

REPUBLIQUE DU SENEGAL



UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

INSTITUT MERCURE

Membre du Groupe SUP-DECO de DAKAR



7, avenue Faidherbe Dakar-Sénégal

Tel : +221 33 849 69 19 Fax : +33 821 50 74

www.Supdeco.sn



Rue 3prolongée, Boulevard de l'Est Point E

BP : 21345 - Tél : +221 33 859 95 95

Fax: +221 33 860 52 02 DAKAR-SENEGAL

Mémoire de fin d'étude : Licence Professionnelle FINANCE-COMPTABILITE

**THEME : LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS :
CAS DE LA BICIS**

Présenté par :

El hadj Babacar SEYE

Encadré par :

Abdoulaye NDIAYE

2015-2016

SOMMAIRE

SOMMAIRE

DEDICACES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION.....4

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....5

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....6

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....11

DEUXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL.....14

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL(cas de la BICIS).....15

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL.....22

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS.....28

CHAPITRE 1 : ANALYSES ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS.....29

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS.....48

CONCLUSION.....50

BIBLIOGRAPHIE.....52

ANNEXES.....54

DEDICACES

A mes très chers parents (Mame Dioulame SEYE & Ndeye Awa Gueye), et leur soutien et l'opportunité d'accomplir ce modeste travail. A toute ma famille qui a toujours été présente, dans les bons comme les mauvais moments. La réalisation de ce travail n'a été possible que par le soutien, que vous m'avez toujours apporté.

REMERCIEMENTS

Ils vont à l'endroit, des personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce document.

Je tiens à remercier l'ensemble de ma famille pour son inlassable soutien, Pape Abdoulaye Diagne, stagiaire à la SGBS Roume Particulier, pour sa disponibilité et ses conseils. Mes remerciements vont également à l'endroit de mon encadreur, Mr Abdoulaye Ndiaye, pour sa disponibilité et pour tous les efforts qu'il a fournis pour la réalisation de ce mémoire.

L'ensemble du corps professoral de Sup de Co Dakar, ainsi qu'à l'Administration qui n'ont ménagé aucun effort pour nous mettre dans les meilleures conditions de formation.

Enfin l'ensemble de mes collègues de classe, pour le soutien que nous nous apportés mutuellement.

INTRODUCTION

La maîtrise des risques est une aspiration humaine fondamentale, constitutive de l'histoire et l'organisation de nos sociétés. Aspiration souvent déçue, comme il est facile de s'en apercevoir. De nos jours, ce souhait s'est singulièrement renforcé : les catastrophes industrielles sont de plus en plus mal acceptées ; un « principe de précaution » d'ailleurs mal défini sert de talisman aux hommes politiques ; les assurances et les cabinets d'avocats prospèrent ; les guerres affichent l'objectif de « zéro mort » - ce qui est le comble paradoxal du management des risques.

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

L'attention accrue portée au risque et aux risques financiers dans tous les domaines traduit une évolution marquée des attitudes et des pratiques de gestion. Il est sans doute malaisé de déterminer si une telle évolution correspond à une aggravation des menaces pesant sur les entreprises dans un environnement plus turbulent ou si elle exprime simplement le souci d'une conduite plus rigoureuse et plus prévoyante des organisations.

Ainsi, l'environnement économique et financier est devenu de plus en plus source de risques, voire dangereux pour les banques qui vivent, mais qui peuvent aussi mourir des risques qu'elles ont pris. Du fait de ces mutations, les banques ont relevé des défis exceptionnels afin de se doter d'avantages concurrentiels déterminants. La banque, en effet, ressemble de plus en plus à une « machine à risque » : elle prend des risques, les transforme et les incorpore au service et aux produits bancaires qu'elle offre.

Vu la pluralité des risques, notre étude se portera sur la gestion des risques financiers dans les institutions bancaires. Ce risque découle d'une part des fluctuations des marchés, variations des taux de change et de financement, qui peuvent faire perdre de l'argent à l'entreprise et d'autre part des choix d'investissements et de financements réalisés par l'entreprise. La concrétisation de ce dernier type de risque peut se traduire par des problèmes de rentabilité ou par une incapacité de l'entreprise à honorer ses dettes ; c'est alors la survie même de l'entreprise qui est en jeu.

Première partie :
Cadres Théorique et Méthodologique

Chapitre 1 : Cadre Théorique

Ce chapitre nous permettra de poser les fondements de notre recherche qui ne se veut pas être exhaustive mais qui essaiera d'apporter en toute modestie quelques brins de clarté sur la question. Il comportera essentiellement les éléments suivants : La problématique, les objectifs de la recherche, les hypothèses, la pertinence du sujet et la revue critique littéraire.

Section 1 : Problématique

Etymologiquement, le mot « risque » trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin *ressecum* signifiant « ce qui coupe ». Au moyen âge, et particulièrement en Italie, la notion du risque est employée dans le vocable marchand pour signifier les dangers encourus par les échanges commerciaux par voie maritime. Plus tard à partir du XVIII^e siècles on retrouve l'expression « à ses risques et périls » ; la notion du risque s'emploie pour les activités économiques en général.

La prise de risque est très largement consubstantielle à la recherche de rentabilité. On le constate simplement en observant que, sur une longue période, les taux de rentabilité les plus élevés sont obtenus sur les produits financiers qui sont les plus risqués à court terme. Il en va de même, par exemple, du rendement des actions par rapport à celui des obligations. Dans le même temps, la théorie économique postule que les entreprises ont une aversion naturelle au risque.

Ce qui signifie qu'à rentabilités égales, une entreprise choisira l'option la plus moins risquée. Cette aversion au risque ; conjuguée à la recherche de rentabilité, conduit les entreprises à procéder en permanence à des arbitrages entre prise de risques et recherche de rentabilité.

Ces arbitrages sont à réaliser dans le choix des investissements et de financement, mais aussi pour se protéger des risques liés aux fluctuations. La gestion financière constitue sans doute un des domaines dans lesquels l'analyse et la gestion des risques ont effectué les avancées les plus remarquables.

Pour mieux poser la problématique, il serait important de regrouper les questions en question centrale et questions spécifiques.

Le risque étant inhérent à l'activité humaine la question centrale serait de savoir comment faut-il gérer ce type de risque ?

Pour les questions spécifiques : comment découvrir le risque financier ? Comment l'appréhender ? Comment faire pour anticiper ? Quels sont les outils et techniques utilisés pour le quantifier ? Et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes, afin, non pas d'éliminer le risque qui serait une utopie et stérilisation de l'initiative mais de le gérer.

Section 2 : Objectifs de recherche

C'est dans le respect des normes méthodologiques de recherche que nous allons subdiviser les objectifs de recherche en objectif principal et objectifs spécifiques.

A. Objectif principal

Il consiste en une meilleure appréhension de la manière dont le risque financier est géré au niveau des institutions bancaires tout en montrant comment elles y arrivent. Mais cela passe bien évidemment par les objectifs spécifiques.

B. Objectifs spécifiques

On ne peut parvenir à l'objectif principal qu'avec l'appui des objectifs spécifiques ci-dessous :

- Découvrir le risque financier.
- Prévention et anticipation du risque financier.
- Mettre en relief les facteurs qui peuvent influencer le risque financier.
- Répertoire le maximum d'outils et techniques permettant de le quantifier.
- Analyser le risque
- Mesurer les risques financiers.

Section 3 : Hypothèses de recherche

Dans le but de mieux orienter nos travaux de recherche, nous essaierons de joindre quelques hypothèses qui peuvent être regroupées en hypothèse centrale et hypothèses spécifiques nous permettant de mieux appréhender notre thème de recherche à savoir : la gestion des risques financiers dans les institutions bancaires.

A. Hypothèse centrale

L'identification, la prévention et l'analyse du risque financier dans une banque constituent les principaux facteurs dans la gestion des risques financiers dans les institutions bancaires ;

B. Hypothèses spécifiques

HP1 : la prévention constitue l'une des préoccupations majeures des responsables financiers dans les institutions bancaires.

HP2 : la multiplication des crises à l'international surtout depuis les années 70 et le rythme croissant des changements provoqués par le système économique et financier mondial à travers l'adoption des mécanismes fondés sur la déréglementation, la dérégulation et le décloisonnement, obligent les entreprises à se prémunir contre les risques en disposant des outils et des moyens nécessaires à leur gestion afin d'assurer leur pérennité et leur compétitivité

HP3 : Les risques dont les conséquences seraient intolérables pour l'entreprise doivent être identifiés et traités en priorité.

HP4 : Toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les minimiser, assumer financièrement la charge de ceux qu'ils jugeront acceptables (en fonction de la taille et des capacités financières de l'entreprise),

Section 4 : Pertinence du sujet

« La gestion du risque financier dans les institutions bancaires » est un sujet qui date depuis et qui jusqu'à présent est d'actualité et le restera encore par le seul fait que les risques sont indissociables à l'activité de l'entreprise, tant qu'il existe des entreprises financières comme la banque, les risques surviendront inéluctablement.

Vu que beaucoup d'entreprises bancaires sont confrontées fréquemment à des risques et plus d'une de ces entreprises peinent à gérer ces risques, c'est ce qui nous a poussé entre autres à choisir un tel sujet qui selon plus d'un reste et demeure une question actuelle.

Ce travail vise à contribuer dans la compréhension de ce phénomène qui est celui du risque en général et en particulier le risque financier afin de mieux l'appréhender.

Section 5 : Revue de la littérature

L'aspect scientifique que se veut notre thème nous permettra de faire une revue critique de la littérature des principales recherches déjà effectuées à ce sujet, et répertorier les principaux auteurs qui ont publié des ouvrages dans la gestion des risques plus précisément des risques financiers qui est une préoccupation majeure pour l'ensemble du secteur financier.

Tout en présentant le raisonnement et les techniques, nous nous appuyerons sur de nombreux extraits.

- **MICHEL X.** dans son ouvrage *Management des risques pour un développement durable* (2009) affirme que *Les entreprises présentent une aversion naturelle pour le risque contrebalancée par la recherche de rentabilité qui passe le plus souvent par des prises des risques... les entreprises sont donc amenées en permanence à réaliser un arbitrage entre minimisation du risque et recherche de rentabilité maximale.*

Cette affirmation paraît évidente dans la mesure où les entreprises font tout pour éviter les risques tant que la majeure partie des décisions prises par les dirigeants de l'entreprise sont accompagnées de risques, autant la rentabilité future est élevée autant le risque encouru est élevé.

- **COHEN E.**, dans ouvrage *Dictionnaire de Gestion des risques* (2001) atteste que *L'identification des menaces peut permettre de développer des efforts visant à réduire l'exposition au risque et, parfois, à son élimination pure et simple. Ainsi, en matière industrielle, la mise en place des dispositifs d'épuration des eaux usées ou des rejets gazeux a permis d'éliminer ou moins de réduire les risques de sinistres écologiques, mineurs ou majeurs, coûteux pour l'environnement. Des changements de procédure et de méthodes, des actions de sensibilisation et de formation peuvent constituer des modalités efficaces de prévention.*

Cette déclaration met en exergue l'importance de l'identification et de la prévention des risques et ceci à tous les niveaux, parce qu'il est clair qu'un risque identifié est à moitié éliminé. Mais aussi, l'identification n'est pas le seul élément qui intervient dans la gestion du risque.

- **BECK U.** dans son livre *la société du risque* paru en (1986) montre que *Les sociétés modernes fondées sur la croissance économique et technologique, productrice de biens à distribuer, se substituent aux sociétés postmodernes, d'où la question centrale devient celle de la production, de la distribution et de la gestion des risques.*

Cet ouvrage paru suite après l'accident de la centrale nucléaire Tchernobyl, l'auteur montre que les nouvelles technologies et les nouvelles formules de croissance économiques sont aussi accompagnées de nouveaux risques.

Le problème ne se situe pas seulement au niveau de nouvelles vagues technologiques qui sont parsemées de risques mais réside dans la gestion de ces risques.

- **RONCALLI T.** dans son livre *Gestion des Risques Financiers (2009)*, s'inscrit dans deux lignes directrices : *la réglementation du risque et la modélisation du risque. Le Nouvel Accord sur le ratio international de solvabilité (Bâle II) le 26 juin 2004 vise à moderniser la gestion des risques financiers. Depuis dix ans, on assiste à un développement technique du risk management et les modèles pour mesurer les risques sont de plus en plus sophistiqués.*

La gestion des risques financiers est en pleine évolution sous la pression de la réglementation prudentielle et du développement des outils pour mieux les maîtriser.

- **CRESPELLE N.** dans son ouvrage *la crise en question* paru en 2009 affirme :
Au contraire ! Beaucoup de gens ont vu venir la crise, beaucoup de gens ont tiré le signal d'alarme : des économistes, des banquiers, des régulateurs, des chefs d'entreprises, des hommes politiques... Ils n'ont pas été entendus. Pourquoi ? Parce que, bien que connaissant le moment où le krach interviendrait, quand les taux d'intérêt remonteraient, ils ne pouvaient en donner la date et l'heure. À partir de là, on s'est retrouvés dans le scénario classique où l'on sait qu'il y a un risque, mais où la plupart n'y croient pas, parce que le ciel est bleu et que la situation actuelle est profitable pour tous.

La variation du taux d'intérêt qui constitue l'un des risques financiers est l'un des facteurs qui ont conduit à la récente crise, parce que ce dernier n'a pas été pris en compte par les décideurs, le taux variait à n'importe quel moment, d'où les entreprises couraient de très grands risques de pertes financières.

FOURRIERE J. dans son ouvrage *les opérations de banque* démontre que le risque est pratiquement lié aux opérations de crédits. La banque qui vient en aide aux clients en difficultés doit tout d'abord apprécier le risque. Ceci nous permet de justifier la prudence du banquier avant toute décision de financement mais aussi les précautions mises en place par les banques pour assurer le bon déroulement des opérations de crédit.

Chapitre 2 : Cadre Méthodologique

Ce chapitre nous permettra de présenter essentiellement la stratégie et les techniques utilisées pour réaliser ce travail. Il comporte les points suivants : cadre de l'étude, la délimitation du champ de l'étude, les techniques d'investigation, les difficultés rencontrées.

Section 1 : Cadre de l'étude

Situé en Afrique de l'ouest ouverte sur l'océan atlantique, la République du Sénégal est réputée pour sa stabilité politique dans la sous-région, pour les observateurs internationaux le Sénégal a acquis une maturité politique plus ou moins remarquable aux cours de ces dernières années.

Qu'en est-il sur le plan économique ? Ce dernier est classé comme la troisième économie au niveau de la sous-région ouest africaine après le Ghana et la Côte d'Ivoire. Compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique le Sénégal fait partie des pays les plus industrialisés dans la zone avec la présence des multinationales majoritairement d'origine françaises et dans une moindre mesure américaines, il fait cependant partie des pays moins avancés (PMA).

Les institutions bancaires jouent un rôle crucial dans l'économie Sénégalaise, regroupant plus d'une quinzaine de groupes bancaires, et plusieurs autres établissements de crédit etc. Notre étude se situera dans un cadre général sur les institutions bancaires au Sénégal.

Section 2 : Délimitations de l'étude

Notre travail n'a pas la prétention d'être exhaustif c'est pour cela une délimitation de l'étude sera d'une importance capitale. Vu l'existence d'une kyrielle de risques et que les risques ne sont pas circonscrites à un seul domaine, notre étude se focalisera sur les risques financiers dans les institutions bancaires en passant par l'identification du risque, la prévention, l'analyse et l'évaluation du risque financier.

Aussi, nous parlerons d'une manière générale de la gestion des risques dans certaines institutions bancaires. Pour étendre notre réflexion il sera aussi question des nouvelles techniques de gestion des risques financiers.

Section 3: Techniques d'investigations

Ce travail a été possible grâce :

Pour recueillir les données dont l'étude avait besoin, en vue de vérifier les hypothèses, deux techniques ont été jugées plus appropriées : la technique documentaire, et la technique d'interview.

1. **La technique documentaire** : consiste à puiser les données existantes dans les écrits en rapport avec le sujet. Des recherches documentaires effectuées à la bibliothèque centrale de l'UCAD et de SUPDECO (ouvrages, revues, articles spécialisés, mémoires, sites internet, notes de cours).

2. **La technique d'interview** : consiste à chercher, à obtenir des données utiles à une enquête sociale en suscitant des déclarations orales de quelques personnes susceptibles de fournir ces données. Nous avons consulté des experts en la matière en leur posant des questions relatives au sujet. Enfin, l'interview nous a permis de récolter d'autres informations plus pratiques au cours de nos recherches.

Section 4 : Difficultés rencontrées

Parmi les difficultés auxquelles nous avons fait face, on peut citer avant tout l'accès aux informations dans les différentes institutions.

Il n'y a pas trop de publication sur la gestion des risques financiers juste quelques ouvrages qui traitent partiellement la gestion des risques financiers ça a été pour nous un véritable dilemme.

Des difficultés au niveau du choix des informations à collecter, la plupart des ouvrages traitent de manière générale le risque, peu d'ouvrages sont consacrés exclusivement aux risques financiers sinon traités partiellement.

Des difficultés économiques pour se procurer des ouvrages, pour photocopier des documents.

DEUXIEME PARTIE : CADRES ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL

Section 1 : PRÉSENTATION DESCRIPTIVE DE LA BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SÉNÉGAL (BICIS)

1. Historique

La BICIS est une filiale du Groupe BNP Paribas qui est l'un des premiers réseaux bancaires internationaux, organisé autour de toutes les grandes places financières mondiales. La

complémentarité de ses activités commerciales et financières permet à BNP Paribas de s'imposer comme un acteur majeur de la Banque de financement, d'investissement de détail, de la Banque privée internationale et de Gestion des actifs. Créée en 1945, la BNP Paribas a 205000 collaborateurs. Elle est présente dans plus de 80 pays du monde avec une capitalisation boursière de 64 millions d'euro. Elle fut la première banque française en capitalisation boursière en 2009, première banque de la zone euro par le montant des dépôts, 8^{ème} banque la plus sûre au monde, 6^{ème} marque bancaire mondiale par sa valeur. Dans son implantation un peu partout dans le monde, la BNP a choisi d'être représentée au Sénégal sous le nom de la BICIS (Banque Internationale pour le commerce et l'Industrie du Sénégal).

La BICIS a été créée en 1962 sous la forme d'une Société anonyme (SA) ayant son Siège 2, Avenue du président Léopold Sedar Senghor Dakar au capital de FCFA 10 milliards détenus par la BNP à hauteur de 51 %. La BICIS prend le relais de la banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939, à travers sa succursale de Dakar et ses agences régionales de Thiès et de Saint louis.

2. Évolution de la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS)

En 2002, la BICIS devient la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique noire francophone à obtenir une certification ISO.

Cependant, la préoccupation majeure de la BICIS est de placer le client au cœur de toutes les actions commerciales. Le management de la qualité est depuis plusieurs années au centre de la stratégie de l'entreprise. A l'instar du Groupe BNP Paribas, la BICIS s'est fixé trois objectifs en matière de qualité.

- Améliorer de façon continue la satisfaction des clients.
- Utiliser la qualité comme le levier de développement de l'entreprise
- Mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs pour atteindre ses objectifs.

Des lors, la BICIS a été certifiée ISO 9001 version 2008 pour les activités de crédit et encaissements documentaires, certifiée aussi ISO 9001 version 2008 pour les activités d'ordre de paiements reçus et d'ordre de transfert émis.

Son sens organisationnel du travail, peut se matérialiser par les valeurs qu'elle a incarnées à savoir la réactivité, la créativité, l'engagement, l'ambition.

✚ Réactivité :

Être rapide dans l'évaluation des situations et des évolutions comme dans l'identification des opportunités.

Être efficace, dans la prise de décision et dans l'action.

✚ L'engagement :

S'impliquer au service des clients et de la réussite collective.

Être exemplaire dans ses comportements.

✚ Créativité :

Promouvoir les initiatives et les idées nouvelles.

Distinguer leurs auteurs.

✚ Ambition :

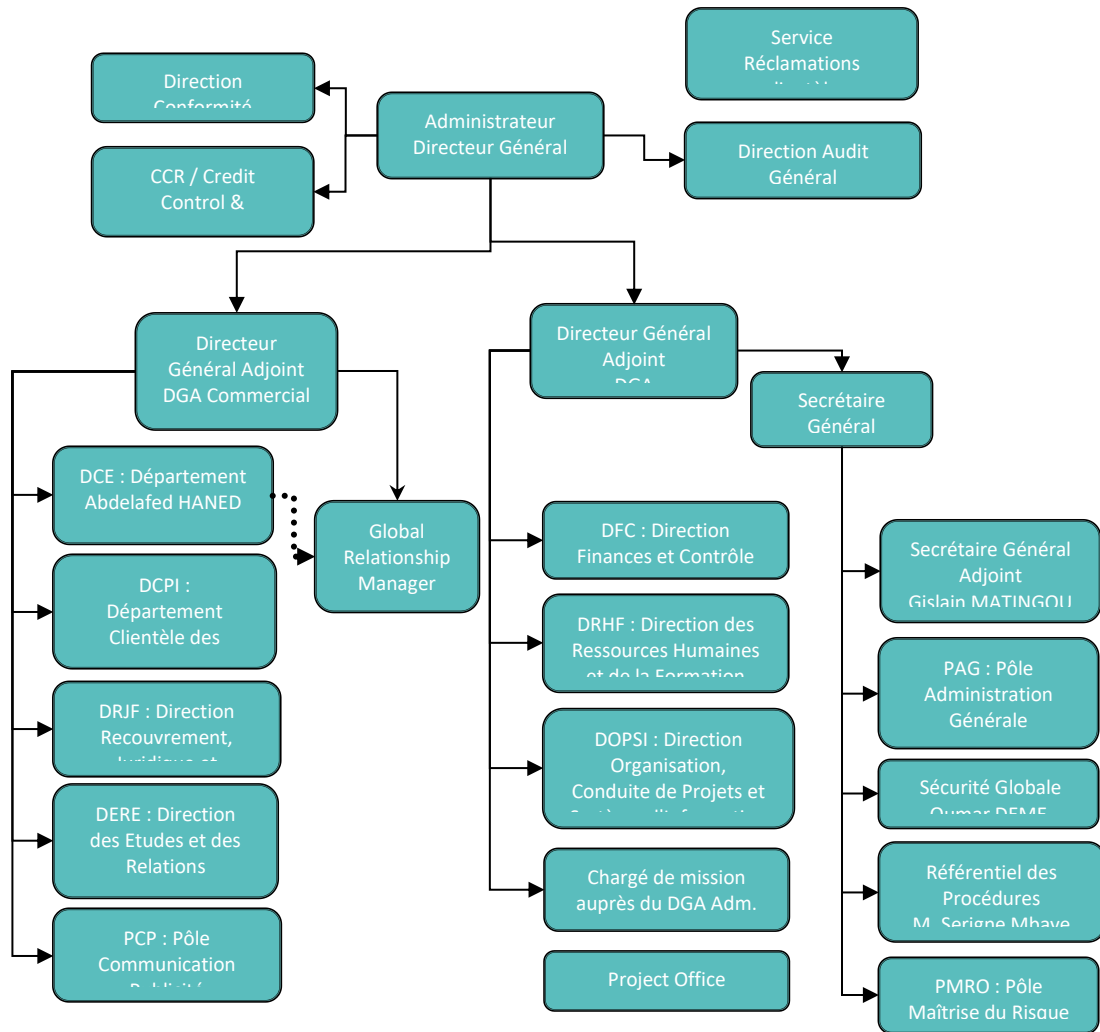
Gout du challenge et du leadership

Volonté de gagner en équipe dont l'arbitre est le client.

La BICIS a comptabilisé un PNB de 27200 millions de FCFA en 2011 avec un résultat net de 3414 millions de FCFA comparée à l'année 2008 où elle comptabilisé un PNB de 27184 avec un résultat net de 7390 millions de FCFA.

Aujourd'hui elle compte 481 employés et un réseau de 55 agences .

3. Organigramme de la BICIS



Section 2 : SECTEUR D'ACTIVITÉ

1. Présentation économique et sectorielle du domaine d'activité

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal fournit : Comme toute grande banque une panoplie d'activités dont quelques unes à savoir :

- l'ouverture de compte courant ou de compte d'épargne.
- L'octroie de crédit aux particuliers et aux entreprises.
- Le financement de projet
- L'achat et la vente de devise.

De nos jours, la concurrence dans le monde de la finance s'avère être très rude. Raison pour laquelle la BICIS s'est fixé des objectifs bien définis :

- Regagner les parts de marché tout en maîtrisant les risques
- Adopter les structures et l'organisation pour une meilleure exploitation du fond de commerce
- Se démarquer de la concurrence

En raison de la panoplie d'activités que mène la BICIS, elle présente une large gamme de produits dont nous citerons quelques uns :

- Plan Épargne Étude
- Plan Épargne Logement
- MOBICIS
- L'affacturage
- BICIS NET
- Western Union
- Carte Électronique (Visa, Mastercard).

Ainsi, la principale force de la BICIS réside dans la mutualisation géographique qu'elle propose à sa clientèle. Cela permet un dynamisme et une bonne réactivité du tissu commerçant, artisan ou autre de chacune des villes concernées où la clientèle accède directement à l'agence de proximité pour ses besoins. La large palette d'offre à prix «raisonné» renforce l'attractivité de la banque à l'égard des professionnels et commerçants. Comme le témoigne le Directeur Général « A côté de l'amélioration du parc existant et dans le cadre de notre politique de recherche d'une plus grande proximité avec notre

clientèle, nous avons poursuivi l'élargissement de notre présence dans et en dehors de Dakar».

Parallèlement, pour répondre aux besoins d'un marché en permanente évolution, de nouveaux produits ont été étendus ou développés en faveur de la clientèle et celle des professionnels. L'accent a été mis sur l'offre des produits packagés adaptés aux nouvelles habitudes des consommateurs aussi bien pour leurs besoins personnels que professionnels.

Soutenues par des campagnes commerciales dynamiques et associées à l'image d'un groupe bancaire solide, les performances de la BICIS se traduisent encore par une augmentation sensible du nombre de clients.

La faiblesse de la BICIS réside au niveau de sa politique de communication. En effet, une bonne partie de la population estime que la BICIS est une banque des bourgeois. Cela peut même se justifier par l'ouverture des comptes d'épargne qui s'élève à 50000 FCFA comparée aux autres Banques où elle est moins élevée.

Ce faisant, la BICIS n'est pas la seule grande banque de la place, elle fait face à des concurrents de taille tels que la SGBS, la CBAO, et ECOBANK dont chacune d'elle a son segment dans le marché.

2. Présentation de la Direction Finance

L'objectif premier du service est d'assurer la santé comptable de la BICIS et donner ainsi à la Direction Générale des indicateurs permettant de piloter la banque sur un plan stratégique.

La DF assure :

- ✓ Le contrôle de la continuité et du bon fonctionnement des circuits comptables ;
- ✓ Le contrôle de la conformité des opérations des différents comptes;
- ✓ La vérification journalière des travaux des autres services ;
- ✓ La confection des documents de synthèse (bilan).

3. Organisation de la Direction Finance

La Direction Finance se répartit ainsi en trois sections :

Production comptable, Contrôle de gestion et Normes et contrôle.

Faisons un focus sur ses trois pôles.

- *Pôle Production Comptable assure :*

- Reporting à la BCEAO et à BNP Paribas
- Bilan et compte de résultats
- États annexes et suivi des ratios prudentiels
- Reporting décadaire des crédits à l'économie
- Balance des paiements mensuels et le MCCE quotidien
- Comptabilisation du réescompte mensuel
- Revenus des bons et obligations détenues par la BICIS
- Traitement comptable de certaines opérations spécifiques
 - *Pôle Contrôle de gestion assure :*
 - Établissement et analyse du bilan et du résultat mensuel
 - Production des tableaux de rentabilité
 - Animation de la procédure budgétaire
 - Suivi de l'exécution du budget
 - Reporting de l'activité BNP Paribas
 - *Pôle Normes et Contrôle assure :*
 - Définition des schémas comptables
 - Ouverture, modification et clôture sur les comptes généraux
 - Rédaction des fiches de comptes
 - Contrôles quotidiens, mensuels, trimestriels sur les comptes généraux
 - Confection du dossier de clôture
 - Suivi des recommandations des commissaires aux comptes pour le périmètre de Finances
 - Réalisation des points de surveillances fondamentaux comptables
 - Rédaction des procédures de la Direction Finance

4. Présentation de l'évolution du secteur bancaire

Le système bancaire est l'ensemble des établissements de crédits implantés dans un pays responsable de la quantité de monnaie en circulation.

Au 31 décembre 2009, le paysage bancaire sénégalais était constitué de 18 banques et trois établissements financiers soit au total 21 établissements de crédits contre 19 en 2008. Cette hausse est due aux agréments de deux nouvelles banques à savoir United Banque for Africa et le crédit international SA. Ces établissements de crédits ont exercé leurs activités en 2009 dans un contexte marqué par une crise financière sans précédent. Toutefois nonobstant l'ampleur de la crise qui a eu une dimension mondiale, le secteur bancaire sénégalais a pu être à l'abri ; en sus les banques ont réussi à poursuivre leur politique de densification du réseau, à maintenir le dynamisme de leur activité, à améliorer leur résultat net et à renforcer leur participation à l'économie.

Il ressort de l'analyse des évolutions des Produits Nets Bancaires(PNB) et du résultat net que la rentabilité du système bancaire a été consolidée. En effet, le PNB a cru de 4,9% pour se chiffrer à 177.5 milliards du fait essentiellement de la consolidation du résultat sur opérations avec la clientèle. Le rythme de progression du PNB a été moins rapide que celui de 2008; cela est dû à une augmentation plus soutenue des frais généraux. Il s'en est ressorti une détérioration du coefficient net d'exploitation.

Quant au résultat net il a connu une augmentation de 24,9% pour s'établir à 40 milliards. En termes de résultat net, le système bancaire sénégalais, avec 23,4 vient en seconde position derrière la Cote D'Ivoire. En outre, les autres indicateurs de rentabilité notamment le taux de marge net et le coefficient de rentabilité ont connu une progression se situant respectivement à 22,6% et 12,9% contre 19% et 11,6% en 2008.

Selon l'agence nationale des statistiques et de la démographie(ANSD) sénégalaise, le crédit bancaire est en progression dans le pays; il a connu une croissance d'environ 15%. Pour l'année elle a été d'environ 4milliards de dollars contre près de 3,5 milliards l'année précédente. Pour la plus part des octrois il s'agit de formes ordinaires, ils représentent plus de 99% de la somme totale. Pour ce qui est de type de crédit, le secteur a été dominé par des crédits à court et moyen terme. Ils représentent respectivement 46 et 41% soit, 1,84 et 1,64 milliards de dollars de crédits octroyés contre 3% seulement de crédits à long terme. Aussi, il convient de noter un léger recul d'environ 2% de crédit en souffrance. Il en est de même pour des crédits défaillants qui auront concerné environ 184millions de dollars; ce qui représente une baisse de 1,2% par rapport à l'année écoulée. Par contre la tendance est à la hausse pour ce qui est des crédits douteux et litigieux avec une croissance d'environ 16,6%.

Cependant, la confiance face aux établissements bancaires semble en hausse. En effet, les dépôts en banque ont été de près de 4,15 milliards de dollars contre 3,88 milliards, soit 7% de croissance. Avec près de 2,13 milliards de dollars, les dépôts à vue ont une fois de plus pris le pas sur les dépôts à terme qui ont été de 2,02 milliards de dollars. Pour les observateurs l'une des entraves majeures à la démocratie de service bancaire au Sénégal reste les coûts élevés des taux d'intérêt. Cette contrainte restreint considérablement l'accès au financement pour des particuliers ou des PME du pays. Elle occasionne également un nombre toujours croissant des défauts de remboursement. Après la Côte d'Ivoire, l'activité bancaire Sénégalaise est la 2^{ème} de la zone UEMOA. Une meilleure régulation du secteur permettrait d'augmenter sa contribution dans le financement de l'économie du pays.

La BCEAO est entrain de faire des efforts allant dans ce sens grâce à la campagne qu'elle a menée, les Sénégalais sont en possession de compte bancaire. Ils sont environ 19% au 09 Aout 2011.

Le paysage bancaire Sénégalais compte 19 banques au 31 juin 2013.

En revanche, le manque de politique bancaire est un sérieux obstacle à l'essor du système. C'est la quintessence de la conférence animée par l'ancien banquier le 04 février 2011, actuel Premier Ministre du Sénégal, Abdoul MBAYE dans les locaux de Sup De Co.

«Il ne peut y'avoir de développement durable sans un système bancaire fort et efficace ». Si l'on se réfère à cette déclaration du banquier à la retraite, Abdoul Mbaye, le Sénégal a des soucis à se faire. En effet, selon ce dernier qui animait une conférence sur les Systèmes bancaires de l'UEMOA, plus de 72% des banques dans notre pays sont détenues par des capitaux étrangers. Ce qui constitue, un sérieux handicap pour les banques nationales.

Selon lui, nos États n'ont jamais eu une réelle volonté de mettre en place des politiques bancaires fortes ce qui empêche à nos banques de jouer pleinement leur rôle.

Cependant, le taux de bancarisation reste cloué entre 5 à 6% au Sénégal alors que le Maroc qui compte pourtant moins de banques, en est à près de 30%.

D'après lui, près de 70% des crédits à l'économie vont dans le secteur tertiaire alors que le secteur primaire créateur de forte valeur ajoutée ne reçoit que moins de 10%. « A cela s'ajoutent le coût du crédit qui reste anormalement élevé ». La contribution du secteur bancaire au financement de l'économie n'atteint pas 20% actuellement alors qu'il dépasse 34% au Nigeria, 77% au Maroc et 145% en Afrique du Sud.

Chapitre 2 : Cadre Conceptuel.

Dans ce chapitre nous tenterons de définir c'est quoi un risque financier, les types de risques financiers encourus par les banques, et aussi de présenter la direction du risque ou risk manager.

Section 1 : Risques Financiers.

Vu la diversité des risques on se contentera de se focaliser sur les risques financiers encourus par les entreprises bancaires. Un risque financier peut être défini comme une situation dans laquelle l'entreprise risque de perdre de l'argent suite à une opération quelconque. L'histoire de ces dernières années a été fertile en scandales financiers, Parmalat en Italie, Vivendi en France, Worldcom, la banque Enron et la crise des Subprimes aux Etats-Unis.

Ce dernier a savoir la crise des subprimes, est une crise financière et boursière mondiale, déclenchée en 2006 par un krach des prêts hypothécaires à risque aux Etats-Unis, révélée au monde en février 2007, puis transformée en crise financière mondiale au cours de l'été 2007. Les Subprimes sont des crédits à risque comprenant notamment les prêts hypothécaires et les cartes de crédit accordés à une clientèle peu solvable, sur la base d'une majoration du taux d'intérêt (prime) appliquée à un emprunteur dont la solvabilité est en dessous d'un certain seuil.

Les banques et les institutions financières acceptaient de prêter des clients peu solvables d'où le risque de solvabilité et de crédit. Les banques se sont emportées par la vague demande de crédit à des taux rémunérateurs très élevés sans mettre l'accent sur la solvabilité du client qui est une grave erreur.

Le système a ainsi fonctionné au profit de l'ensemble des parties jusqu'à ce que les taux augmentent fortement et que le marché immobilier se retourne. Pris en tenaille entre l'augmentation du coût de leur crédit et la diminution de valeur de leur maison, le nombre de débiteurs sont devenus totalement insolvable. C'est l'ensemble des établissements financiers qui s'est trouvé touché.

Section 2 : Types de Risques financiers

Il existe quatre (4) grands risques financiers encourus par les entreprises bancaires à savoir :

- A. Le Risque Opérationnel
- B. Le Risque de Crédit

- C. Le Risque de Liquidité
- D. Le risque de marché

A- Définition du Risque Opérationnel

Il s'agit d'un risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs à l'institution (définition Bâle II).

Les Facteurs de risque opérationnel :

- Processus internes à l'entreprise : erreurs, complexité des procédures, fraude interne.
- Personnel : intégrité, compétence, 'management', communication, sécurité, etc.
- Système d'information : intégrité, confidentialité, disponibilité, risque de modèle.
- Externe à l'entreprise : fraude externe, législation, relations avec tierce partie.

B- Définition du Risque de Crédit

Le risque de crédit est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de deux facteurs : le risque de contrepartie, le risque de solvabilité.

- **Le risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative à, principalement, 2 facteurs qui sont la qualité du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.

- **Le risque de solvabilité**

Le risque de solvabilité est caractérisé par l'incapacité du client à rembourser ses dettes.

C- Définition du Risque de Liquidité

Il s'agit d'un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources. Une banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite liquide. Il est impossible de mesurer avec impression l'exposition à ce risque car les bilans bancaires ne décomposent pas les actifs et passifs par échéance. De ce fait, les analystes financiers portent leur attention sur les points suivants :

- Les emplois et ressources sont analysés selon leur liquidité et exigibilité réelle et les dépôts à vue sont souvent plus stables que les dépôts à termes et les dépôts interbancaires sont plus volatils que ceux de la clientèle.
- La qualité de la signature telle qu'appréciée par les marchés de capitaux c'est-à-dire son aptitude à honorer ses échéances. La qualité de la signature dépend de plusieurs facteurs dont les plus importants sont son actionnariat, son rating, et la perception que les marchés ont des risques auxquels elle est exposée.

D- Définition du risque de Marché

C'est un risque de pertes sur les positions du bilan et du hors bilan à la suite de variations des prix de marché. Il recouvre les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété d'un portefeuille ainsi que le risque de change (Commission Bancaire).

- **Les facteurs de risque de marché**

- **Le risque de change**

Il naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de l'expression de ses capitaux propres.

C'est le risque sur les variations des cours des monnaies entre elles, risque sensiblement lié aux facteurs temps. D'autres fois le risque de change trouve son origine dans les déséquilibres du marché des changes.

- **Le risque de taux d'intérêt.**

C'est le risque des pertes-emprunts, c'est le risque que les taux des crédits évoluent défavorablement ainsi un emprunteur à taux variable subit un risque de taux lorsque les taux augmentent car il doit payer plus cher à l'inverse un prêteur subit un risque lorsque les taux baissent car il perd des revenus.

Pour une banque, c'est le risque que l'évolution des taux du marché conduit à un coût de renumérotation. Des dépôts supérieurs aux gains générés par les intérêts des prêts accordés

Section 3 : La direction du risque ou le Risk Management

Le « risk manager » a pour mission auprès de la direction générale de gérer le risque, c'est-à-dire d'en faire l'inventaire, de les évaluer et de mettre en place des dispositifs de couverture. Cette fonction a également pour mission de sensibiliser tous les services à ce problème... et de le surveiller dans leurs décisions. » La plate-forme doit couvrir l'ensemble des risques et les réunir en une seule solution de gouvernance.

Au cours des dix dernières années, de nombreuses institutions bancaires ont fait d'importants investissements pour développer des systèmes leur permettant de mieux mesurer et gérer certains risques financiers, alors qu'elles continuaient de renforcer leur gestion dans des domaines spécifiques, cette approche partielle n'a pas su prévenir l'occurrence de pertes parfois spectaculaires, qui étaient le plus souvent associées à une série de déficiences dans le contrôle des risques.

Outre la sensibilisation faite à ces grands « accidents » sur les marchés financiers, plusieurs éléments se sont conjugués pour aboutir aujourd'hui à accorder une importance croissante à une approche la plus globale possible de la gestion des risques. La gestion globale des risques est un input essentiel de la stratégie d'allocation d'actifs, qui tend en effet à accorder une place prépondérante aujourd'hui aux risques les moins bien quantifiés.

Si une fois implantée, la gestion des risques aiderait à conseiller les administrateurs sur la meilleure façon de gérer les risques fortuits (accident, incendie, vol...) et les dangers liés à des décisions stratégiques (lancement d'un produit, programme d'investissement...). En ligne de

mire, il s'agit de réduire l'impact financier de tous les événements aléatoires qui pourraient survenir à l'institution financière.

Dans un premier temps, le risk-manager traque et quantifie la totalité des risques inhérents à l'activité de l'entreprise. La fonction de la gestion de risque permettra aussi à l'institution financière de donner aux décideurs les éléments d'information nécessaires pour qu'ils évitent de faire fausse route.

Le risk management se doit d'avoir cinq missions prioritaires :

- le pilotage et le suivi de la gestion actif-passif ainsi que la mise en œuvre des travaux de capital économique.
- l'approbation préalable au lancement des nouveaux produits et la promotion de l'innovation en matière de produits.
- la gestion des expositions d'assurance qui comprend notamment la revue des provisions techniques et l'optimisation des stratégies de réassurance ou de coassurance en tant que cédante ou en tant que cessionnaire.
- l'identification et la mesure des risques opérationnels.
- la gestion des systèmes d'information : outils de projection, de simulation, de mesure de risques, d'agrégation et de reporting.

TROISIEME PARTIE : CADRES ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 1 : Analyse et Gestion des risques financiers

Ce chapitre étudiera les risques financiers encourus par les institutions bancaires à savoir le risque opérationnel, le risque de liquidité, le risque de crédit, et le risque de marché.

Généralités

Dans la gestion globale des risques il existe quatre types de manières de gérer le risque par ordre croissant de cout.

La Prévention : Des mesures peuvent être prises pour limiter l'apparition de l'événement redouté. Cette stratégie est le plus souvent appliquée en premier lieu et surtout lorsque le danger est dramatique (brûlure grave, chute de grande hauteur, coupure, pouvant entraîner la mort ou des effets du genre). La prévention peut aussi se faire par "évitement", c'est-à-dire, l'activité présentant un risque peut être suspendue. Du point de vue des décideurs, cette stratégie est la moins risquée et la moins chère.

L'Acceptation : L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de danger. Cette étude permet d'évaluer les dommages pouvant être causés à des personnes exposées si l'événement redouté a lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. L'acceptation est aussi valable lorsque le moyen de protection coûte trop cher ou gêne énormément l'ouvrier dans sa tâche. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.*

La Réduction du risque : veille, identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de prévention et de protection : c'est la démarche classique de gestion des risques.

Le transfert : A titre *financier*, le transfert de risque s'établit lorsque qu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque (ex. assurance-crédit). Ces garanties ne sont pas exhaustives pour couvrir le risque économique et financier.

Section 1 : La Gestion du Risque Opérationnel

Le risque opérationnel est défini comme des pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats. Cette catégorie de risques comporte des effets pervers illimités et peut exposer une institution à des pertes financières et de réputation considérables. Tel est notamment le cas des échecs enregistrés récemment par de grandes entités dans le monde.. Depuis la réforme Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires de l'établissement bancaire avec une incidence proportionnelle à la qualité de ses procédures et de son dispositif de suivi et d'évaluation.

Au même titre que les autres institutions financières, la Banque s'expose à divers types de risques opérationnels, y compris les pertes potentielles liées aux activités internes ou les événements externes causés par les interruptions des systèmes d'information, de communication, de sécurité matérielle, de continuité des activités, de supervision, de traitement des transactions, des systèmes et procédures de règlement et l'exécution de responsabilités fiduciaires légales et de fonctions d'agence.

Dans le souci de mieux gérer ces risques opérationnels certains établissements financiers comme la banque ont mis sur pied des directions de contrôle avec des objectifs bien définis.

A- La mise sous contrôle des risques opérationnels.

Pour la mise sous contrôle des risques opérationnels les dirigeants de certaines banques créent un **comité d'audit**. Ce dit comité supervisera les méthodes mises en œuvre en termes de contrôle interne et externe.

Sa création est de nature à faciliter le contrôle effectif par les conseils d'administration dont le comité d'audit est une émanation, et sa mission ne doit pas se limiter à l'analyse des comptes, mais s'étendre à l'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle et des outils de pilotage. Il a deux missions principales :

- il est chargé de vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées par l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés ;
 - il doit porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, la surveillance et la maîtrise des risques, ainsi que proposer, autant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.
-

Le comité d'audit assure également d'autres tâches, telles que :

- maintenir la communication entre le conseil d'administration, les dirigeants et les auditeurs internes et externes, afin d'échanger des informations et des points de vue ;
- surveiller et apprécier l'indépendance de la qualité, le rapport efficacité/coûts et le champ de la fonction d'audit interne ;
- effectuer un examen indépendant des états financiers annuels et d'autres informations externes pertinentes ;
- donner des avis sur la nomination d'un auditeur externe ;
- s'assurer que l'établissement de crédit opère dans le respect des lois et des réglementations.

B- Mesures

➤ Les principes de bonnes pratiques.

Partant du principe fixé par le régulateur selon lequel un risque est correctement maîtrisé s'il est identifié, mesuré, évalué et géré, les trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc, pour le couple superviseur / banquier, de contribuer à une meilleure surveillance prudentielle de ce dernier. Parallèlement à ces outils de mesure, le régulateur a développé dix principes de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels, rappelant par-là l'importance tant de l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel système, que de l'identification des risques opérationnels, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

- Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque opérationnel

Principe 1: Le conseil d'administration [de l'institution bancaire] devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

Principe 2: Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

Principe 3: La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

- Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque opérationnel

Principe 4: – Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

Principe 5: – Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

Principe 6 – Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.

Principe 7 – Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

- Rôle des superviseurs

Principe 8 – Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et

maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.

Principe 9 – Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

- Rôle de la communication financière

Principe 10 – La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

(Source : accord Bale II sur la gestion des risques financiers)

Section 2 : La Gestion du Risque de Crédit

A- La politique du crédit

Si le bénéficiaire d'un crédit, quel qu'il soit, entreprise, particulier, établissement de crédit, collectivité territoriale ou Etat, n'est pas en mesure de rembourser les avances lui consenties, cette insolvabilité de l'emprunteur entraîne pour le banquier une perte totale ou partielle des créances ainsi que des revenus qui s'y attachent.

Les banques ont ainsi développé une véritable expertise dans l'évaluation et le suivi du risque de crédit qu'elles mettent au service d'un agent à capacité de financement. Elles maîtrisent tous les outils d'analyse du risque de crédit, savent rédiger des contrats de crédit avec des clauses incitant les emprunteurs à honorer leurs engagements assortis de prises de garanties, elles assurent le suivi quotidien des dossiers de crédit et prennent des mesures nécessaires en cas de défaillance de la contrepartie. Enfin la banque assume directement le risque de crédit qu'elle gère grâce à la division des risques.

1- Procédures de traitement du risque de crédit

Les procédures formalisées doivent être mises au point et elles concernent l'étude de la

Demande de crédit, le suivi des dossiers de crédit et le contrôle interne.

a- L'étude de la demande de crédit

D'une part, il convient que l'analyse rassemble toutes les informations nécessaires sur L'emprunteur.

D'autre part ces informations reportées dans des dossiers de demande de crédits qui sont des formulaires uniformisés et qui peuvent être considérés comme complets s'ils ne sont pas totalement documentés, ce dossier est ensuite traité par le responsable compétent et une décision d'accord ou de refus est prise.

b- Suivi du dossier de crédit

Une fois le crédit accordé, un contrat de prêt est signé entre la banque et l'emprunteur en prévoyant très précisément les échéances de remboursement et les conditions tarifaires. Il est ensuite nécessaire d'organiser le suivi du crédit jusqu'à son remboursement intégral et de prévoir le traitement à appliquer en cas de non-respect de ces engagements par l'emprunteur.

c- Contrôle interne

Le contrôle de contrepartie qui est un aspect du contrôle interne de la banque repose sur les principes :

- ☐ D'abord indépendance des contrôleurs et contrôlés,
- ☐ Ensuite vérification de la cohérence de la demande de crédit avec la politique de crédit de la banque,
- ☐ Enfin vérification des procédés lors du traitement et le suivi du dossier de crédit

2- Evaluation du risque du crédit

a- L'évaluation du risque des particuliers

A ce niveau, deux approches peuvent menées en fonction de la nature du crédit à

la consommation ou du crédit immobilier.

a- 1- **Les crédits à la consommation**

Ces crédits en général à court terme, sont demandés pour financer l'activité d'un bien d'équipement déterminé (automobile, appareil électroménager...) ou pour financer un besoin que l'emprunteur ne précise pas. Comment évoluer le risque de ces crédits?

Il convient de commenter toutes les informations nécessaires.

■ Sur l'emprunteur:

- Situation de famille
- Revenus
- Ancienneté dans sa profession

■ Sur ces antécédents en matière d'endettement et de sa solvabilité. A cet égard, le banquier utilise les fichiers existants que l'on peut classer en fichier négatif et positif au niveau du bilan de la banque centrale.

a- 2- **Les crédits immobiliers**

Ce sont des crédits à plus long terme, ils ont un montant plus élevé. Le montant du prêt est fonction de la valeur du bien immobilier financé et de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Sur ces genre de crédits, une assurance de crédits, est systématiquement demandée afin de garantir la banque en cas de disparition des revenus quelques soient les causes: décès, chômage ou incapacité .Le bien immobilier fait également l'aspect d'une hypothèque au profit du prêteur.

b- L'évolution du risque sur l'entreprise

Les crédits destinés aux entreprises sont plus variés que les crédits aux particuliers et leurs montants sont plus élevés. L'évaluation repose sur le diagnostic financier de l'entreprise avec ses méthodes habituelles.

b-1- Collecte d'information sur l'emprunteur

Cette collecte ne se limite pas aux comptes annuels; il inclut également la connaissance des marchés et produits sur lequel le client opère et la compréhension de la stratégie qu'il

développe. Et il faut à nouveau insister sur l'avantage de la relation à long terme dans la collecte de ces informations qui permettent notamment au banquier d'apprécier les qualités de compétence et de moralité des dirigeants de l'entreprise.

b-2- L'analyse de la situation financière de l'entreprise

Le banquier étant créancier, l'analyse du risque de crédit est centré sur la solvabilité de l'emprunteur c'est-à-dire, son aptitude à rembourser ses dettes exigibles avec ses actifs. Cette analyse de la solvabilité va différer selon que la demande de crédit concerne l'exploitation ou l'investissement. S'il s'agit d'un besoin de trésorerie à court terme, il convient de vérifier la solvabilité de l'entreprise dans la semaine ou les mois à venir.

Encaissera-t-elle suffisamment de recettes pour rembourser les crédits ?

L'analyse financière se concentre alors sur la liquidité, la qualité des actifs et l'échéancier Dépenses recettes.

En fonction des besoins de l'emprunteur, le banquier proposera diverses formules de crédits adaptés au besoin proprement dite surtout à la capacité de remboursement du requérant. Pour éviter tout risque, la capacité à rembourser demeure l'élément le plus déterminant dans la prise de la décision du banquier.

En cas d'accord de crédit, le banquier aura la faculté d'assortir son concours de sûretés et d'assurances.

B- Les sûretés

Définies par l'article 1 del'acte uniforme de 17 avril 1997 portant sur l'organisation des sûretés« les sûretés sont les moyens accordés aux créanciers par la loi de chaque Etat parti ou la convention des parties pour garantir l'exécution des obligations quel que soit la nature juridique de celle-ci».

Elles peuvent se distinguer en deux catégories: les sûretés personnelles et les sûretés réelles.

b- 1 Les sûretés personnelles

Pour limiter son risque de non remboursement, le banquier, qui veut accorder un crédit à son client, peut élargir son droit de gage sur le patrimoine d'une autre personne. Ainsi, si la dette

n'est pas payée, la banque pour rase faire rembourser sur le patrimoine, non pas sur le patrimoine d'une seule personne, mais sur celui des deux patrimoines.

Il y'a plusieurs sortes de garanties personnelles mais nous en étudierons à savoir :

❖ **Le cautionnement**

Il s'agit d'un engagement pris par un tiers (la caution) de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur principal. Il peut être simple, ce qui donne droit aux discussions (la caution peut exiger une poursuite préalable du débiteur), et un bénéfice de division (la caution peut exiger l'exécution proportionnelle en cas d'existence de plusieurs cautions).

Il peut être également solidaire (forme plus usuelle), ce qui élimine la possibilité d'invoquer les bénéfices de discussion et de division.

Quoiqu'il en soit, la caution bénéficie en cas d'exécution de sa part, d'une subrogation dans les droits, actions et privilèges du créancier.

❖ **L'aval :**

Il s'agit de l'engagement solidaire d'un tiers sur un effet de commerce en vue d'en garantir le paiement. Il peut être porté directement sur la traite ou faire l'objet d'un acte séparé.

Il prend la forme d'un (bon pour aval de...) suivi du nom de la personne garantie et de la signature de l'avaliste. L'avaliste est engagé dans les mêmes conditions que celui qu'il avalise.

b- 2 Les sûretés réelles

Le mot réel du terme grec «RES» qui signifie la chose. Une sûreté réelle est par conséquent une garantie qui porte sur un bien mobilier ou immobilier.

Le banquier, pour éviter le risque d'insolvabilité, demande à l'emprunteur de lui présenter un bien qui sera vendu si débiteur est défaillant. Entre autres sûretés réelles, on peut citer : le gage, le nantissement et l'hypothèque.

b-3 L'assurance-crédit

L'assurance-crédit a pour objectif d'apporter des réponses concrètes pour des questions relatives à la prévention et gestion du risque d'impayé, au recouvrement des créances en souffrances, à une indemnisation rapide. Ce type d'assurance est fait pour couvrir le créancier contre les risques d'insolvabilité et de non-paiement du débiteur. C'est l'une des garanties qui contribuent largement à la gestion du risque de crédit

Les assurances crédits les plus connues sont celles qui couvrent les risques de décès-invalidité-incapacité, ou les risques de perte d'emplois.

Ces assurances offrent à la banque la garantie d'être payée (d'un traite ou sur échéancier) au cas où le débiteur serait décédé, au cas où son état de santé ne lui permettrait plus de travailler ou au cas où il perdrait son emploi.

(Source : SGBS)

Parmi les nouvelles techniques de gestion de crédit on peut citer **le scoring** qui est un outil à la décision utilisé par les établissements en vue de qualifier une éligibilité au crédit, il vise à analyser plusieurs points concernant les clients ou un prospect : Age, profession, revenus, ancienneté dans l'entreprise, nature du contrat, situation matrimoniale, taux d'endettement etc. il est très peu utilisé par les banques.

Ces techniques d'analyse et de gestion du risque de crédit sont utilisées dans la plupart des institutions bancaires au Sénégal.

Section 3 : La gestion du risque de liquidité

A- Généralités

Gérer les liquidités et les risques qui leur sont associés est un sujet sensible dans le secteur bancaire, et de nombreux établissements financiers investissent pour améliorer leur capacité à faire face à de futures crises potentielles et pour respecter ou se préparer aux nouvelles réglementations.

Les établissements de crédit, comme les autres agents économiques, doivent pouvoir faire face à leurs engagements ; mais on sait que leur spécificité réside dans la transformation à laquelle ils procèdent de ressources courtes – les dépôts de leurs clients – en emplois à plus lointaine échéance, répondant ainsi aux besoins d'emprunts des entreprises et des ménages. C'est

d'ailleurs cet écart entre la maturité du passif et celle de l'actif de leur bilan qui alimente leur marge d'intérêt.

Or, pour faire face aux demandes de retraits des déposants, ils ne disposent généralement pas d'une trésorerie suffisante en monnaie centrale pour couvrir leur passif immédiatement exigible. Les intermédiaires doivent donc pouvoir mobiliser rapidement les actifs qu'ils détiennent en portefeuille ou lever des ressources sur le marché interbancaire ou auprès de nouveaux prêteurs.

Le risque de liquidité est celui, pour un établissement, de ne pouvoir se procurer, à l'aide de l'actif disponible et réalisable, les liquidités nécessaires dans les délais requis. C'est historiquement le risque le plus ancien, à l'origine de paniques bancaires peu fréquentes mais spectaculaires et renforcées par l'effet de contagion initié par des déposants soucieux de se voir restituer les dépôts confiés

Mais si de multiples facteurs peuvent altérer la situation de liquidité des banques, celles-ci bénéficient, en revanche, grâce au découplage des marchés, d'un élargissement des sources d'approvisionnement en capitaux et la création de titres nouveaux – comme les certificats de dépôts – a étendu les instruments de levée des capitaux.

Cette contrainte sur la liquidité bancaire peut très vite se transformer en crise de solvabilité pour la banque. En effet, si une banque se trouve de manière imprévue à devoir faire face à une demande de remboursements accrue, elle va devoir liquider dans l'urgence et donc dans de mauvaises conditions des actifs. Réciproquement, une croissance non planifiée de ses actifs peut également mettre la banque en difficulté lors du refinancement de ceux-ci, si par exemple les conditions de marché ont changé entre-temps.

Car en effet la liquidité bancaire est étroitement liée à la liquidité du marché, qui désigne la possibilité de trouver facilement pour un actif financier donné une contrepartie à l'achat ou la vente, et ce de telle sorte que la transaction puisse se faire sans impact significatif sur le prix. La gestion de la liquidité bancaire nécessite donc à la fois une bonne maîtrise des caractéristiques des différents éléments de bilan et aussi une connaissance approfondie des instruments du marché des taux, en particulier de sa composante à court-moyen terme, le marché monétaire.

A- Méthodes de gestion du risque de liquidité.

La gestion de la liquidité au sein d'une institution financière répond à deux principaux impératifs. Premièrement, l'institution doit être assurée de pouvoir disposer dans des délais brefs d'un financement approprié et à faibles coûts. Cela peut impliquer notamment la détention d'un portefeuille d'actifs rapidement mobilisables, la détention de volumes significatifs d'engagements stables, ou le maintien de lignes de crédit auprès d'autres institutions financières.

Deuxièmement, la gestion de la liquidité doit également satisfaire à des contraintes de rentabilité. Les questions relatives à la stabilité financière tournent précisément autour de cet arbitrage entre la liquidité et la rentabilité : les conditions doivent être réunies pour que les banques gèrent les stocks et flux de liquidité de la façon la plus rentable possible sans compromettre la stabilité financière.

❖ **Couverture du risque de liquidité**

La banque en faute de liquidité peut recourir :

A- Auprès de la banque centrale.

Une autre source de refinancement importante pour les banques, et même obligatoire, est le financement par la banque centrale. Le recours au refinancement de la banque centrale est un passage obligé pour les banques commerciales, dans la mesure où la banque centrale, via les réserves obligatoires et la monnaie fiduciaire (pièces et billets), « absorbe » une partie de la liquidité bancaire disponible. Le système bancaire se trouve ainsi contraint de recourir aux injections de liquidité de la banque centrale. Ces injections de liquidité constituent le principal outil de mise en œuvre de la politique monétaire par la banque centrale.

B- La titrisation des créances

C'est une technique qui consiste à transformer le bloc des crédits bancaires en titres négociables destiné à être cédé à un investisseur tout en permettant à la banque de posséder beaucoup plus de liquidité disponible.

C- Sur le marché des titres de créances négociables

Les titres de créances négociables (TCN) sont des titres émis au gré de l'émetteur représentant un droit de créances et négociables sur un marché réglementé. Ces titres permettent de financer les besoins de liquidité à court terme. La banque qui est en manque de liquidité peut émettre des certificats de dépôts pour avoir plus de liquidités

D- Sur le marché interbancaire

Le marché est un marché exclusivement réservé au professionnel de la banque (BC, trésor public, établissement de crédit). C'est un marché qui permet la rencontre de l'offre de liquidité et la demande de liquidité bancaire entre ses organismes financiers. Ce marché favorise la rencontre entre ceux qui ont un excédent et ceux qui ont un déficit de liquidité.

Section 4 : La gestion des risques de marché

A- La gestion du risque de change

Le risque de change est le risque de perte en capital lié aux variations futures du taux de change.

Depuis les années 1970, ce risque s'est fortement accru avec le flottement généralisé des monnaies et le développement des transactions commerciales et financières internationales.

L'existence de variations de changes entraîne deux types d'attitudes différentes de la part des intervenants sur le marché : certains groupes ne souhaitent pas parier sur ce que seront les taux de change dans le futur. Ils sont exposés à un risque de change dans le cours de leurs activités ordinaires et recherchent une couverture à leur position créditrice et débitrice.

D'autres groupes estiment pouvoir prendre une position exposée au risque à un risque de change pour réaliser un gain. Il y a alors spéculation sur l'évolution future des changes au moyen d'opérations d'arbitrages. Dans la réalité, les opérations cambiales mêlent à des degrés divers couverture et spéculation et les mêmes individus peuvent adopter ces deux attitudes.

Le contrat de change à terme est le principal moyen de se couvrir ou de spéculer sur le marché des changes. Ce qui explique pourquoi il domine le contrat de change au comptant : en 1998, 63 % des opérations des marchés de changes sont des opérations à terme et 37 % seulement des opérations au comptant.

Un contrat de change à terme est un accord pour échanger une monnaie contre une autre à une date future à un prix fixé aujourd'hui, le taux de change à terme. Il existe différents contrats de change à terme : les contrats basés sur les opérations traditionnelles, terme bancaire et « swap » sont les plus répandus ; ceux basés sur les autres produits dérivés, « futures » et options sur devises restent marginaux.

Établissements bancaires ou des entreprises ayant une importante activité financière.

B- Mesures et couverture du risque de change

➤ Le contrat de change à terme

Il consiste en une entente portant sur la conversion d'une monnaie en une autre. Le montant de la transaction, le taux de change utilisé par la conversion et la date future à laquelle s'effectuera l'échéance sont fixés au moment de la prise du contrat. Certains contrats permettent des livraisons partielles effectuées durant une période optionnelle qui peut atteindre 30 jours.

Ce type de contrat fait intervenir deux éléments :

- un cours de change garanti, dont l'exportateur bénéficiera en cas d'évolution défavorable du cours de la devise en dessous de ce taux garanti ;
- un pourcentage de participation, qui permet de profiter, à concurrence de ce pourcentage, de l'évolution favorable du cours, c'est-à-dire de la différence (positive) entre le cours garanti et le cours au comptant.

En effet, le contrat à terme de devises a pour conséquence de fixer aujourd'hui un cours de change sûr et donc de garantir, par exemple, le montant en francs correspondant à une créance ou à une somme libellée en devises.

C'est l'instrument de prédilection des entreprises pour la couverture du risque de change. En effet, cet instrument est très souple et extrêmement liquide (du moins dans les devises commerciales courantes).

Le change à terme élimine le risque de change dès sa naissance, en figeant immédiatement le cours de change, ce qui permet de s'assurer un prix de revient ou une marge commerciale, sans qu'interviennent d'échanges de devises. C'est pourquoi on le qualifie parfois de change à terme sec. Le cours du change à terme est, sauf rares exceptions, différent du cours au comptant. Lorsque la différence est positive, elle s'appelle un report ; lorsqu'elle est négative, un déport.

Les banques ont cependant mis en place d'autres instruments de change à terme afin d'en augmenter l'efficacité. Les banques utilisent peu, entre elles, le change à terme, lui préférant les swaps de change.

➤ **Le Swap de devises**

C'est un contrat de gré à gré entre deux parties qui s'échangent des dettes contractées dans des devises différentes. Il permet donc de modifier la monnaie dans laquelle s'exprime la dette. Pour conclure un swap les cocontractants précisent divers éléments tels que : le montant du contrat exprimé dans une des deux devises, la parité retenue pour procéder à l'échange, la durée du contrat, les modalités des calculs des intérêts.

➤ **La police d'assurance**

L'entreprise peut se couvrir contre le risque de change via des assurances que proposent des organismes externes. Ces assurances ont pour objet de permettre aux entreprises exportatrices d'établir leur prix de vente de passer des contrats en devises sans encourir le risque de variation des cours de change.

Ces opérations sont multiples :

- elles concernent aussi bien des opérations ponctuelles que des courants d'affaires réguliers ;
- elles peuvent couvrir les variations de change sur un courant d'affaires à l'import ou à l'export pendant la période de facturation jusqu'au paiement ;
- ces assurances comprennent parfois des clauses permettant de bénéficier de l'évolution favorable de la devise, le cours garanti pouvant être modifié pendant la période de facturation.

En effet, toutes les entreprises réalisant des opérations commerciales ou financières engagées en devises sont confrontées à un risque lié à la variation de la parité entre les monnaies. Une variation de quelques points de cours de change peut remettre en question la rentabilité de l'affaire traitée.

Toute transaction entre un exportateur (ou un importateur) national et un acheteur (ou vendeur) étranger a pour conséquence de mettre automatiquement l'une des parties en position de change. Celle-ci devra effectuer une opération de change au moment du règlement, mais aussi se couvrir contre le risque de change.

➤ **Choix d'une technique de couverture**

Il est important de savoir qu'une stratégie se doit d'être redessinée. Effectivement, avec le temps, les données utilisées pour établir notre stratégie changent. Il se peut alors que nos comptes-clients ne soient plus les mêmes, que nous ayons maintenant une meilleure couverture naturelle ou encore que nous ayons une attitude différente face au risque. Dans tous les cas, une stratégie gagnante doit être revisitée le plus souvent possible de façon à ce qu'elle reste centrée sur nos objectifs de croissance, sur notre gestion de la trésorerie de même que sur l'actualité.

Dépendant de la situation financière de notre entreprise (capacité de prendre des risques) et de notre tolérance aux risques, voici quelques exemples de stratégie génériques :

Tableau 1 : Exemples de stratégies :

Objectifs de l'entreprise	Stratégies proposées
Fixer dès aujourd'hui le cours futur de nos devises	Le contrat de change à terme
Optimiser la gestion de notre trésorerie globale multidevises	Le swap
Nous assurer un cours minimum/maximum tout en bénéficiant de l'évolution favorable de la devise	L'option sur devises

B- La gestion du taux d'intérêt dans les banques

➤ Généralités

Le risque de taux d'intérêt concerne la quasi-totalité des agents économiques ; il revêt toutefois une importance particulière lorsque cet agent économique est une banque. Il peut être assimilé en quelque sorte à une série de bombes à retardement, à mise à feu décalée, qui, s'il n'y est pris garde, peut causer de graves dommages. La gestion de ce risque, qui avait été traitée pendant longtemps comme une fonction exogène, est devenue une fonction à part entière du management bancaire. Elle est même devenue aujourd'hui un élément de sa performance.

Pour une banque, ce risque peut être défini comme l'écart enregistré sur ses résultats et/ou sur sa valeur patrimoniale lorsque les taux d'intérêt du marché varient.

Si les faillites et les difficultés bancaires ont, traditionnellement, plutôt pour origine des expositions mal maîtrisées au risque de crédit, une gestion déficiente du risque de taux peut susciter des problèmes de même nature, comme l'a montré la crise des caisses d'épargne au début des années quatre-vingt-dix aux États-Unis. Le risque de taux fait partie des risques majeurs inhérents à l'activité de transformation des banques. Une prise excessive, mal contrôlée, de ce risque ou encore une mauvaise anticipation des changements de l'environnement peut constituer une menace non seulement pour l'équilibre financier des établissements de crédit, mais aussi pour la stabilité financière dans son ensemble.

Le rôle d'intermédiaire financier des établissements de crédit les expose structurellement au risque de transformation ou de taux, en finançant des actifs à long terme avec des dépôts ou d'autres formes de financements souvent libellés à court terme.

Le risque de taux d'intérêt global (RTG) d'un établissement financier est « le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et hors-bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché » Le risque de taux fait partie des risques majeurs et naturels auxquels sont confrontées les banques.

Il est intéressant de noter que, bien que le risque de taux d'intérêt ait toujours existé, puisqu'intrinsèque à la fonction de transformation des banques, la gestion de ce risque n'a été

introduite qu'à une date relativement récente dans les pratiques de gestion interne de ces dernières. En effet, l'ampleur de ce risque s'est accrue en raison de la plus grande volatilité des taux d'intérêt depuis la fin du système de taux de change fixes de Bretton Woods et la libération des mouvements de capitaux.

L'exposition au risque de taux d'intérêt d'une banque est représentée par l'assiette des encours du bilan et du hors bilan, susceptible d'être affectée par les variations des conditions de marché. Ainsi par exemple, les ressources à taux variables (dépôts clientèle ou ressources de marchés) génèrent des charges supplémentaires en cas de remontées des taux, tandis que dans le même temps, les emplois à taux variables (crédits à la clientèle, portefeuilles de placement) génèrent des produits. Les actifs et les passifs à taux fixes ne sont pas sensibles aux variations des taux d'intérêt en termes de revenus ; en revanche, leur valeur en capital se trouve affectée par ces variations.

➤ **Techniques de couverture du risque de taux d'intérêt**

La couverture du risque de taux d'intérêt peut se faire soit selon la nature de taux du gap à savoir taux fixe ou taux variable, soit par macro couverture ou micro ouverture.

- La couverture du risque sur taux fixe/taux variable

- la couverture du risque sur taux fixe

L'absence d'adossement parfait entre emplois et ressources peut se traduire par :

- une sur-consolidation, c'est-à-dire un excédent des ressources sur les emplois. Dès lors, il faut faire des prêts à taux fixe pour compenser l'évolution adverse des taux.

- une sous-consolidation, c'est-à-dire un excédent des emplois sur les ressources. On fait dans ce cas des emprunts à taux fixe pour pallier la variation inverse des taux. Il peut se faire que le risque ne se manifeste qu'à terme. Il faudrait alors recourir à des stratégies de couverture à terme pour lever les fonds nécessaires. On peut le faire par opérations de garantie de taux à terme telles que les FRA et les Swaps.

- **La couverture du risque sur taux variable**

La technique revient encore à prêter en cas de sur-consolidation, emprunter en cas de sous-consolidation ou faire un swap. Toutefois, il faut prendre soin de faire ces opérations sur taux variable dans la référence de taux variable concernée.

- La macro couverture/micro ouverture

- **La macro ouverture**

C'est une pratique très généralisée dans la quasi-totalité des banques françaises, 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. Toutefois l'inconvénient de cette méthode est qu'elle peut donner lieu, volontairement ou non, à des prises de position spéculatives déconnectées de l'objectif initial de réduction de l'exposition au risque de taux global.

Elle consiste aussi à se « protéger », au cas par cas, c'est-à-dire en cherchant à immuniser globalement son bilan contre les fluctuations des niveaux de taux.

- **La micro couverture**

Quant à elle, consiste à mener des opérations pour couvrir des risques unitaires bien identifiés. Contrairement à la macro ouverture, il s'agit ici d'une gestion unitaire, opération par opération, et non globale sur les positions nettes déterminées par bandes d'échéances.

Elle permet aussi de modifier l'exposition au risque de taux et de corriger les effets négatifs liés à la modification de la structure des taux, sans altérer pour autant le bilan de la banque. Les instruments ou « véhicules » utilisés sont tout d'abord ceux négociés sur les marchés de gré à gré, ou marché OTC (over the counter) : contrats terme/terme ou forward/forward (forward rate agreement), les contrats conditionnels (options de taux d'intérêt, caps-floors-collars, options de swaps). Les instruments de marché organisé complètent le dispositif de couverture utilisé par la banque.

Chapitre 2 : Recommandations

Dans ce chapitre quelques suggestions et recommandations vont être proposées et elles se porteront sur le risque de crédit et sur la direction du risque.

Section 1 : le risque de crédit

Nous constatons que la plupart des emprunteurs ne savent pas que les fonds prêtés n'appartiennent pas à la banque. C'est pourquoi beaucoup d'entre eux n'honorent pas leurs engagements. Ils convient à ce niveau de sensibiliser d'avantage ces derniers pour un dénouement heureux et rapide des conventions de crédit.

Pour gérer les risques, les banques appliquent des mesures souvent insuffisantes face à l'insolvabilité difficilement maîtrisable du client. Mais cela constitue la part d'incertitude constitutive du risque inhérent à la profession de banquier. Une mauvaise gestion dans la distribution de crédit peut causer la faillite de la banque c'est pour cela que la banque doit être plus stricte dans l'octroi de crédit et établit un formalisme particulier pour l'octroi de crédit. Le crédit scoring est fortement recommandé dans la gestion de ce type de risque.

Il convient également pour le banquier qui souhaite réduire au maximum le risque de crédit, d'exiger un renforcement de la garantie en imposant du débiteur, à la fois, une garantie réelle et une garantie personnelle ou bien demander la garantie d'une autre banque. Le rôle de la banque est de répondre systématiquement au besoin de la société. Ainsi elle doit jouer un rôle important dans l'économie du pays. En octroyant des crédits aux entreprises, les aident à éviter la faillite. Mais il est nécessaire que le banquier gère ces prêts en évitant le risque d'insolvabilité et les clients doivent bien connaître les pratiques bancaires et respecter leurs engagements pour le développement des relations entre banques et clients et pour le développement du pays.

Section 2 : La direction de gestion de risque

Le gestionnaire doit être très vigilant parce qu'une mauvaise appréciation du risque peut entraîner une perte considérable, pour cela un système d'alerte doit être mis sur pied afin d'être informé dès l'apparition du risque. Le manager doit suivre au jour le jour l'évolution du marché et doit posséder une bonne connaissance du marché monétaire qui est le marché où interviennent les banques commerciales. La direction doit faire l'inventaire, de évaluer les risques et de mettre en place des dispositifs de couverture.

Cette direction doit également pour mission de sensibiliser tous les services à ce problème et de le surveiller dans leurs décisions. La plate-forme doit couvrir l'ensemble des risques et les réunir en une seule solution de gouvernance.

Conclusion

Les contrôles financiers et la gestion des risques sont essentiels à la bonne gestion d'une organisation. Lorsqu'ils sont efficaces, ils peuvent aider celle-ci à protéger ses actifs, à employer ses ressources avec économie et efficience, et à produire de l'information financière exacte et fiable. En effet, pour dresser un portrait complet et exact des résultats financiers d'une organisation, il faut avoir de l'information fiable.

Les techniques d'investigations utilisées sont essentiellement la recherche documentaire et l'interview de certains responsables de banques et d'institutions financières. La banque, en effet, ressemble de plus en plus à une « machine à risque » : elle prend des risques, les transforme et les incorpore au service et aux produits bancaires qu'elle offre. Tous les risques cités dans les chapitres précédents doivent être contrôlés et gérés dans la plus grande rigueur par le simple fait qu'une mauvaise gestion de ces derniers entraîne inévitablement la faillite de l'entreprise bancaire.

La découverte du risque permet son anticipation et cette dernière consiste à prendre des mesures et à utiliser les techniques de couvertures existantes citées dans les chapitres précédents. Les risques financiers étudiés ici sont les principaux risques qui entravent la viabilité de l'entreprise bancaire, beaucoup d'institutions bancaires sont victimes du risque opérationnel à cause d'une défaillance au niveau d'un système d'informatique et se voient dans l'obligation soit de rembourser soit de fermer les portes.

Ainsi, ce travail montre comment les banques mettent sous contrôle le risque opérationnel en mettant sur pied un comité d'audit qui supervisera les méthodes mises en œuvre en termes de contrôle interne et externe.

Dans un monde où l'insolvabilité est monnaie courante, la gestion du risque de crédit constitue un élément essentiel pour la survie de la banque et de différentes méthodes d'analyse et techniques de couverture sont présentées dans ce présent document et sont utilisées dans la plupart des banques Sénégalaises.

Sans une liquidité suffisante aucune entreprise ne pourra tenir, c'est pour cela que ce risque doit être pris en considération et pour pallier à ce risque les banques se réfèrent à la Banque Centrale qui est un passage obligé via la réserve obligatoire, la titrisation des créances, etc.

Les risques de marché à savoir le risque de change et le risque de taux doivent être surveillés à cause de la variation du marché.

Suite à notre objectif de recherche qui était de montrer comment les risques financiers sont gérés par les institutions bancaires sénégalaises, nous avons constaté grâce à la technique d'interview que la plupart des banques du Sénégal possédaient une direction de gestion de risque et que ces banques utilisent à peu près les mêmes techniques de gestion de risque utilisées par la plupart des banques françaises, le scoring est une technique récente qui est très peu utilisée par les banques Sénégalaises. Ces dernières possèdent un système d'information adéquate et une vue permanente sur l'évolution du marché afin d'anticiper et de gérer ces risques.

Ce serait une utopie de dire que ces risques vont être éliminés définitivement par le simple fait qu'ils sont inhérents à l'activité bancaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- **NARASSIGUIN P.** (2004) ; *Monnaie, banques et banques centrales dans la zone Euro*. Bruxelles, Boeck université, 1^{ère} édition, 254 p.
- **GARSUAULT P. ; PRIAMI S.** (2001) ; *Les opérations bancaires à l'international* Paris, revue banque, 7^{ème} édition, 375 P.
- **ROLLANDE L-B.** (2012) ; *Principes de techniques bancaires*. Paris, Dunod, 26^{ème} édition, 512 P.
- **MICHEL X.**, (2009) ; *Management des risques pour un développement durable*. Paris, Dunod, 472 p.
- **COHEN E. (2001)** ; *Dictionnaire de Gestion des risques*. Paris, édition la découverte, 476 P.
- **BECK U.** (1986) ; *la société du risque*, Francfort, édition surhkamp.
- **RONCALLI T.**, (2009) ; *Gestion des Risques Financiers*. Paris, Economica, 2^{ème} édition, 557 P.
- **CRESPELLE N.** (2009) ; *la crise en question*. Paris, Organisation Eds D'.
- **FERRONNIERE J.** (1976) ; *les opérations de banque* .Paris, Dalloz, 5^{ème} édition, 874 P.
- **PATAT j-p.** (1987) ; *institutions financières et politique monétaire*. Paris, economica, 4^{ème} édition, 492 P.
- **Banque de France** (Décembre 2006) ; *Revue de la stabilité financière* • N° 9

MEMOIRES

- **Mbourou P.**, thème « gestion du risque opérationnel dans l'activité bancaire » (2009).
- **Maleej B.**, thème « gestion des risques bancaires, mesures et impact sur la performance » (2008)
- **BA M.** , thème « Les déterminants du choix du lieu d'implantation des agences bancaires aux Sénégal » cas de la SGBS et EcoBank (2009)
- **Ndiaye S.** thème « l'Analyse des Risques de Crédit dans l'activité Bancaire » Cas de la SGBS (2009)

WEBOGRAPHIE

- www.google.fr
- www.wikipedia.fr
- www.memoireonline.com
 - www.finance.fr
- WWW.revuebanque.fr

ANNEXES

Tableau2 :

Position de change

• Libellés des opérations	• Montant (en 1 000 USD)	• Cours USD/EUR lors de l'opération	• Valorisation
• AVOIRS	•	•	•
• Créances détenues sur des tiers	• 150	• 0,8652	• 129,78
• Dépôts ou prêts en devises	• 50	• 0,9710	• 48,55
• Achats à terme	• 70	• 0,9210	• 64,47
• (a) Total avoirs valorisés au cours moyen (1)	• 270	• 0,8992	• 242,80
• ENGAGEMENTS	•	•	•
• Dettes clients	• 5	• 0,8715	• 4,36
• Emprunts en devises	• 40	• 0,8856	• 35,42
• Vente à terme	• 135	• 0,8652	• 116,80
• (b) Total engagements valorisés au cours moyen (1)	• 180	• 0,8699	• 156,58
• (a) - (b) Position nette	• 90	• 1,0174	• 86,22

Source : _Exporter (COFACE)

➤ **FRAIS D'ETUDE DE DOSSIER (en fonction des lignes consenties)**

- jusqu'à 2millions.....	55.000 F
- de 2 à 10 millions	110.000 F
- de 11 à 100 millions	210.000 F
- de 101 à 500 millions	420.000 F
- de 501 à 1.000 millions	530.000 F
- supérieur à 1.000 millions	1.100.000 F
Frais sur demande accord ponctuel.....	75.000F

(Source : SGBS).

TABLES DES MATIERES

<u>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</u>	5
<u>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....</u>	6
Section 1 : La problématique.....	6
Section 2 : Les objectifs de recherche.....	7
Section 3 : Les hypothèses de travail.....	7
Section 4 : Pertinence du sujet.....	8
Section 5 : Revue critique de la littérature.....	9
<u>CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....</u>	11
Section 1 : Cadre de l'étude.....	11
Section 2 : Délimitations du champ de l'étude.....	11
Section 3 : Techniques d'investigations.....	12
Section 4 : Difficultés rencontrées.....	12
<u>DEUXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL ET CONCEPTUEL.....</u>	13
<u>Section 1: PRESENTATION DE BICIS.....</u>	14
1. Historique.....	14
2 . Evolution de la BICIS.....	14
3. Organigramme de la BICIS.....	16
<u>Section 2 : SECTEUR D'ACTIVITE.....</u>	17
1. Présentation économique et sectorielle du domaine d'activité.....	17
2. Présentation de la Direction Financière.....	18
3. Organisation de la Direction Financière.....	18
4. Présentation de l'évolution du secteur bancaire.....	19

<u>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL</u>	21
Section 1 : Risques financiers	21
Section 2 : types de risques financiers	22
Section 3 : Direction du risque ou Risk Management	24
<u>TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS</u>	27
<u>CHAPITRE 1 : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</u>	28
Section 1 : Gestion des risques opérationnels.....	29
Section 2 : Gestion du risque de crédit.....	32
Section 3 : risques de liquidité.....	37
Section 4 : risque de marché.....	40
<u>CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS</u>	47
Section 1 : Le risque de crédit	47
Section 2 : La direction de gestion du risque.....	47
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES	53

