA : Internal rating based approach

MEDAF : modèle d'évaluation des actifs financiers

Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : RAROC transaction vs outis de gestion ……..53

TABLEAU N°2 : comparaison entre MBA /ANNUITES et FRAIS FINANCIERS/EBE……92

TABLEAU N° 3 : les points forts/faibles de l'entreprise/marché……93

TABLEAU N° 4 : bilans financiers……100

TABLEAU N° 5 : les principaux soldes intermédiaire de gestion (SIG) (MDZ)...102

TABLEAU N° 6 : analyse du tableau……103

TABLEAU N° 7 : les valeurs structurelles……105

TABLEAU N° 8 : les ratios relatifs à la rentabilité de l'entreprise……106

TABLEAU N° 9 : ration relatif à l'activité de l'entreprise……..107

TABLEAU N° 10 : ratio relatif à la liquidité de l'entreprise……109

Listes des figures

FIGURE N°1 : les six missions managériales du directeur d'agence : logique et complémentarité……..8

FIGURE N°2 : Processus de fixation des objectifs dans la banque……10

FIGURE N° 3 : les quatre grande types d'accompagnement en coaching …….11

FIGURE N°4 : plan d'action managérial du directeur d'agence :chronologie des actions ……17

FIGURE N°5 :l'application RAROC 2020……52

FIGURE N°6 : la corrélation entre les « ingrédients » de RAROC……..56

FIGURE N°7 : processus d'assimilation d'une innovation de gestion……57

FIGURE N°8 : le lancement d'un nouveau metier ……..63

FIGURE N°9 : liens de l'ALM avec les autres métiers……73

FIGURE N°10 : présentation de la distination entre back office et front office..90

FIGURE N°11 : organigrame de l'agence de tizi-ouzou……91

FIGURE N°12 : présentation graphique des principaux soldes intermédiaire de gestion……104

FIGURE N° 13 : présentation graphique des ratios de rentabilité de l'entreprise……..106

FIGURE N° 14 ET 15 : représentation graphique des ratios d'activité de l'entreprise……108

FIGURE N° 16 : ratio relatif à la liquidité de l'entreprise……109

Bibliographie :

- ***Les Ouvrages et publications:***

- BARTHELEMY B, « Gestion des risques », les Editions d'Organisation, Paris, 2001.

- BERNARD P, « Mesure et contrôle des risques de marché », éditions Economica, Paris, 1996.

- BESSIS J, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », éditions Dalloz, Paris, 1995.

- BREWER, P.C. A Case Study of An Activity-Based Cost Management System- Implementation at Harris SemiConductor. Working Paper, Miami University, 1996.

- BOUSABAA A, « Risque de crédit et Raroc », Notes de cours, DESS de gestion des risques, IGR-IAE de Rennes, 2003

- COHEN. E, « Dictionnaire de gestion », Ed La découverte, Paris, 1997.

- DARMON J, « Stratégies bancaires et gestion de bilan », Ed Economica, Paris, 1998.

- DIETSCH M et PETEY J, « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières », Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2008.

- Documents Natixis Banque Algérie, Procédure de gestion de Risques Opérationnels de la Banque, p.3.

- DORFMAN M, Introduction to Risk Management and Insurance (6eme édition), Ed PRENTICE HALL, USA, 1997.

- DUBERNET M, « gestion actif-passif et tarification de services bancaires », Ed Economica, Paris, 1997.

- DUMONTIER P et DUPRE D, « Pilotage bancaire: les normes IAS et la réglementation Bâle II », Ed. Revue Banque, Paris, 2005.

- ERRERA J-M. et JIMENEZ C, « Pilotage bancaire et contrôle interne », édition ESKA, Paris, 1999.

- GELAIN J.M, « La comptabilité bancaire », Revue Banque, juillet 1992.

- JACOB H et SARDI. A, « Management des risques bancaires », Ed. AFGES, Paris, 2001.

- JACQUILLAT B & SOLNIK B, « Marchés Financiers, Gestion de Portefeuille et des Risques » (5eme édition), Ed DUNOD, Paris, 2009.

- JIMENEZ C & MERLIER P, « Prévention et Gestion des Risques Opérationnels », Revue-Banque EDITIONS, Paris, 2004.

- LEMARQUE E, « Management de la banque risques, relation client, organisation », Ed. Pearson, Paris, 2005.

- MAISONNEUVE J.H. et MOREN J.Y, « Management de l'agence bancaire », Ed. REVUE BANQUE, Paris, 2006.

- MATHIEU & MICHEL, « l'exploitant bancaire et le risque de crédit », les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

- PLIHON D, "Cahiers français" n°297 ,p82.

- ROQUES B.L, « Le marché monétaire », Ed. Vuibert entreprise, Paris, 1992.

- RONCALLI. T, « La gestion des risques financiers », Ed. ECONOMICA, Paris, 2004.

- SARDI A, « Audit et contrôle interne bancaire », Ed AGFES, Paris 2002.

- VERET C, « L'assurance comme technique de réduction des risques », Revue d'Economie Financière, Juin 2006, N° 84, Edition: Association de l'Economie financière, Paris, p 30.

- ***Articles et lois:***

- Basel Committee on Banking supervision, Working paper on the Regulatory treatment of Operational Risk, September 2001.

- Instruction B.A n° 74-94 du 29/11/1994 relative à la fixation des règles prudentielles.

- Instruction BA n° 68-94 du 25/10/1994 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques.

- Règlement de la BA 04-04 du 19/07/2004 fixant le rapport dit "coefficient de fonds propres et de ressources permanentes"

- Règlement B.A n° 91-09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers, modifié et complété par le règlement 95-04 du 20/05/1995.

- ***Webographie :***

- http://methodo-projet.fr/management-de-projets/lexique/

- www.insee.fr

- www.natixis.com/natixis/jcms/ala_5363/fr/histoire

Table des matières

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale……1

PARIE I : Cadre général du management et des risques bancaires……4

CHAPITRE I: Généralités sur le management bancaire……4

Section 1 : Définitions et généralités……4

1.1 Définition du management de l'agence bancaire……4

1.2 Deux sortes de missions, le même objectif en vue ……4

1.3 Les difficultés rencontrées en exerçant le métier de manager……6

Section 2 : Management de l'agence……7

2.1 La fixation des objectifs……9

2.2 L'organisation des ressources de l'agence……11

2.3 L'animation……11

2.4 Le contrôle de l'activité et des résultats ……12

2.5 La prise de décisions concernant les risques et la sécurité des biens et des personnes……12

2.6 La représentation de la banque ……12

Section 3 : Management des hommes……13

3.1 L'accompagnement dans le développement des compétences et des motivations de chaque collaborateur ……13

3.2 Le directeur d'agence « manager-formateur »……13

3.3 Le directeur d'agence « coach » de son équipe ……14

Conclusion……18

CHAPITRE II : Généralités sur les risques bancaires……19

Section 1 : Notion de risque……19

1.1 Définition du risque……19
1.2 Les facteurs de risques……20
Section 2 : Nomenclature des différents risques bancaires……20
2.1 Le risque de crédit……21
2.1.1 Définition ……21
2.1.2 Conséquences du risque de crédit ……22
2.2 Risque de marché ……23
2.2.1 Le risque de taux d'intérét ……23
2.2.2 Le risque de change……24
2.2.3 Le risque de position sur action ……24
2.2.4 Le risque de prix de produits de base……24
2.3 Les risques opérationnels ……24
2.3.1 Les risques humains……25
2.3.2 Les risques liés aux procédures ……25
2.3.3 Les risques juridiques…… 26
2.3.4 Les risques fiscaux ……26
2.3.5 Les risques informatiques……26
2.3.6 Les risques matériels ……26
Section 3 : le processus de la gestion des risques……27
3.1 Les objectifs de la gestion des risques ……27
3.2 Les étapes de la gestion des risques ……27
3.2.1 Identification des risques…… 28
3.2.2 Évaluation et mesure des risques……28
3.2.3 Sélection des stratégies bancaires pour la gestion des risques……28
3.2.4 La mise en œuvre ……29
3.2.5 Surveillance des risques ……30
3.2.6 Reporting des risques ……30
Conclusion ……31
CHAPITRE III : La réglementation prudentielle bancaire ……32

Introduction ……..32

Section 1 : Les justifications du contrôle prudentiel.……..32

1.1 Les aspects du contrôle prudentiel ……32

1.2 Objectifs de la réglementation prudentielle ……33

1.3 Les fondements du contrôle prudentiel ……...33

1.3.1 La protection des déposants ……33

1.3.2 La quasi-monopole des banques en matière d'opérations de change ……34

1.3.3 Le rôle des banque dans la réalisation de la politique monétaire ……34

1.3.4 La gestion des moyens de paiement ……34

1.3.5 Le risque systémique……34

Section 2 : le contenu de la réglementation prudentielle……35

2.1 Définition des normes ……35

2.1.1 Le capital minimum ……..35

2.1.2 Ratio de liquidité ……36

2.1.3 Coefficient de fonds propres et de ressources permanentes……36

2.1.4 La division des risques ……36

2.1.5 Ratio de solvabilité ……37

2.1.6 Les réserves obligatoires ……38

2.1.7 Les fonds propres ……38

2.1.8 Le niveau des engagements exterieurs ……..39

Section 3 : La réforme de la réglementation prudentielle du secteur bancaire……39

3.1 Présentation du comité de Bâle ……..39

3.2 L'accord de Bâle 1988 ……..40

3.2.1 Les grands traits de l'accord ……..40

3.3 Le nouvel accord de Bâle ……42

3.3.1 Les grands traits ……..42

3.3.2 L'architecture de Bâle II ……43

3.3.3 Évolution du ratio Mc Donough ……45
Conclusion ……46
PARTIE II : Le « risk management »……47
Chapitre IV : La gestion du risque de crédit……47
Introduction ……47
Section 1 : Définition et condition d'application du modèle RAROC……47
1.1 Histoire de RAROC ……47
1.2 Définition ……48
1.3 RAROC 2020 ……50
1.3.1 L'approche RAROC 2020……50
1.3.2 Le processus RAROC 2020 ……51
Section 2 : La mise en place de RAROC……53
2.1 Utilisation de RAROC ……53
2.1.1 RAROC transactionnel ……53
2.1.2 RAROC-outil de gestion……53
2.2 Les « ingrédients » de RAROC……54
2.2.1 Moyens humains ……54
2.2.2 Moyens logistique……54
Section 3 : Les points forts et points faibles de la méthode……57
3.1 Les points forts ……57
3.1.1 RACOC moniteur ……57
3.1.2 RAROC opérateur ……58
3.2 Les points faibles ……59
3.2.1 Les fondamentaux de l'entreprise ……59
3.2.2 L'insensibilité des actionnaires envers le risque non systématique ……60
3.2.3 Le rôle spécifique de la direction générale ……61
Conclusion ……63
Chapitre V : La gestion des risques de marché et risques opérationnels ……64
Introduction ……64

Section 1 : Les limites de risques……64
1.1 Limites pour le risque de liquidité ……64
1.2 Limites pour le risque de taux d'intérêt ……66
1.2.1 Limite en Gap ……66
1.2.2 Le stop-loss de position ……67
1.2.3 Limite de position exprimée en value-at-risk ……67
1.2.4 Limite en sensibilité (limites en delta et/ou gamma) ……68
1.3 Limite pour le risque de change……68
1.3.1 La limite de la position nette ouverte ……68
1.3.2 Les limites de la position en devise ……69
1.3.3 Les provisions stop-loss……69
1.3.4 Les limites agrégées sur les contrats ……69
1.2.5 Les limites en VAR ……69
Section 2 : L'approche ALM de la gestion des risques……70
2.1 Historique de l'ALM ……70
2.2 Définition et objectifs de l'ALM ……70
2.3 Champ d'intervention de la gestion actif-passif ……71
2.4 Les outils de la méthode ALM ……72
2.4.1 La recomposition du bilan ……73
2.4.2 L'utilisation des produits dérivés ……74
Section 3 : Les risques opérationnels……75
3.1 La couverture interne des risques ……76
3.1.1 La continuité des activités ……77
3.1.2 La délégation de pouvoirs ……77
3.1.3 Les chartes d'éthique ……78
3.1.4 La couverture budgétaire des sinistres ……78
3.2 La couverture externe des risques ……80
3.2.1 Les contrats d'assurance ……80
3.2.2 L'externalisation d'activité ……82
3.2.3 L'utilisation des produits dérivés (transfert de risque sur un marché)…… 83
Conclusion ……85

Chapitre VI : étude de cas d'un crédit d'exploitation…….86

Introduction ……86

Section 1 : présentation de l'agence NATIXIS Algérie de TIZI-OUZOU et l'entreprise « ETHDA »……86

1.1 Quelque élément historique et organisationnel sur l'agence NATIXIS banque de TIZI-OUZOU ……86

1.1.1 Présentation de la banque NATIXIS ……86

1.1.2 Historique de NATIXIS Banque ……87

1.1.3 Les missions de NATIXIS Algérie……88

1.1.4 Structure organisationnelle des agence de NATIXIS Banque……88

1.2 Étude et présentation de la situation financière de l'entreprise client « ETHDA » ……89

1.2.1 Présentation de l'affaire ……89

1.2.2 Présentation de la situation financière ……92

1.2.3 L'appréciation de l'entreprise par la banque NATIXIS ……92

Section 2 : La relation banque client……94

2.1 Historique de la relation ……95

2.2 Les crédits accordés et sollicités ……96

Section 3 : Diagnostic économique et financier de l'entreprise……99

3.1 Élaboration et appréciation des bilans financiers ……99

3.2 Les performances financières de l'entreprise par les soldes intermédiaires de gestion ……101

3.3 Étude des valeurs structurelles ……105

3.4 Évaluation de la performance financière par ratios ……105

3.4.1 Ratio relatif à la rentabilité de l'entreprise ……105

3.4.2 Ratio relatif à l'activité ……106

3.4.3 Ratio relatif à la liquidité ……109

Conclusion ……110

Conclusion générale……111

Bibliographie

Annexes

Table des matières

ANNEXES

NATIXIS ALGERIE
TICKET D'AUTORISATION

DATE : 08/09/2014
FRAIS : 50 000 DZD
A : AGENCE TIZI OUZOU
DE : Direction Administration des Prêts
DIRECTEUR DAP : ZANI DJAFFAR

CLIENT :		**NIVEAU DECISION :**	Région
IDENTIFIANT CLIENT :	712365	**DATE DECISION :**	07/09/2014
Type de dossier :	Renouvellement	**Activité :**	Travaux publics

Nous vous informons que la présente autorisation de crédit ne sera mise en place qu'après avoir **réuni au préalable les garanties et conditions ci-après :**

NATURE DU CREDIT	MONTANT (DA)	Conditions	ECHEANCE	TARIFICATION
CAUTIONS ADMIN ET FISCALES	5 000 000	Cautions Soumission et CBE. Provision de 25% à l'émission	31/07/2015	0,625% par TMI
DECOUVERT	5 000 000	15j du CA 2013	31/07/2015	TR+3% l'an
AVANCE SUR FACTURE	25 000 000	Limitée à 80% des factures visées et domiciliées; période de mobilisation 180 jours	31/07/2015	TR+3% l'an
TOTAL ENGAGEMENTS	**35 000 000**			
MONTANT DU BLANC	**33 750 000**			

Spécifications CMT

NATURE DU CREDIT	Commission de gestion	Commission de non utilisation	Objet du financement	Amortissement	Durée	Dont différé

Spécifications Bail

NATURE DU CREDIT	Objet du financement	PLM	Durée

NATURE DES GARANTIES EXIGEES (RESERVES BLOQUANTES)	MONTANT (DA)
cautions des associés	35 000 000
Convention de crédit d'exploitation	35 000 000

NATURE DES GARANTIES EXIGEES (RESERVES NON BLOQUANTES)	MONTANT (DA)
DPAMR	35 000 000

CONDITIONS BLOQUANTES

CONDITIONS NON BLOQUANTES

OBSERVATIONS

CONDITIONS :

-

OBERVATIONS :

- Notation NIE : 12

- La présente offre de crédit est valable pendant 4 mois à compter de la date de notification au client, passé ce délai l'offre tombera d'elle-même.

- Nous recommandons de maintenir les bénéfices 2013 dans l'exploitation en 2014, afin de retrouver l'équilibre structurel.

Direction Administration des Prêts

NATIXIS ALGERIE

TICKET D'AUTORISATION

DATE :19/08/2013
A :Agence TIZI OUZOU
DE:DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES PRETS

CLIENT :	NIVEAU DECISION : Direction des Risques
ACTIVITE : BTP	
NUMERO DU COMPTE : 702.263 .	DATE DECISION : 13/08/2013 .

Nous vous informons que la présente autorisation de crédit ne sera mise en place qu'après avoir **réuni au préalable les garanties et conditions ci-après** :

N°ORDRE	NATURE DU CREDIT	MONTANT (DA)	ECHEANCE	TARIFICATION
01	**Avance sur Factures** limitée à 80% des factures visées et domiciliées (marchés ETRHB HADDAD) . - Période de Mobilisation : 90 jours .	30.000.000,00	28/02/2014	TR+3%/L'AN
TOTAL ENGAGEMENTS		30.000.000,00 DZD		
MONTANT DU BLANC		30.000.000,00 DZD		

N°ORDRE	NATURE DES GARANTIES EXIGEES (RESERVES BLOQUANTES)	MONTANT (DA)
01	Convention de Crédit d'exploitation .	30.000.000,00
02	Caution personnelle et solidaire des frères YACOUB MED et RAMDANE à hauteur de nos engagements, avec descriptif du patrimoine.	30.000.000,00
03	DPAMR Professionnelle , avec avenant de subrogation en notre faveur	30.000.000,00

CONDITIONS BLOQUANTES :

- Mise en place des ASF , uniquement sur présentation des avenants modificatifs des marchés domiciliés à nos guichets , portant la dénomination du contractant « SARL ETPH YACOUB » (si initialement accordés au nom de l'affaire personnelle) .
- Aucune ASF ne sera délivrée dans le cadre de marchés publics , jusqu'à obtention du certificat de qualification au nom de la SARL .

OBERVATIONS :

- Notation NIE 12, à valider .
- Nous transmettre , la fiche des données descriptives , pour la Centrale des Risques , B-A .

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES PRETS