

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
CASABLANCA

CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

LA GESTION ACTIF – PASSIF

(Asset and Liability Management) :

REPONSE A LA PROBLEMATIQUE DE LA TARIFICATION DES CREDITS BANCAIRES
AU MAROC

MEMOIRE PRESENTE E POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DU
CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

PAR

M. Abdellah NAFAA

JURY :Président : **M. MOSTAFA ELBAZE**

Suffragants : **M.MOHAMMED HDID**
M. MOHAMMED ELKETTANI
M. MOSTAFA MELSA
M. RACHID SEDDIK SEGHIR

mai 2002

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire.

Ces opinions doivent – être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

- *A l'âme de mon père qui m'a appris à aimer le savoir*
- *A ma mère qui m'a appris le sens de la responsabilité*
- *A ma petite famille*

SOMMAIRE

PARTIE INTRODUCTIVE 7

AVANT - PROPOS 7

1- PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE 9

2- QU'EST CE QUE LA GESTION ACTIF - PASSIF ? 12

3- METHODOLOGIE DE TRAVAIL 13

4-ETENDUE ET LIMITES DU SUJET 16

PREMIERE PARTIE : 19

LES MUTATIONS DU PAYSAGE BANCAIRE MAROCAIN ET LEURS RETOMBES SUR LES BANQUES. 19

PREAMBULE : 20

1-LA REFORME DU SYSTEME FINANCIER ET BANCAIRE 21

2- LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE LOI BANCAIRE 31

3- LES CONSEQUENCES SUR LE SECTEUR BANCAIRE 37

4- PRATIQUES DES BANQUES MAROCAINES EN MATIERE DE GESTION DU BILAN 40

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 49

DEUXIEME PARTIE 50

DEVELOPPEMENT DU CONCEPT ALM 50

INTRODUCTION :LES PRINCIPAUX MOTEURS DE DEVELOPPEMENT DE L'ALM 51

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS 55

CHAPITRE 2 : L'ALM & LA GESTION DES RISQUES 67

CHAPITRE 3 : LA REGLEMENTATION BANCAIRE ET PRUDENTIELLE 108

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 116

TROISIEME PARTIE 118

POUR UN SYSTEME TARIFAIRE PERFORMANT 118

INTRODUCTION 119

CHAPITRE 1 : POSITION DE LA PROBLEMATIQUE 124

CHAPITRE 2 : POUR UN SYSTEME TARIFAIRE BASE SUR LES OUTILS ALM	139
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	175
CONCLUSION GENERALE	176
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	182
GLOSSAIRE	185

***‘Les méthodes sont les biens les plus précieux
des hommes’***

F.NIETZCHE

PARTIE INTRODUCTIVE

AVANT - PROPOS

Ce travail a été entamé au cours de ma deuxième année du cycle supérieur de gestion (1998-2000) dans le cadre du groupe de recherche dirigé par Monsieur Mostafa ELBAZE, enseignant à l'I.S.C.A.E

A la fin de l'an 2000, l'avancement du travail était à moins de 50% des objectifs présumés, ceci s'explique primo par la difficulté que présente le sujet, secundo par l'absence d'écrits en matière de tarification bancaire, de gestion du bilan et des risques financiers au Maroc, et tertio par les difficultés liées à la collecte de l'information, les banques marocaines sont très opaques quant aux pratiques tarifaires.

Toutes ces difficultés m'ont obligé à baisser mon rythme de travail pour quelques mois, faute de matière première, le seul champ qui est resté explorable était les écrits au niveau américain et européen, et les développements des banques étrangères en matière de gestion du bilan, des risques et notamment de la tarification bancaire.

Cependant, avec le soutien du directeur de recherche, et l'intérêt de plus en plus grand que présente le sujet, surtout avec les problèmes que connaissent certains établissements bancaires au Maroc qui s'explique par l'absence d'une gestion optimale du bilan et des risques chez ces banques. J'ai considéré que c'était de mon devoir entant que chercheur et banquier de mener cette recherche à bout, et par là participer modestement au développement d'un nouvel outil de management bancaire dédié à la gestion du bilan, des risques, et de la tarification, basé sur des outils 'scientifiques' qui ont montré leur efficacité sous d'autres cieux.

Exploiter ces outils pour débattre de la problématique de la tarification des crédits bancaires au Maroc, a constitué l'objectif central de cette recherche. La gestion actif – passif n'est pas une fin en soi, mais un outil qui peut par sa rigueur, contribuer à démocratiser le crédit et à le facturer à son juste prix.

Armé d'une forte volonté pour terminer ce travail de recherche, et par l'encouragement de mon directeur de recherche, et en dépit de mes occupations professionnelles et familiales, j'ai décidé de reprendre ce dossier et de produire un travail de recherche que je souhaite enrichissant et fructueux.

La tâche ne fut pas facile, l'accès aux données des banques marocaines n'était pas facile,

notamment les données relatives à la formation du prix de revient des crédits bancaires.

Par conséquent, le temps consacré au travail sur le terrain a dû prendre plus de temps qu'il n'en faut pour une étude purement théorique.

Que Monsieur Mostafa ELBAZE trouve ici, mes chaleureux remerciements et ma profonde reconnaissance.

Je voudrais également présenter les marques de ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et leur soutien afin que ce travail aboutisse dans les meilleures conditions.

Je prie les membres du jury de ma soutenance qui ont bien voulu se pencher sur mon travail, et me consacrer de leur temps et me prodiguer leurs conseils de trouver ici, mes vifs et chaleureux remerciements.

Je souhaite que ce travail rencontre leur approbation, et que leur critiques permettront l'enrichissement de la réflexion dans le domaine de la gestion du bilan, des risques financiers et de la tarifications des opérations bancaires.

1- PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

Le développement économique et social d'une nation dépend dans une large partie de la

maturité de son secteur bancaire. En effet, un secteur bancaire développé permet de tracter toute l'économie dans les voies du progrès et de la richesse.

Cette tâche est d'autant plus facile que les conditions de financement de l'économie sont simplifiées, transparentes et 'démocratiques'.

Dans ce sens, l'efficacité du secteur bancaire dépend des approches tarifaires adoptées par les banques, plus le système tarifaire est juste et transparent plus les chances de développement du secteur et du pays sont fortes.

Si on se place du côté des clients qu'ils soient entreprises ou particuliers, une mauvaise tarification – due généralement à la sur – facturation – peut causer du côté des entreprises, des problèmes financiers, une baisse de la compétitivité et parfois une menace à la pérennité de celles-ci. Du côté des particuliers, la défaillance du système tarifaire cause un déséquilibre financier pouvant aller parfois jusqu'à l'insolvabilité du client, une détérioration du pouvoir d'achat et enfin des problèmes sociaux consécutifs aux difficultés financières.

Dans de telles situations, les clients ont tendance à baisser leur consommation des produits et services bancaires ou parfois rompre leur relation avec la banque. Pour cette dernière, cela se traduit par une baisse des parts de marchés, une régression du chiffre d'affaires.

Les défaillances de la tarification bancaire peuvent nuire directement aux banques, une mauvaise approche tarifaire a tendance à négliger les risques de crédit ou des options non tarifées, dans certains cas, on définit mal les coûts de production des crédits (coût de collecte, frais de production, frais de gestion...), ce qui fait que la banque propose aux clients des prix qui ne traduisent pas le coût réel de ses output. Ceci se traduit par une baisse des marges, une aggravation du niveau des risques allant parfois jusqu'à la possibilité de faillite (exemple des caisses d'épargne américaines ou du Banesto espagnol).

11

Au Maroc, la tarification des crédits adoptée par les banques est à l'origine de la dichotomie qui existe entre le niveau général de l'économie et le secteur bancaire, ce secteur fut qualifié par un économiste marocain « d'îlot de richesse dans un océan de pauvreté ». Ce constat s'explique dans une grande partie par le niveau des prix pratiqués par les banques, qui ne traduisent pas le vrai coût de l'argent, et qui ne prennent pas en compte la charge financière à faire supporter aux clients.

Les clients des banques (particuliers ou entreprises) disent que les taux des opérations de crédit sont sur facturés, et se plaignent de l'opacité du système tarifaire actuel. Les banques de leur part, justifient les prix pratiqués par : le niveau élevé des frais généraux par rapport au niveau des activités, la cherté des ressources et le niveau élevé du risque – clients.

Ce mémoire constitue une contribution modeste dans le domaine de la recherche relative à la tarification des crédits bancaires au Maroc. En dépit des difficultés rencontrées, on s'est fixé trois objectifs essentiels :

En se basant sur les travaux de terrain et sur la recherche documentaire, se prononcer sur l'efficacité de l'approche tarifaire adoptée par les banques marocaines.

Exposer un cadre théorique pour une tarification performante, pour ce faire, on a fait appel aux outils de l'ALM¹, ce choix s'explique par le fait que l'adoption de ces outils constituent un préalable à la mise en place d'un système tarifaire efficace. En s'écartant de cet esprit, tarifier les crédits devient un jeu d'intuition qui peut nuire à la banque et aux consommateurs de crédits.

¹ les termes **ALM (Asset and Liability Management)** gestion Actif – Passif, ou gestion du bilan seront utilisés indifféremment au cours de ce mémoire.

Explorer les possibilités de transposition du modèle de tarification basée sur l'ALM au cas marocain - ceci en prenant comme cas d'application les crédits au logement – tout en énumérant les préalables et les limites devant une telle transposition.

Cerner la problématique de la tarification et y apporter des solutions, requiert des outils de travail et une rigueur de démarche que l'ALM offre.

Dans ce sens, on a attribué beaucoup d'importance à la présentation du corps de règles de la gestion Actif-Passif, ceci explique la grande partie réservée à cette discipline dans ce mémoire.

Avant d'entamer la première partie du présent mémoire, on présente brièvement le contexte de développement de l'ALM (un exposé détaillé de cette discipline fera l'objet de la deuxième partie du mémoire), puis on exposera la méthodologie de recherche adoptée .

2- QU'EST CE QUE LA GESTION ACTIF - PASSIF ?

A la succession des instabilités économiques et des déréglementations financières a répondu un changement profond quoique progressif des méthodes de gestion des banques. Ainsi les méthodes d'ALM sont – elles, aujourd'hui, en voie de généralisation comme l'un des éléments fondamentaux de la solidité des institutions financières.

La vision comptable du bilan bancaire, pour précise et utile qu'elle soit, ne décrit pas directement les effets de la 'tectonique' financière : les éléments du bilan vivent, se déforment, divergent et peuvent entraîner, selon les choix arrêtés, de graves difficultés pour les banques.

Pour faire face à ces difficultés, la banque doit être en mesure de quantifier, d'évaluer et

d'anticiper les influences des évolutions de son environnement.

C'est dans cette tendance que la gestion actif – passif est devenue un outil indispensable pour les banques. En effet, elle permet de faire face à trois sérieux problèmes – qui sont liés – à savoir :

La gestion prévisionnelle des marges

La gestion des risques financiers

La tarification des produits bancaires.

Faire face à l'ensemble de ces problèmes équivaut à assurer la pérennité de l'établissement bancaire, de ce fait se dégage l'importance et la nécessité d'une discipline, qui par une gestion dynamique et optimale du bilan, assure la marche de la banque dans un contexte très mouvant.

La Gestion Actif – Passif représente l'outil approprié qui permet de piloter le bilan de la banque dans le but de pérenniser celle – ci, et de rentabiliser continuellement ses emplois, tout en gérant l'ensemble des risques financiers.

3- METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Sur le plan méthodologique, le mémoire sera scindé en trois parties principales:

L'analyse du paysage bancaire marocain et des mutations qui l'ont marquées, ainsi que les retombées sur les bilans des banques, et la nécessité de la mise en place d'un outil de gestion capable d'optimiser ces bilans, par une connaissance et une quantification de l'ensembles des risques financiers auxquels les banques marocaines sont exposées, et aussi par la maîtrise de l'impact de ces risques sur leurs marges. Puis l'exploration des possibilités de mise en place, et les perspectives de développement de cet outil dans le

secteur bancaire marocain, dans cette partie, on se penche sur les limites devant une telle démarche, ces limites sont d'ordre technique, humain et organisationnel. A la fin de cette partie, on présente les préalables pour la mise en place de la gestion Actif - Passif au sein des organisations bancaires marocaines, cette mise en place qu'on considère comme une condition sine qua non pour toute tarification performante.

La découverte d'un nouvel outil de management bancaire, en l'occurrence l'ALM, qui offre les outils appropriés pour une meilleure gestion du bilan, des risques financiers, et par conséquent offre les conditions objectives d'un processus tarifaire performant.

Avant l'exploration des outils de l'ALM, on passe en revue le contexte de développement de cette discipline, ainsi que les défaillances qu'ont connues certaines banques européennes et américaines et qui ont accéléré l'adoption de nouvelles règles de gestion du bilan, des risques commerciales et financiers qu'on a regroupé sous le nom de la gestion Actif - passif.

L'exploration des outils offerts par la gestion actif – passif qu'on peut utiliser au Maroc pour la tarification des crédits bancaires, cette partie traitera de la problématique de tarification des crédits bancaires au Maroc, en essayant de relater les imperfections actuelles, puis de proposer une approche de tarification permettant d'améliorer la rentabilité des banques, et d'offrir aux clients des produits tarifés d'une façon juste et transparente.

A cet effet, l'ALM offre une panoplie d'instruments grâce auxquels on peut transposer un modèle de tarification qui s'insère dans une logique de gestion des risques, et qui permet aussi de déterminer avec rigueur le prix des intrants bancaires : coût de collecte des ressources , coûts des risques et des options cachées (dépôts à vue, remboursements anticipés...), coût des fonds propres.

L'objectif d'une telle démarche est de maîtriser les outils d'une tarification performante et de les exploiter pour pallier les insuffisances de l'approche tarifaire actuelle.

Sur le plan méthodologie de recherche, certains éclaircissements devront – être mentionnés :

Au niveau du Maroc, on a remarqué une absence totale des écrits sur le thème du mémoire, que ce soit par des chercheurs ou par des praticiens. Les explications avancées ont trait à la nouveauté que présente le domaine de la gestion du bilan (même en France), aux sensibilités liées à la problématiques de la tarification des crédits bancaires et enfin aux difficultés cognitives liées au sujet.

Les contacts établis avec les banques marocaines n'ont pas apporté une grande valeur ajoutée au sujet traité, primo, en raison de l'absence chez certaines banques d'une vision multidimensionnelle de leur gestion bilantielle et secundo, même en présence de cette vision chez d'autres banques, elle n'est pas accompagnée des structures et des procédures idoines.

Compte tenu de ces constats, et pour pouvoir mener cette recherche dans de bonnes conditions, la démarche de recherche que j'ai adoptée fut articulée autour de trois points :

Une recherche bibliographique diversifiée : ouvrages sur l'ALM et la gestion des risques financiers, sur la tarification des services et produits bancaires, revues spécialisés, articles publiés dans la presse, recueil d'intervention dans le cadre de colloques ou de séminaires...

Une recherche documentaire basée sur :

les publications financières des banques

les rapports de Bank Al Maghreb et du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM)

les notes de service internes des banques...

Une recherche sur le terrain qui consistait dans un premier temps à exploiter les dossiers se rapportant à mon sujet de mémoire et sur lesquels je mène - en tant que contrôleur de gestion - des travaux bien avancés. Puis, j'ai essayé de finaliser certains projets qui présentent un intérêt professionnel et dont les objectifs coïncident avec ceux du mémoire. Entrer en contact avec les responsables de certaines banques qui s'occupent du contrôle de gestion ou de l'ALM en vue d'enrichir ce mémoire par leurs expériences respectives, et pour avoir une idée sur le degré de développement et d'intégration de ces outils dans ces organisations.

4-ETENDUE ET LIMITES DU SUJET

Ce travail de recherche se veut une invitation au lecteur à une réflexion profonde sur le thème de la tarification des crédits en particulier, et de l'ensemble des produits et services bancaires en général. Je ne prétend pas par ce mémoire couvrir tous les aspects de la problématique de la tarification des opérations de crédit, mais je souhaite offrir les éléments que je juge nécessaires pour d'autres travaux qui viendront compléter ce mémoire.

On rappelle que les deux premières parties revêtent une importance méthodologique cruciale, ils permettent de comprendre les mutations de l'environnement bancaire marocain, leurs retombées sur les banques et les risques réels et latents consécutifs à ces mutations et que ces banques devront affronter. D'où la nécessité d'un corps de règles qui permet aux banques de se prémunir contre ses risques et de se préparer en conséquence à une concurrence ou une tarification optimale constituera aussi bien un avantage concurrentiel qu'un atout stratégique.

La mise en œuvre de l'ALM n'est pas une fin en soi, elle doit assurer la pérennité de la banque, mais surtout, doit permettre d'évaluer avec beaucoup de précision le prix de revient des outputs de la banque, et par conséquent aider énormément à tarifier ces output.

Le travail de recherche réalisé se veut un travail d'exploration d'un nouveau domaine de la gestion bancaire basé sur le triplet rentabilité, risques et tarification, il offre ainsi un cadre de réflexion dans un domaine de management bancaire qui n'est pas parfaitement maîtrisé par les professionnels et qui n'est pas suffisamment abordé par les chercheurs.

La gestion du bilan concerne aussi les compagnies d'assurances, et les grandes entreprises non financières, ce travail se focalise exclusivement sur les banques pour des raisons suivantes :

Malgré ses difficultés, le secteur bancaire reste le mieux 'préparé' pour adopter la démarche ALM. Cependant, les banques disposent de moyens techniques, humains et financiers à même – s'ils sont bien déployés – de créer les conditions nécessaires à la réussite de la démarche ALM.

Sur le plan des systèmes d'information, et malgré les insuffisances constatées, le secteur bancaire est en avance par rapport aux autres secteurs. En effet, étant toutes cotées en bourse, les banques sont obligées de publier leurs états de gestion, cette obligation les a poussée à faire les aménagements nécessaires pour y adapter leurs systèmes informatiques. Aussi, la volumétrie des transactions et ses conséquences informatiques ont – ils incité les établissements bancaires à dimensionner la capacité de leurs systèmes d'information.

Aux USA et en Europe, la mise en place de la démarche ALM a commencé dans le secteur bancaire, puis il a été généralisée aux autres secteurs : assurances, caisses de retraites et

grandes entreprises non financières.

En tant que contrôleur de gestion bancaire, je me suis confronté au cours de mon parcours professionnel à plusieurs problèmes qui ont trait à la gestion des risques, aux équilibres bilantiels et à la tarification, le processus de recherche pour la réalisation de ce mémoire me permet d'avoir le recul nécessaire pour s'y atteler, le présent travail de recherche à côté de son aspect académique, répond à un besoin professionnel urgent.

Enfin, au cours de la réalisation de ce mémoire, je me suis confronté à deux difficultés d'ordre méthodologiques qui sont :

La quasi - absence au Maroc de documentation (études, ouvrages, séminaires...) qui traite du domaine de la tarification et de la gestion des risques bancaires, ce qui m'a poussé à déployer des efforts énormes pour pouvoir rassembler l'information nécessaire à l'analyse du cas marocain.

A part les états publiables, les banques marocaines considèrent que toutes les autres informations relèvent du domaine interne de la banque et qu'en aucun cas un 'étranger' à celle-ci ne peut accéder à ces informations.

L'inadaptation entre les besoins de cette recherche et le profil des informations produites par les banques, ceci s'explique par le fait que les systèmes d'information sont orientés vers les besoins de la gestion opérationnelle plutôt que vers les besoins de stratégie.

PREMIERE PARTIE :
LES MUTATIONS DU PAYSAGE BANCAIRE MAROCAIN ET LEURS
RETOMBEES SUR LES BANQUES.

PREAMBULE :

La loi de juillet 1993 relatif à l'exercice des activités des établissements de crédit et à leur contrôle a abrogé le Décret Royal d'avril 1967, et boucle avec les textes sur le marché de capitaux, la réforme financière au Maroc.

Cette réforme s'inscrit dans un processus de réformes socio-économiques que le Maroc a entamé depuis 1983 dans le cadre du plan d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement des équilibres financiers fondamentaux internes et externes ainsi que l'efficience et la compétitivité de l'économie marocaine.

La loi de 1993 est, en effet, le fruit de plusieurs évolutions socio-économiques, monétaires et financières qu'a connu le Maroc progressivement depuis plus de quinze années auparavant et qui se sont accélérées de 1983 à 1993.

C'est dans cet esprit que cette loi a été élaborée et promulguée avec les objectifs tendant à

répondre à ces différentes mutations.

1- LA REFORME DU SYSTEME FINANCIER ET BANCAIRE

Faisant partie intégrante du programme d'ajustement structurel, la réforme financière a été concrétisée par une nouvelle politique monétaire inspirée des évolutions internationales en la matière et par la réforme des marchés de capitaux.

1.1- la nouvelle politique monétaire

Afin de satisfaire les différents objectifs tracés par le plan d'ajustement structurel et assurer une meilleure intégration de l'économie marocaine dans le nouvel ordre mondial, une nouvelle politique monétaire a été tracée en prenant en considération les mutations et développements vécus à l'étranger, tout en adaptant les moyens mis en place à la réalité marocaine.

Avec les difficultés qu'a connu l'économie mondiale au milieu des années 70, choc pétrolier, tendances inflationnistes, difficultés pour les pays en développement à faire face à leurs engagements de la dette extérieure ; certains pays ont orienté leur politique monétaire vers des objectifs économiques, en particulier la maîtrise de l'inflation.

Cet objectif passait nécessairement par une surveillance directe et une action administrée de la masse monétaire (distribution des crédits).

En effet, plusieurs mesures quantitatives ont été prises entre 1973 et 1980 visant à contrôler directement l'augmentation des liquidités par le biais notamment de l'encadrement des crédits et des réserves obligatoires.

Après cette phase, les pays développés ont commencé à lever, progressivement, les

obstacles à la circulation des capitaux et à libéraliser leurs économies à la recherche de nouveaux marchés et de nouveaux financements.

C'est ainsi qu'au cours des années 80, la politique quantitative a cédé la place à la politique qualitative basée sur le libre jeu du marché et les mécanismes de contrôle indirect.

Plusieurs mesures ont été prises, dans ce cadre : déréglementation, désintermédiation, décloisonnement, désencadrement, libéralisation des taux d'intérêt. Elles ont été appuyées par l'introduction de plusieurs innovations financières adaptées à la libéralisation, avec de nouveaux instruments financiers.

Aussi, les technologies informatiques et télématiques ont - elles contribué à la rapidité d'action entre les opérateurs et les marchés de capitaux dans tous les pays du monde, sans considération de frontières politiques.

Toutefois, la vulnérabilité de ce système libéral fut révélée après le crash boursier de 1987, les difficultés et les faillites de banques et de caisses d'épargne américaines, ainsi que les difficultés de certaines banques européennes.

Dans ce cadre, on peut citer les difficultés de certaines banques marocaines (surtout les banques spécialisées) qui sont toujours présentes, mais dont les origines remontent aux années 80.

Ces éléments, conjugués à l'aggravation de la crise de l'endettement de pays en développement et aux mauvais résultats affichés par plusieurs banques, ont également, révélé la faiblesse des fonds propres des établissements bancaires.

Pour maintenir l'efficience et l'efficacité de la politique monétaire qualitative, de nouvelles règles prudentielles ont vu le jour : le ratio Cooke instauré par le comité de Bâle en 1988, la réglementation des différents marchés et instruments financiers.

C'est dans ce contexte monétaire international que s'inscrit la réforme financière au Maroc, imprégnée par une nouvelle politique monétaire fondée sur les mécanismes du marché et le contrôle indirect, c'est dans ce sens que le Maroc a abandonné en 1991 les méthodes de contrôle direct.

Selon le Gouverneur de Bank Al – Maghrib l'objectif des nouvelles mesures est de « doter le secteur monétaire et financier des moyens devant lui permettre de contribuer plus efficacement à la croissance, en assurant aux opérateurs économiques les services financiers dont ils ont besoin et ce, au coût du marché ».

En matière de réforme bancaire, de nouvelles mesures de libéralisation de l'activité bancaire ont été adoptées, à savoir la levée de l'encadrement des crédits, la libéralisation et la variabilité des taux d'intérêt, la dynamisation des marchés monétaire et financier et l'abandon progressif des emplois obligataires et des financements privilégiés, avec comme corollaire à toutes ces dispositions la mise en place de nouvelles règles prudentielles.

Toutes ces actions visaient la sécurisation et l'efficience du marché financier au Maroc.

Les principaux volets de cette réforme se présentent comme suit :

1.1.1- le Dés - encadrement des crédits

L'encadrement des crédit est le procédé par lequel les autorités monétaires limitent l'extension du volume des crédits bancaire à un taux maximum pendant une période donnée, il a été abandonné en 1991.

Cet encadrement pénalisait les banques les plus dynamiques et limitait, en conséquence, le financement des entreprises.

Le désencadrement implique un auto – contrôle des banques par le respect de l'objectif monétaire qui continue à être fixé, chaque année, par les autorités monétaires en prenant en

considération l'évolution du PIB, du taux de l'inflation ainsi que la situation du Trésor et de la balance des paiements.

En principe, cet objectif doit –être respecté par l'auto –contrôle des banques.

Toutefois des moyens d'action demeurent entre les mains des autorités monétaires pour contrecarrer les dérapages éventuels par rapport à l'objectif monétaire tracé :

Le maintien de la réserve monétaire qui est calculée sur la base de la moyenne arithmétique des exigibilités à vue (l'exception des dépôts en dirhams convertibles à vue et à terme).

L'inclusion dans l'assiette de cette réserve, des dépôts à terme pour une proportion allant de 0 à 10%.

L'augmentation des taux des avances de Bank AL- Maghrib sur le marché monétaire en vue de limiter le recours à l'Institut d'Emission.

1.1.2- La libéralisation et la variabilité des taux d'intérêt

La libéralisation des taux a commencé depuis juillet 1990, concernant les taux d'intérêt créditeurs, pour toucher, en octobre 1990, les taux débiteurs des crédits à long et moyen terme, et par la suite les taux débiteurs des crédits à court terme.

Toutefois, les taux débiteurs sont plafonnés par les autorités monétaires afin d'éviter qu'une augmentation trop importante de leur niveau freine le financement des entreprises ou le rendre très coûteux.

Depuis juillet 1993, les taux débiteurs ne peuvent excéder le taux de référence de Bank AL – Maghreb (calculé sur la base des taux pondérés des dépôts à terme à 6 et à 12 mois souscrits au cours du mois précédent) augmenté de 2.5 points. On traitera dans la troisième partie du mémoire les conséquences de cette approche sur la tarification des crédits.

Tout en stimulant la concurrence entre les banques, la libéralisation des taux d'intérêt a permis l'introduction au Maroc de la variabilité des taux d'intérêt débiteurs qui tient compte de la variation du taux de référence et par-là même des taux du marché.

En principe, cette variabilité concerne tous les crédits à court, à moyen et à long terme, à l'exception des crédits à certains secteurs encouragés par les autorités monétaires tels que l'export, les crédits aux organismes coopératifs agricoles et les financements de la Caisse Marocaine des Marchés.

Au départ, la variabilité a attiré la crainte des clients, notamment les particuliers, les moyennes et les petites entreprises, en raison de l'aléa qu'elle engendre, notamment les crédits à moyen et long terme.

Aujourd'hui, la variabilité est davantage acceptée par les entreprises, les particuliers préférant la fixité de ces taux pour la sécurité qu'elle procure.

La variabilité des taux d'intérêt induit un nouveau risque aussi bien pour les banques que pour les clients : le risque de taux d'intérêt ².

Pour la banque, ce risque existe lorsque des ressources sont collectées à taux fixes et les emplois placés à taux variables ou inversement, ce qui peut impliquer des pertes liées à la différence entre les taux d'entrée (ressources) et les taux de sortie (emplois).

² ce risque sera présenté d'une manière détaillée dans la deuxième partie du mémoire.

Ce risque peut-être appréhendé par la variation de la marge d'intermédiation des banques suite à la variation des taux. en effet, toute variation des taux débiteurs ou créditeurs entraîne une variation de la marge de la banque selon la formule suivante :

$$\Delta m_i = \Delta(tc_i - td_i) * E_i = \Delta tc_i * E_i - \Delta td_i * E_i \text{ (sous l'hypothèse de la stabilité des encours } E_i \text{)}$$

Avec : m_i = marge d'intermédiation ; tc_i = taux créditeur ; td_i = taux débiteur

E_i = encours des crédits à l'instant i

D'après cette formule on constate que la variation de la marge est consécutive soit à une variation des taux créditeurs ou à une variation des taux débiteurs, soit aux deux ; donc à la variabilité des taux en général. Si les taux débiteurs et créditeurs sont fixes, la marge est par conséquent figée. Pour les emplois et les ressources à taux fixe la notion de risque de taux n'existe pas. Cependant, les taux fixes sont eux aussi variables à maturité (taux de renouvellement). Le risque de taux apparaît au moment du renouvellement des ressources ou des emplois.

Des instruments nouveaux, tels que le swap d'intérêt, l'engagement à terme, le terme contre terme (forward – forward) ou le FRA (future rate agreement), permettent (surtout à l'étranger) de faire face à ce risque.

Pour la clientèle, notamment les entreprises, le risque de taux résulte de la différence entre un taux fixe déterminé au départ et un taux variable qui s'avérerait au terme du crédit plus ou moins élevé. La perte peut être importante en fonction de cette différence et de l'option pris par le client.

A l'exception de certains crédits, l'entreprise a une option entre le taux fixe et le taux variable. En cas de choix de la fixité, l'entreprise opte, en réalité, pour un taux élevé dans la limite du plafond réglementaire, et ce pour compenser le risque de taux.

En cas d'option pour la variabilité, la banque applique un taux moins élevé car l'entreprise prend dans ce cas un risque et doit bénéficier d'une sorte de 'prime' au risque.

La répercussion de la variation des taux est annuelle en général, et s'effectue, totalement ou particulièrement, sans dépasser certaines limites en fonction de la durée du crédit.

L'emprunteur a la possibilité, en commun accord avec la banque, d'opter à tout moment pour la transformation, une seule fois pendant la durée du crédit, d'un prêt à taux variable en un crédit à taux fixe et inversement.

1.1.3- La dynamisation des marchés monétaire et financier

La réussite de la politique monétaire dépend de la dynamique insufflée aux marchés interbancaires et secondaires en vue de permettre et de faciliter les flux de liquidités entre les différents opérateurs, établissements de crédit et entreprises, et par la même de dégager un taux de base bancaire.

Un marché interbancaire et un marché secondaire dynamique sont de nature à permettre à l'Institut d'Emission d'intervenir pour la régulation des liquidités par le retrait ou l'injection de fonds ou par l'achat ou la vente de titres dans le cadre de techniques financières introduites au Maroc.

Le marché monétaire est ouvert, d'une part, aux avances accordées par Bank Al Maghreb aux établissements bancaires et, d'autre part, aux adjudications des Bons du Trésor impliquant les compagnies d'assurances et certaines entreprises publiques.

La mise en place, d'un marché secondaire, impliquant l'intervention des entreprises directement par le biais de nouveaux instruments financiers, est susceptible d'insuffler une véritable dynamique aux flux de liquidités et par-là même à la collecte des ressources

nécessaires au financement de l'économie.

Ce marché permettra l'achat et la vente de titres de créances négociables émis par les différents opérateurs économiques.

Ces titres de créances peuvent prendre la forme de bons de Trésor, de certificats de dépôts, des billets de trésorerie, de bons des institutions financières spécialisées et des bons des sociétés de financement...

Le marché secondaire, à l'instar des expériences de plusieurs pays étrangers, offre le cadre idéal aux établissements de crédit, aux investisseurs et aux différents opérateurs pour moduler leurs trésorerie, placer leurs excédents, lever des liquidités dans un mécanisme de marché ouvert et organisé.

1.1.4- L'abandon progressif des anciennes mesures

La nouvelle politique monétaire fondée sur le libre jeu des marchés et le contrôle indirect n'a pas entraîné la suppression radicale de toutes les mesures déjà existantes.

Leur maintien est justifié par le souci, d'une part, d'encourager certains secteurs prioritaires de l'économie et d'autre part, de laisser à la disposition des autorités monétaires des moyens d'action directs pour une période transitoire, il s'agit des :

- financements privilégiés : concernent les crédits à moyen terme réescomptables (CMTR), les crédits à l'export .
- emplois obligatoires.

1.1.5- Les nouvelles règles prudentielles

Les règles prudentielles seront évoquées dans ce chapitre, on y revient plus loin dans la

partie réservée à la gestion des risques bancaires.

Afin d'éviter que les équilibres financiers des établissements de crédit ne soient affectés à la suite d'engagements excessifs que ceux-ci seraient tentés de prendre dans le cadre de la libéralisation, des règles prudentielles inspirées de celles en vigueur au plan international, ont été adoptées au Maroc et dont le principe a été consacré par la loi bancaire de 1993.

Selon le Gouverneur de Bank - Al Maghreb : « la libéralisation du système bancaire doit se faire simultanément avec la mise en place d'une réglementation prudentielle plus rigoureuse à même de permettre aux banques de continuer de fonctionner de manière saine et prudente ».

L'objectif de ces règles est d'assurer l'augmentation des fonds propres de ces établissements proportionnellement à celle de leurs engagements (ratio de solvabilité), de limiter les concours pris sur un même bénéficiaire (coefficient de division des risques) et d'assurer la couverture des créances impayés (mesures sur le classement et le provisionnement des créances en souffrance).

Le tableau suivant reprend les principales réglementations ainsi que l'année de leur mise en place :

Réglementation	Année de mise en place
----------------	------------------------

Capital minimum	1990
Provisionnement des prêts non performants	1995
Ratios prudentiels	1996
Assurance sur les dépôts	1996
Pratiques comptables internationales	1999

Source : Bank Al - Maghreb

1.2-Les nouvelles lois sur le marché des capitaux

La réussite de la politique monétaire passe par :

- la dynamisation du marché monétaire (interbancaire) ;
- la mise en place d'un marché secondaire ;
- la stimulation du marché boursier.

Le développement de ces marchés secondaire et boursier, qui sont ouverts à tous les opérateurs économiques, permettra des financements directs et plus variés que les financements classiques dits intermédiés.

L'apport de ces marchés dans le développement de plusieurs pays était primordial et déterminant (pays du Sud – Est asiatique).

Les principaux objectifs des lois sur le marché des capitaux sont les suivants :

mettre en place des mécanismes garantissant l'efficience, la transparence et l'intégrité du

marché financier ;
assurer la protection des épargnants et l'information des actionnaires et du public ;
réorganiser la bourse des valeurs et la rendre plus dynamique et plus moderne ;
instituer de nouveaux instruments de gestion collective des valeurs mobilières ;
introduire des incitations fiscales à même de contribuer à la dynamisation du marché boursier.

2- LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE LOI BANCAIRE

Avec toutes les évolutions socio-économiques, monétaire, financières et technologiques qu'a connu le Maroc depuis plusieurs années. L'ancienne loi bancaire du 21 avril 1967 est devenue inadaptée, désuète et incomplète.

Cette loi est le fruit d'une évolution qui distinguait d'une part, les banques commerciales et les organismes financiers spécialisés soumis à des textes spécifiques et d'autre part, les diverses sociétés de crédit n'obéissant à aucun cadre légal approprié.

Outre les évolutions économiques évoquées plus haut, les mutations ultérieures à 1967, ont pu révéler l'inadaptation de l'ancienne loi, sa désuétude et ses insuffisances. Ces mutations peuvent - être résumées en quatre volets :

- 1-le décloisonnement,
- 2-la désintermédiation,
- 3-l'utilisation par les banques des technologies informatiques et télématiques
- 4-la réforme financière.

2.1- le découisonnement

A partir des années 70, les autorités monétaires ont entamé un mouvement de découisonnement avec, d'abord, l'extension à certains organismes financiers de certaines dispositions de la loi de 1967.

Après, la voie a été ouverte aux banques pour intervenir dans des domaines de l'investissement jusque là réservés aux institutions financières spécialisées (BNDE, CNCA, CIH, CDG et Crédit Populaire).

On cite à ce titre les financements :

PME-PMI

l'immobilier

l'industrie

le tourisme et du transport.

En 1986, les organismes financiers spécialisés, concurrencés sur leur terrain par les banques, furent de leur côté habilités à collecter des dépôts, à consentir des crédits à court terme et à ouvrir, pour ce faire, des guichets.

On peut dire qu'à partir de 1986, il n'y avait plus cette distinction entre banques commerciales et organismes financiers spécialisés au plan de leur activité.

2.2- la désintermédiation

La désintermédiation au Maroc a pris deux formes, l'une factuelle, l'autre réglementaire.

Dans les faits, les banques ont réagi à l'encadrement et aux emplois obligatoires par l'octroi des crédits à travers leurs filiales non soumises à la réglementation bancaire.

L'autre forme de désintermédiation a eu pour origine la mise en place par les autorités monétaires, de décembre 1986, du marché des billets de trésorerie (dit aussi face – à – face ou crédits inter – entreprises) ayant pour objectif de diminuer les pressions sur les crédits bancaires, de développer la circulation des liquidités entre les différents opérateurs économiques, de mobiliser l'épargne et d'élargir ainsi le marché des capitaux à court terme.

2.3-L'utilisation des technologies informatiques et télématiques

A partir des années 70, les banques marocaines ont eu recours à l'informatique pour assurer les traitements de la comptabilité générale de la banque puis de celle des comptes de la clientèle, pour toucher, dès les années 80, d'autres applications de plus en plus sophistiquées : bureautique, aide à l'analyse et à la décision, systèmes experts, nouveaux métiers de la banque, relations avec l'étranger avec l'adhésion SWIFT.

Après l'informatisation de la gestion interne, les banques marocaines ont introduit - l'informatique et la télématique dans leurs relations avec les clients (moyens de paiement, banque à domicile...)

2.4- la réforme financière

Cette réforme s'est concrétisée par la libéralisation de l'activité bancaire à travers le désencadrement des crédits, la libéralisation des taux d'intérêt, la dynamisation du marché monétaire (interbancaire) et par la réforme du marché boursier.

Les objectifs de cette réforme se présentent comme suit :

- l'unification du cadre juridique
- l'élargissement de la concertation

- la protection des déposants et des emprunteurs.

2.4.1- l'unification du cadre juridique

La nouvelle loi bancaire tend à l'institution d'un cadre juridique commun à tous les établissements de crédit qui sont définis comme des personnes morales effectuant, à titre de profession habituelle, l'une des opérations de banque que sont la réception des fonds du public, la distribution des crédits et la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion.

Les établissements de crédit peuvent, aussi accomplir des opérations connexes à leurs activités ainsi que les opérations annexes dont certaines peuvent – être effectuées par des entreprises et des personnes concurrentes.

C'est dans ce sens qu'on a commencé à parler de la 'banque universelle' qui peut exercer des activités très larges dont certaines étaient de l'apanage d'entreprises qui n'étaient soumises à aucun cadre légal.

La loi de 1993 met fin à une situation qui a duré plus de deux décennies et qui se caractérisait par l'existence de banques régies par la loi de 1967, d'une part, et des organismes financiers spécialisés soumis à des textes spécifiques ainsi que des sociétés de financement qui n'obéissent à aucune réglementation.

Cependant, l'universalité et l'unification instaurés par la loi de 1993 ne signifient pas l'uniformité, car :

la loi n'ignore pas les particularités de certains établissements à statut particulier, ces

établissements, tout en étant soumis aux dispositions de cette loi, demeurent régi par les textes qui leur sont spécifiques, moyennant des aménagements relatifs au contrôle de Bank Al Maghreb.

La loi distingue deux catégories d'établissement de crédit : les banques et les sociétés de financement. La principale distinction réside dans les domaines d'intervention en matière de crédit, mais notamment, dans le fait que les sociétés de financement ne peuvent recevoir des fonds du public d'un terme inférieur ou égal à 2 ans ; en plus de l'accomplissement des autres opérations de banque.

La loi exclut de son champs d'application certains organismes en raison de leur mission de service public et de leur contrôle direct par l'Etat tels que Bank Al Maghreb, la Trésorerie Générale, la Caisse de Dépôt et de Gestion.....

Sont, également, exclues les compagnies d'assurances et les banques off- Shore qui sont soumises à d'autres cadres législatifs.

2.4.2- L'élargissement de la concertation

Les mutations économiques, financières, monétaires et technologiques requièrent une capacité d'adaptation normative et réglementaire aussi bien de la part des autorités monétaires que des établissements de crédit et des opérateurs économiques.

Dans ce cadre, une plus large concertation s'impose entre ces différents intervenants en vue de réussir ces mutations.

C'est dans cet esprit qu'on a institué le Conseil National de la Monnaie et de l'Epargne et le Comité des Etablissements de Crédit qui regroupe, des représentants des pouvoirs publics,

des établissements de crédit, et des opérateurs économiques et dont la consultation par les autorités monétaires est obligatoire.

La concertation se trouve en outre, élargie par la généralisation de l'obligation pour les établissements de crédit d'adhérer à une association professionnelle.

2.4.3- La protection des déposants et des emprunteurs

La nouvelle loi bancaire attache un intérêt particulier à la protection des déposants et des emprunteurs.

Cette protection est recherchée, d'une part, à travers la réglementation des activités des établissements de crédit, avec une nouvelle approche de l'agrément, le renforcement du contrôle exercé par Bank Al Maghreb, de nouvelles obligations comptables et d'information ainsi que la consécration des règles prudentielles, l'institution de mesures de sécurité tendant à prévenir les déséquilibres financiers des établissements de crédit et de l'institution de sanctions disciplinaires et pénale graduelles et diversifiées.

La protection de la clientèle est assurée, d'une part, par des mesures spécifiques comme le droit au compte, la prévention de la rupture abusive des crédits à durée indéterminée, l'obligation de la publication des conditions appliquées par les établissements de crédit et la création d'un fonds collectif de garantie des dépôts ainsi que d'une mécanique de solidarité de place.

Toutes ces mesures, avec les autres objectifs de la loi de 1993, traduisent la volonté du législateur de doter le système bancaire et financier marocain d'un cadre juridique moderne, ouvert, évolutif et adapté aux différentes mutations que connaît le Maroc.

3- LES CONSEQUENCES SUR LE SECTEUR BANCAIRE

Les évolutions internes des banques, ainsi que les mutations qui ont marquées leur environnement, ont eu des conséquences importantes sur celles – ci.

Cependant, on se limite aux conséquences sur l'activité et les résultats qui sont en relation avec le thème du mémoire.

3.1- Changement progressif des profils des bilans

Ce changement est perçu au niveau des emplois et des ressources des banques :

- Au niveau des emplois : le dé – cloisonnement et la dé – spécialisation ont encouragé les banques à octroyer des crédits pour des secteurs qui étaient auparavant hors champs de leur intervention. Les banques commerciales classiques ont commencé à opérer dans les secteurs de l'immobilier, le commerce extérieur... . Tandis que les ex – OFS ont commencé à offrir des produits et services bancaires à leur clientèle, cette situation a entraîné l'augmentation des emplois des banques, mais aussi l'apparition de nouveaux risques qu'il faudrait gérer dans l'avenir.

Aussi, faut – il rappeler que l'intervention des banques commerciales dans le financement à long terme, représente une source de risque supplémentaire.

On peut dire que les banques en général, ont connu à partir du milieu des années 80, trois phases relatives à la politique de distribution et de gestion des crédits :

Phase 1 : qui a duré jusqu'à 1993, se caractérise par une production massive des crédits,

sans se soucier de la qualité des portefeuilles, les banques ont opté pour les volumes afin d'atteindre les objectifs de leur stratégie commerciale.

Phase 2 : a commencé avec la nouvelle loi de 1993 et a duré jusqu'au début du nouveau siècle. Pendant cette phase, et pour se conformer aux nouvelles règles prudentielles, les banques sont devenues plus regardantes sur la qualité de leurs engagements et sur le niveau de certains risques (risque client).

Phase 3 : qui a commencé avec les défaillances des banques publiques (CIH, CNCA et la BNDE...), ces défaillances ont montré l'inefficacité des outils de contrôle, et l'insuffisance des règles prudentielles pour gérer tous les risques bancaires. Actuellement les banques essaient de renforcer leurs outils de gestion des risques, d'établir des passerelles entre leur politique commerciale et leur politique financière, dans le but de moduler le niveau de leurs engagements, les risques correspondants et les équilibres bilanciaux.

- Au niveau des ressources :

pour ce volet on distingue les banques classiques et les ex – OFS :

pour les banques classiques , le refinancement se fait quasi – totalement par les dépôts ; et surtout les dépôts à vue. En moyenne la part de ceux – ci dans le total des dépôts se situe à 60 %. Pour les banques les plus performantes, le coût moyen des dépôts se situe actuellement aux alentours de 3%. Le coût moyen des ressources globales de ces banques excède rarement 4%.

Cependant, le développement de certains compartiments du marché financier et de certaines formes de l'épargne (marché boursier , OPCVM...) ont causé un ralentissement de la vitesse de croissance des dépôts.

Aujourd'hui, et malgré le ralentissement de la croissance des dépôts, les banques disposent de sur - liquidités, ce phénomène s'explique par la forte régression de la production des crédits comparativement aux ressources disponibles.

Pour les ex – organismes financiers spécialisés (OFS), les refinancements se faisaient en totalité par des ressources du marché : marché interbancaire, emprunts obligataires et des lignes de crédits internationaux garantis par l'Etat.

Ce dernier veillait sur les équilibres financiers de ces organismes par certains mécanismes (garanties, subventions ...), il n'est pas difficile de démontrer que la politique de l'Etat pour l'accompagnement des banques publiques n'a pas été suivie d'une rigueur en matière de contrôle. Beaucoup de problèmes que vivent ces banques trouvent leurs origines dans le laxisme des instances de contrôle.

Devenant banques à part entière, ces organismes devaient chercher les moyens de leur refinancement sans intervention des pouvoirs publics. Ces établissements ont fait des efforts en matière de collecte des dépôts. La conséquence immédiate est le fait que leurs passifs aient commencé peu à peu à changer de configuration : une part de plus en plus importante des dépôts dans le panier des ressources. C'est ainsi que les coûts des ressources de ces organismes ont sensiblement diminué³, sans pour autant atteindre les coûts de ressources des banques commerciales.

³ Pour ce groupe de banques, le coût moyen des ressources se situe autour de 7%, chiffre largement supérieur à celui des banques commerciales classiques.

Suite aux problèmes rencontrés par ces banques, des efforts de provisionnement et de recapitalisation ont été déployés dans le but ramener les provisions et les capitaux propres à un niveau qui permet de faire face aux défaillances constatées.

4- PRATIQUES DES BANQUES MAROCAINES EN MATIERE DE GESTION DU BILAN

Suite aux mutations que les banques ont connu, et qui ont impacté leurs bilans dans le sens ou des risques bancaires sont apparus, des problèmes de refinancement ou de sur- liquidité ont vu le jour, un rétrécissement des marges notamment des ex - OFS a été observé.

Pour faire face à ces problèmes, les banques marocaines sont appelées à adopter un mode de gestion qui permet de :

Maîtriser les risques financiers.

Faire face aux problèmes de refinancement.

Maîtriser le coût des ressources.

Gérer les marges .

Veiller sur l'adéquation des ressources et des emplois.

La gestion de ces contraintes nécessite la mise en place d'outils appropriés permettant de gérer le bilan d'une manière dynamique et optimale.

La gestion Actif –Passif constitue la réponse adéquate aux besoins des banques, dans la partie du mémoire, on essayera de présenter le développement théorique de cette discipline, puis on discute des possibilités de sa mise en place au Maroc.

Au Maroc, et malgré la prise de conscience des problèmes liés à la gestion du bilan, cette

gestion est parfois simpliste basée sur une logique dichotomique (séparation entre les aspects de cette gestion) ou dictée par des obligations légales (respect des normes prudentielles).

En effet, la gestion du bilan et par-là le gestion des risques financiers et commerciales se fait à deux niveaux, l'un factuel, l'autre en relation avec le respect des règles prudentielles imposées par la loi.

Dans ce paragraphe, on essaye de savoir si ces éléments ont pu mettre les banques à l'abri des risques, optimiser leurs bilans, et assurer leur pérennité.

On verra plus loin que les règles prudentielles représentent des règles nécessaires ou minimales et non suffisantes pour atteindre les objectifs d'une gestion optimale des risques bancaires.

4.1- la gestion factuelle du bilan

La gestion du bilan ou ALM est un concept de management bancaire récemment introduit dans quelques banques marocaines, mais le fait de prévoir une entité ALM et un comité ALM au sein de son organigramme ne signifie pas nécessairement que ces banque ont adapté la gestion de leur bilans aux règles de l'ALM, ce constat s'explique par les éléments suivants :

la situation du secteur bancaire marocain qui était, et l'est toujours, relativement 'confortable' et se caractérisait par des marges importantes et figées, une faible concurrence inter – bancaire , des taux débiteurs et créditeurs déterminés d'une manière quasi – administrée visant à maintenir la rentabilité des banques plus qu'ils soient déterminés en fonction des coûts réels de production.

Le niveau élevé des risques était compensé par l'importance des marges et des productions

des crédits.

La non prise de conscience de l'intérêt de la gestion du bilan comme outil de management visant à assurer la pérennité des banques.

La non adaptabilité des systèmes d'information des banques aux exigences de l'ALM, les banques ont mis en place des systèmes orientés vers les besoins d'une gestion courante des transactions et vers les besoins de la comptabilité générale. L'ALM (ou à un niveau moindre le contrôle de gestion) requiert des systèmes d'information fiables, intégrés et multi - dimensionnels .

Les banques marocaines appuyées par l'importance des marges et le faible niveau de concurrence, ont été peu regardant sur le niveau des risques qu'elles encourent , sur la tarification qu'elles adoptent et enfin, sur la cohérence de leurs stratégies commercial et financière .

Les problèmes que connaît les ex –organismes financiers spécialisés (CIH, CNCA, BNDE...) et même certaines banques commerciales privées s'expliquent en grande partie par l'absence d'une approche rigoureuse en matière de gestion du bilan, et par le laxisme dans le traitement des risques.

Cependant, les résultats affichés par certaines banques marocaines considérés comme performantes, s'explique plutôt par l'importance des marges. Au vue de leurs bilans, on peut constater la vulnérabilité de leurs résultats aux variations défavorables des taux d'intérêt, par exemple, il suffit que les taux débiteurs chutent de 1 à 3% pour que beaucoup de banques autrefois 'bénéficiaires' deviennent 'déficitaires'.

Comme conséquence à l'absence des outils adaptés à la gestion bilancielle, on retient :

L'importance du niveau d'impayés qui est considéré comme élevé par rapport aux normes des banques européenne (12% au Maroc contre 4% en Europe). Certaines banques ont un taux d'impayés qui avoisine les 50% (cas du CIH).

La tarification des opérations de crédits et d'épargne ne se fait pas d'une manière transparente et ne tient pas compte des coût réel de l'argent.

Les difficultés financières qui menacent la pérennité de certaines banques, celle-ci connaissent un niveau élevé d'impayés, ce qui a entraîné des problèmes liées à la liquidité et à la solvabilité. Ces problèmes devront entraîner une série de faillites en cas d'absence de mesures curatives et préventives urgentes.

Même les banques dites performantes n'atteignent pas un niveau suffisant de rentabilité, on cite dans ce cas des banques avec des bilans importants, mais qui affichent des performances modestes. Ce phénomène s'explique aussi par l'absence d'outils appropriés capables de mener une stratégie bilancielle efficace.

Partant de ces constats, il devient nécessaire pour les banques marocaines d'intégrer dans leur management, les outils et les règles à même d'atteindre une gestion performante des risques bancaires. Et c'est cette gestion qui peut garantir le développement et la pérennité de ces organisations bancaires.

4.2- la gestion du bilan basée sur les règles prudentielles

Afin d'éviter que les établissements de crédit ne prennent dans un contexte de libéralisation, des engagements excessifs pouvant porter atteinte à leur structure et à leur équilibres

financiers, de nouvelles règles dites prudentielles, qui s'inspirent de celles prévues au niveau international, sont entrées en vigueur au Maroc depuis le début de 1993.

La nouvelle loi bancaire, par ces règles prudentielles, vise :

- La consolidation des fonds propres des établissements de crédit par rapport à l'augmentation de leurs engagements ; c'est le ratio de solvabilité.
- La limitation des risques encourus sur un même client ; c'est le coefficient de division des risques.
- La couverture, par des provisions, des créances en souffrance ; il s'agit des nouvelles règles de classement et de provisoirement des créances en souffrance.

On présente ci – après l'essentiel des règles prudentielles tels quels sont définis par la réglementation marocaine, on aura l'occasion de les comparer aux règles l'ALM dans le chapitre « Réglementation Bancaires et Prudentielles ».

4.2.1- le ratio de solvabilité

Plus connu, au plan international, sous le vocable de ratio COOKE, ce ratio de solvabilité avait pour objectif de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international à la suite des difficultés qu'il a connu dans les années 80 (réduction des marges, volatilité des taux, importance des risques bancaires, concurrence) et d'atténuer les écarts de concurrence entre les banques par le biais d'une convergence entre les différents systèmes nationaux.

Le ratio de solvabilité au Maroc, calqué sur le ratio de COOKE met en rapport les fonds propres des banques et les risques de crédit pondérés selon la nature de l'opération et des garanties, ce rapport doit - être au minimum égal à 8%.

Le développement et la croissance des banques deviennent, du fait de ce ratio, conditionnés par le niveau des fonds propres imposant de nouvelles approches et stratégies.

a-Nouvelle approche commerciale

au niveau commerciale, les banques sont amenées à prendre en considération le surcoût lié au ratio de solvabilité ainsi qu'à sa répercussion sur la clientèle et à s'orienter davantage vers les produits moins risqués et à les diversifier.

Avec le nouveau ratio de solvabilité, les banques sont amenées à répercuter le surcoût de ce ratio en établissant la tarification adéquate de services.

Plusieurs méthodes de calcul des bases de tarification, s'agissant des règles COOKE, ont été proposées par des experts étrangers, et qui aboutissent à des résultats différents selon la méthode choisie, avec comme point commun, l'existence de ce surcoût COOKE.

L'objectif de ces méthodes est d'évaluer ce coût supplémentaire et de le répercuter sur les services à la clientèle, avec la double contrainte pour la banque d'être concurrentielle vis à vis des autres établissements bancaires et de bien rémunérer les détenteurs du capital.

Ce surcoût est pour les banquiers marocains qui sont soumis au ratio de solvabilité une nouvelle contrainte à leur gestion commerciale.

Avec le ratio de solvabilité les banques sont, également amenées à développer les services ne consommant pas beaucoup de fonds propres, comme les engagements par signature au détriment des crédits par décaissement, en particulier à moyen et à long terme considérés moins liquides par rapport aux crédits à court terme. Une classification plus fine qui privilégie les 'bons risques' s'impose en conséquence.

b- Nouvelle approche financière

Sous l'impulsion du ratio de solvabilité COOKE, les établissements bancaires se doivent de suivre une meilleure gestion des risques pondérés conforme à leur stratégie de développement et à leur objectif de rentabilité, tout en augmentant leur fonds propres :

L'augmentation des fonds propres induite par le ratio de solvabilité conditionne l'accroissement et le développement des activités des établissements bancaires.

Cette augmentation peut se réaliser à divers niveaux : l'augmentation du capital et des réserves, la minoration des déductions prévues par les décisions réglementaires, les participations croisées.

Meilleure gestion des risques pondérés : Avec le ratio de solvabilité, les banques auront à entreprendre des actions sur les risques qu'elles encourent en diminuant leurs produits trop consommateurs de fonds propres ou en transformant une partie de leurs engagements par le biais de nouvelles techniques telles que la Titrisation pour les sortir de leur actif.

4.2.2-le coefficient de division des risques

Le coefficient de division des risques est défini comme le rapport maximum que les établissements bancaires doivent respecter, en permanence, entre d'une part, le total des risques encourus sur un même bénéficiaire ou un groupe de sociétés et d'autre part, leurs fonds propres.

4.2.3- les nouvelles règles de provisionnement des créances en souffrance

Les créances en souffrance sont classées en fonction du degré de dépréciation, en trois catégories :

- Les créances pré – douteuses.

- Les créances douteuses.
- Les créances compromises.

L'instruction de Bank – Al – Maghreb du 14 mai 1993 prévoit le régime de couverture, par les provisions, des créances en souffrance et des titres de placement et de participation et emplois assimilés ayant subi une dépréciation.

Les taux de provisionnement prévus par l'article 1 de cette instruction se présentent comme suit :

- Les créances pré- douteuses : 20%
- Les créances douteuses : 50%
- Les créances compromises : 100%.

En vertu de cette instruction, les provisions sont constituées après déduction des « agios réservés⁴», lorsqu'ils sont décomptés donc comptabilisés, ainsi que des garanties.

Ces règles impliquent une gestion plus rigoureuse des risques et un suivi plus minutieux des dossiers.

L'objectif des nouvelles mesures est de protéger les déposants et l'établissement bancaire des répercussions négatives des impayés.

Dans leur ensemble, les nouvelles règles de classement et de provisionnement des créances en souffrance sont contraignantes pour les établissements bancaires qui sont amenés, à faire des efforts dans ce domaine.

⁴ ce sont les intérêts se rapportant aux crédits en souffrance, ils sont exclus des produits d'exploitation bancaires, et par conséquent du produit net bancaire.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Comme l'on a vu ni les pratiques actuelles en matière de gestion bilantielle ni les règles prudentielles à elles seules ont pu mettre à l'abri des problèmes les banques marocaines. Dans ce cadre, l'ALM comme outil de gestion du bilan devient de plus en plus une nécessité qui se justifie par les difficultés réelles et futures auxquelles les banques marocaines sont et seront exposées.

Le chapitre suivant présentera la cadre théorique et conceptuel de cette discipline, l'essentiel de son corps de règles, puis on essayera d'établir les liens entre cet outil et la problématique centrale du mémoire, à savoir, la tarification des crédits bancaires.

En effet, la solution à la problématique de la tarification des crédits passe nécessairement par une gestion optimale du bilan, des risques bancaires et par une parfaite connaissance de la formation du taux client. L'expérience des autres pays a montré que seul l'ALM en tant que corps de règles permet d'atteindre ces trois objectifs.

La partie suivante sera dédiée à l'exploration de l'essentiel des règles de l'ALM, tout en focalisant l'intérêt sur les éléments qui sont en lien direct avec la tarification des crédits bancaires.

DEUXIEME PARTIE
DEVELOPPEMENT DU CONCEPT ALM

INTRODUCTION :LES PRINCIPAUX MOTEURS DE DEVELOPPEMENT DE L'ALM

Quels sont les points communs entre les difficultés des Saving and Loans⁵ américaines au début des années 90, les problèmes rencontrés en 1994 par le Banesto en Espagne, les difficultés du Comptoir des Entrepreneurs en France en 1993 et du Crédit Foncier en 1995, les problèmes des banques françaises (Crédit Lyonnais...) et la faillite des Barings ?

Les Saving and Loans ont connu une vague de faillites retentissante à la fin des années 80.

La cause de la difficulté de ces établissements est liée à la forte hausse des taux aux USA au début des années 80. Ces caisses se refinançaient à taux variables et à court terme alors qu'elles étaient prêteuses à long terme et à taux fixe. C'est donc un risque de taux très important, hors de proportion avec leurs fonds propres, qui a causé leur perte qui a atteint 500 milliards de dollars.

⁵ caisses d'épargne américaines.

Le cas du Banesto est plus complexe. Sa quasi - faillite en 1994 a résulté de la conjonction de plusieurs facteurs :

Mauvaise qualité de la gestion interne.

Développement effréné des crédits sans que les fonds propres ne suivent cette évolution.

Problème de liquidité (retrait massif des dépôts de la clientèle)

Un risque de taux causé par le problème de liquidité.

Les cas du Comptoir des Entrepreneurs en 93 et du Crédit Foncier en 95 sont différents, mais ils ont aussi une relation avec le risque de liquidité, les difficultés de ces deux établissements sont à rechercher dans la crise immobilière.

Pour le Crédit Foncier, la modification de ses conditions d'exploitation que lui a imposé l'Etat français en lui retirant le monopole des prêts aidés au logement avec la banalisation du prêt à taux zéro a amplifié ses difficultés.

Ce qui est intéressant en l'occurrence, ce n'est pas la cause première des difficultés, mais se sont les conséquences de ces premières difficultés sur la situation de ces établissements.

Dans les deux cas ils ont rencontré un problème de liquidité. Pour le Comptoir des Entrepreneurs, la crise s'est accompagnée d'un élargissement de son spread⁶ d'émission, c'est à dire un renchérissement du coût de sa matière première. Il s'en est suivi la difficulté, voire l'impossibilité, sans le secours des actionnaires, d'emprunter sur les marchés, même à très court terme, les ressources nécessaires à la poursuite de l'activité.

⁶ prime supplémentaire offerte en plus des taux des emprunts de l'Etat, réputés sans risque.

Pour le Crédit Foncier, la crise s'est accompagnée d'une dégradation progressive, mais rapide de la notation. Le spread obligataire s'est envolé à des sommets (2% au dessus des emprunts d'Etat, réputés sans risque).

Au-delà de leurs difficultés initiales, ces deux établissements ont donc souffert d'une crise de liquidité.

Le point commun entre ces différents affaires sont les risques financiers (de taux d'intérêt, de change, de liquidité...), les fonds propres, le contrôle interne, et la définition et le contrôle des marges, la tarification des opérations avec la clientèle.

Les Saving and Loans ont souffert d'une très grande exposition au risque de taux.

Le Comptoir des Entrepreneurs et le Crédit Foncier ne disposaient pas de garanties de liquidité suffisantes. Le Banesto ne disposait pas de fonds propres adaptés au développement de son actif. Les banques françaises souffrent de principes tarifaires inadaptés à la maximisation de la rentabilité, et de la difficulté de contrôler leur réseau. Et dans la plupart des cas, on note une déficience de contrôle interne, notamment sur le respect des grands équilibres du bilan et la tarification clientèle.

Le secteur bancaire marocain est exposé actuellement aux même problèmes qu'ont connu les banques américaines au début des années 80 et les banques européenne à la fin des années 80 et au début des années 90, ces problèmes trouvent en partie leurs origines dans le phénomène de déréglementation et qui couplé à la déficience des systèmes de contrôle et de gestion des risques ont causé les défaillances qu'on a déjà évoquées.

Pour faire face à ces problèmes de fonds propres, des risques financiers, de l'équilibre du bilan, et de la tarification, une discipline de management bancaire a vu le jour et qui grâce à son adoption par les banques américaines et européennes leur a permis de surmonter les

difficultés liées à la gestion du bilan, aux risques et aux problèmes tarifaires.

Cette discipline connu sous le nom de la gestion actif – passif ou ALM, ou gestion du bilan, consiste à :

Définir le champs de cette gestion par rapport à d'autres disciplines : le contrôle de gestion, la planification, la trésorerie ou l'inspection...

Identifier et mesurer les risques financiers.

Gérer ces risques à partir d'objectifs que se fixe l'établissement et qui ont pour finalité l'optimisation du bilan.

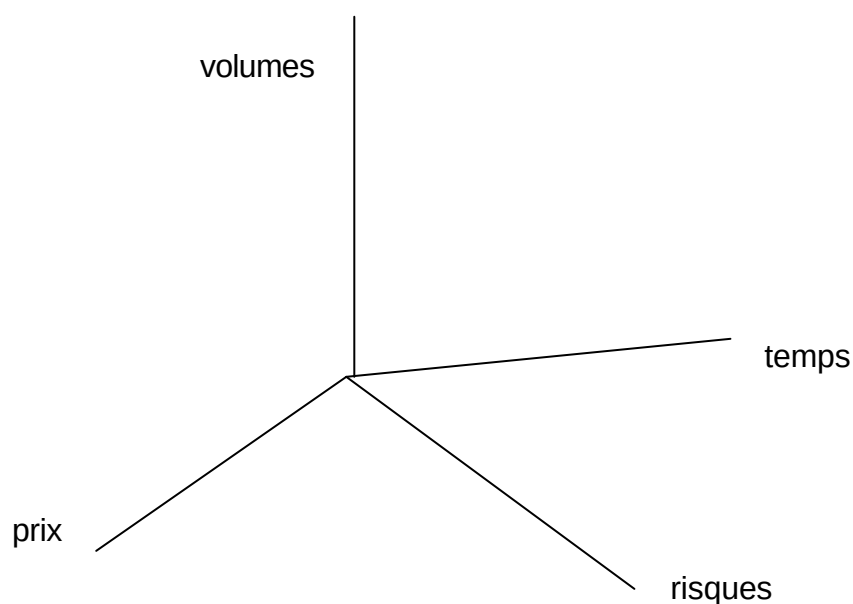
Instaurer un système tarifaire performant permettant une gestion optimale du couple rentabilité – risque.

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS

1- Définitions et missions de l'ALM

Pour une banque ou une compagnie d'assurances..., une part importante de son devenir financier est inscrite au sein de ses engagements. Toute tentative de planification stratégique de l'activité passe donc par l'analyse de l'inertie bilancielle (et hors bilancielle) inscrites dans ses comptes.

La particularité de l'activité bancaire réside dans le fait que le bilan peut – être analysé suivant quatre axes, à savoir : les volumes, les prix, le temps et les risques. Le schéma ci-après illustre la spécificité de l'activité bancaire :



Les performances d'une banque dépendent donc de ce quadruplet dont les composantes sont fortement liées.

Pour les entreprises industrielles, l'analyse du compte de résultat, du niveau du chiffre d'affaires et de sa capacité bénéficiaire sont prédominants dans la détermination des perspectives d'avenir de celles –ci, l'analyse du bilan offre un intérêt relatif.

La gestion Actif – Passif ou Asset and Liability Management (ALM) est l'un des métiers les plus récents de la banque et de l'assurance (actuellement d'autres secteurs font appel à cette technique), L'ALM est apparue aux USA au début des années 70, puis les français l'ont « importée » à la fin des années 80.

Entre stratégie financière et politique commerciale, l'ALM est une fonction dynamique et diversifiée, elle peut-être définie comme :

« ...la discipline de management qui permet d 'estimer de manière déterministe les variations des données de marché, la production nouvelle, et les comportements des clients, afin de piloter la marge prévisionnelle de la banque».

L'ALM vise deux objectifs qui sont complémentaires :

- a- le pilotage de la marge de la banque ...
- b- le pilotage de la valeur du marché.

Pour pouvoir aider les décideurs en matière de gestion combinée des actifs et des passifs, il faut :

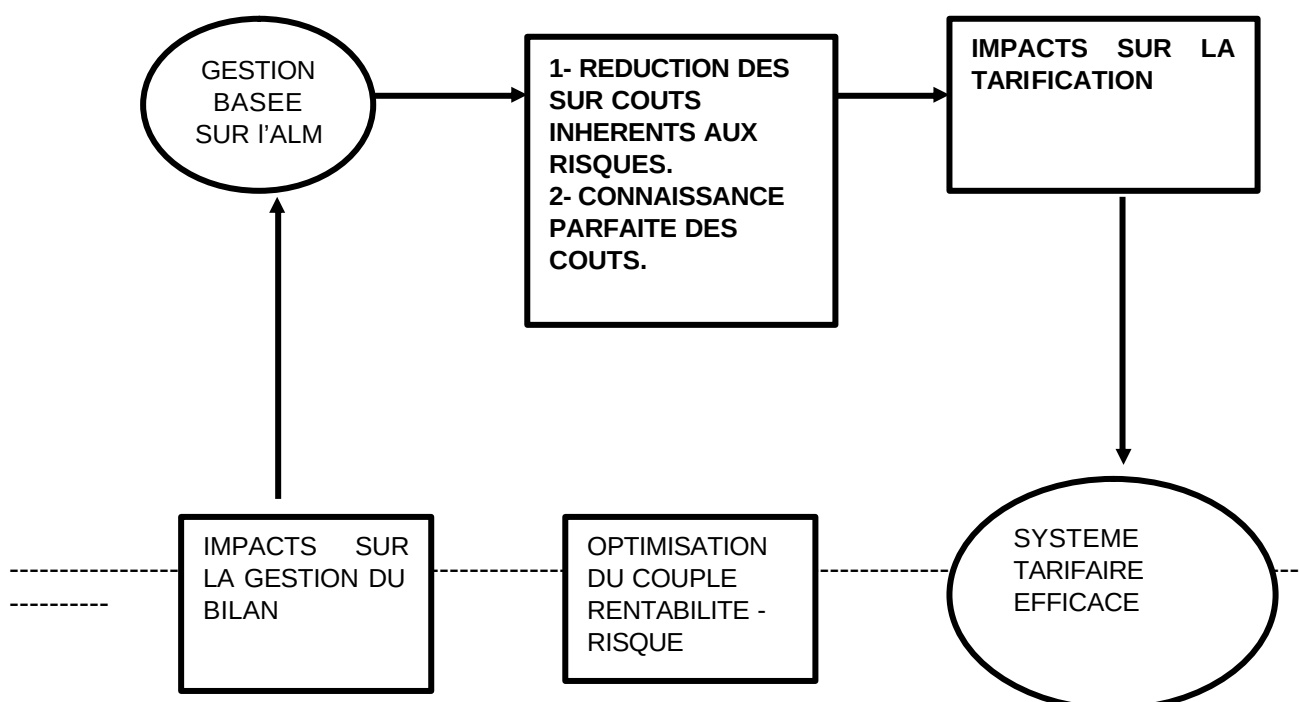
Réunir et organiser les informations les plus fiables, sélectionner les indicateurs, mettre en place les circuits informatiques, croiser et valider les éléments issus de la trésorerie, du back – office marchés, du contrôle de gestion ou de la comptabilité.

Concevoir des instruments de suivi et d'analyse adaptés : élaborer des tableaux de bord pour évaluer la structure du bilan et les risques financiers, mesurer la sensibilité et l'exposition aux risques de taux et de liquidité, modéliser les différents impacts économiques, prévoir les échéances majeures ainsi que les incidences d'activités commerciales nouvelles.

Proposer des opérations et des montages financiers pertinents en fonction des particularités et des opportunités repérées : couvrir les risques de marchés, rechercher les meilleurs différentiels de taux, ajuster les échéances de positions, optimiser les opérations sur fonds propres ...

Aider aux décisions stratégiques ou commerciales : sur le prix des services, le taux des produits ou le suivi des effets de certaines prises de positions.

Ce dernier point met en exergue la relation qui lie l'ALM en tant que corps de règles dédié à la gestion du bilan et l'une de ses applications qui est la tarification des produits et des services bancaires. Le schéma suivant illustre cette relation :





2- L'ALM comparé à d'autres disciplines

Le schéma ci-après illustre la position qu'occupe l'ALM parmi les autres disciplines de management bancaire, il permet de délimiter le champs d'intervention de chaque discipline, et de comprendre les complémentarités entre ces différentes disciplines.

COMPTABILITE ANALYTIQUE vise la connaissance des coûts des produits et des services .

CONTROLE DE GESTION

- Connaissances des coûts et des produits
- Détermination de la rentabilité selon différents axes (produits , clients , centre de responsabilité ...)

ALM ou GAP

- Maîtriser l'évolution du bilan.
- Mesurer l'exposition aux risques financiers (taux , change , liquidité ...)
- Se conformer à une stratégie financière définie au préalable

GESTION DES RISQUES OU RISK MANAGEMENT

- Maîtrise et pilotage des différents risques (risques financiers , informatiques , de marchés...).
- Connaissance des pôles de compétences.

leurs impacts sur ces marges.

Le Risk – management ou la gestion de l'ensemble des risques qu'ils soient financiers ou non, est une discipline qui permet de gérer l'ensemble des risques, et permet de dégager les pôles de compétences de l'entreprise.

Une dernière précision concerne la confusion qu'on a rencontrée chez certains banquiers

entre contrôle de gestion et ALM, en effet, beaucoup d'entre eux considère que la gestion des risques financiers relève du domaine du contrôle de gestion, alors que celui-ci s'intéresse plutôt à la définition de la rentabilité selon différents axes d'analyse, ceci n'empêche pas que dans certaines versions du contrôle de gestion on intègre la dimension risque dans les reporting et les tableaux de bord.

3- L'ALM fait appel à d'autres disciplines

Le gestionnaire Actif – Passif ne peut pas se permettre de travailler « en chambre », il doit avoir de nombreux interlocuteurs :

En interne :

- La comptabilité.
- Le contrôle de gestion.
- La gestion de la trésorerie.
- La salle des marchés.
- Le département juridique et fiscal.
- Les chefs de produits.
- Les responsables financiers des différents départements ou filiales.

Dans le paragraphe précédent on a évoqué les complémentarités qui existent entre l'ALM et les autres disciplines, dans ce sens, l'existence au sein de la banque d'un système d'information de gestion détaillé, intégré et fiable constitue un préalable incontournable à la réussite de la mission de l'ALM.

Le contrôle de gestion produit un certain nombre d'informations et d'analyses pour la fonction ALM, tout en s'appuyant dans ces travaux sur certaines synthèses préparées par le

gestionnaire actif - passif (risques, tarification, marges...)

En externe :

- Organes d'information économique.
- Autorités de contrôle.

A côté des informations internes de la banque, la fonction ALM fait appel en matière d'information à des sources externes. En effet, l'ALM fait appel pour l'établissement de ses analyses aux indicateurs de marché (marché boursier, marché financier en général, marché monétaire...), aux informations sur la clientèle (centrale des bilans, centrale des incidents de paiements...) et aux indicateurs macro-économiques (taux d'inflation, évolution du PIB, du taux d'épargne...)

4- L'organisation de la fonction ALM

La structure relative à la fonction A.L.M est double, elle s'appuie en effet sur deux composantes distinctes :

- Un organe décisionnel, le comité A.L.M, cet organe est collégial, ses membres sont issus de tous les secteurs opérationnels, il est réuni au plus haut niveau hiérarchique, la conformité de ses travaux avec les objectifs globaux de la banque est assurée par la présence, en son sein, de ceux ayant participé à l'élaboration de la stratégie financière de l'établissement.
- Un organe opérationnel, le responsable de l'ALM est assisté par une équipe réduite et en prise directe avec la direction générale. Son rôle consiste notamment à réunir l'information indispensable au bon fonctionnement du comité, d'y recommander des actions et de vérifier la concrétisation des décisions qui y sont prises.

Afin de répondre aux objectifs fixés et de parvenir à un équilibre financier optimal, l'ALM réclame initialement trois types d'informations :

- la stratégie financière de l'établissement.
- l'actuelle structure bilancielle (et hors – bilancielle).
- l'environnement et les perspectives économiques (notamment en matière de taux d'intérêt).

Une fois ces préalables réunis, l'ALM détermine la structure bilancielle (et hors bilancielle) adéquate ; celle – ci est amendée à la lumière de l'exposition au risque qu'elle génère. Ces étapes conduisent à la production d'un bilan (et hors bilan) prévisionnel en accord avec les objectifs stratégiques retenus par la banque et générant le niveau de profit attendu tout en limitant l'exposition aux risques financiers.

5- la place de l'ALM au sein du processus de planification stratégique d'une banque

Partant de la définition de la mission de la banque, de sa stratégie financière et de ses objectifs quantifiés, et compte tenu des forces et des faiblesses internes et des contraintes et opportunités externes, la banque détermine sa stratégie bilantielle et hors bilantielle pour un horizon donné : niveau des marges, plafond des risques, politique de refinancement, politique de distribution des crédits...

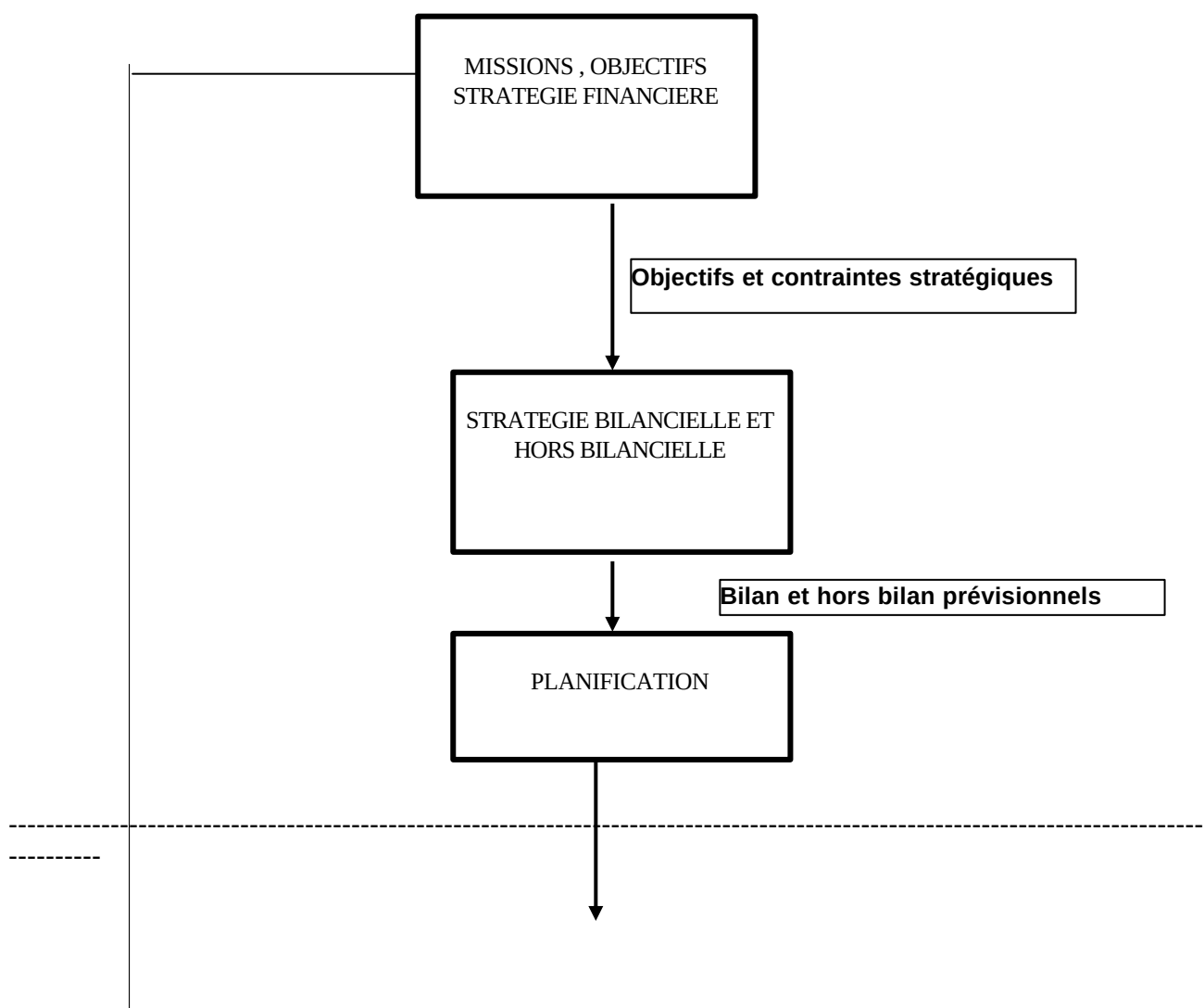
Au terme de cette étape, la banque établit le bilan et le hors bilan prévisionnels, qui compte tenu d'éléments objectifs (internes et de marché) et d'un volontarisme exprimé, donne une projection des éléments du bilan et du hors bilan dans une logique d'optimisation et de cohérence de ces éléments.

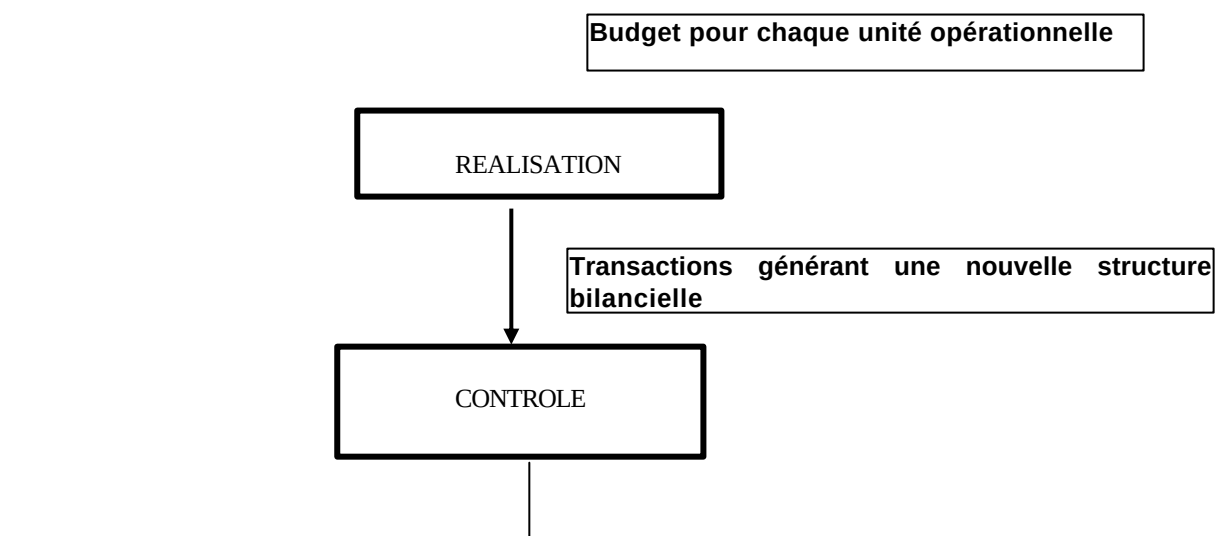
Une fois les niveaux de rentabilité, de risques et de fonds propres adéquats définis, la structure chargée de la planification affecte à chaque centre opérationnel les objectifs qui lui sont propres.

A l'occasion de chaque transaction, l'entité chargée du contrôle doit s'assurer que la nouvelle structure bilantielle suite à cette transaction s'inscrit dans la logique de la stratégie financière adoptée par la banque, et que cette transaction marginale ne conduit pas à des distorsions au niveau des équilibres bilanciels ciblés par la banque.

Le schéma ci-après illustre les maillons du processus de planification stratégique de la banque, et la place importante qu'occupe l'ALM dans ce processus :

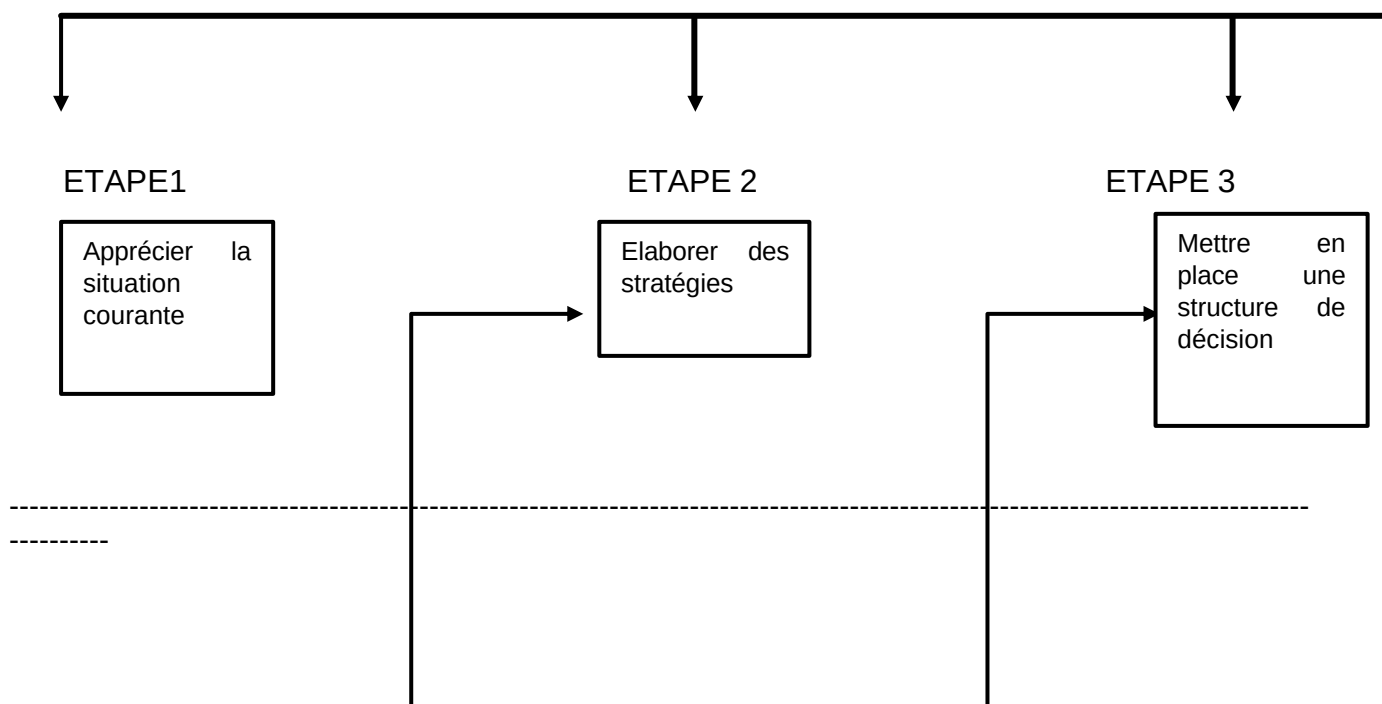
ALM ET PROCESSUS DE PLANIFICATION D'UNE BANQUE





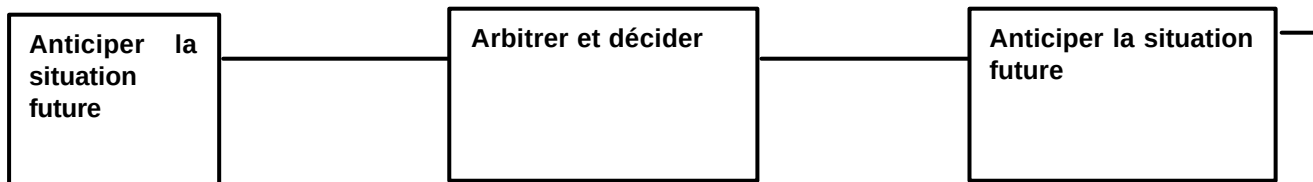
6- La démarche ALM

Le schéma suivant décrit la démarche ALM adoptée par une grande partie des établissements bancaires .



- | | | |
|--|---------------------|--------------------------|
| - rentabilité | - objectifs de | - un comité actif/passif |
| - risques de : | rentabilité | |
| - taux | - alternatives | - procédures |
| - liquidité | | -une base d'information |
| - change | | |
| - Adéquation/
allocation fonds
propres | - scénarios risques | - un planning de réunion |
| | - proposition | - pouvoirs |

d'actions



La démarche ALM commence par une appréciation de la situation bilantielle actuelle, et ce par l'analyse du niveau de la rentabilité, des risques (taux, liquidité, change...), de l'adéquation entre les risques et les fonds propres...

Au terme de cette phase, on anticipe la situation future, ce qui conduit à l'élaboration de stratégies financières et commerciales. Concrètement, et en fonction des objectifs déjà définis on élabore des scénarios pour la rentabilité, les risques et les activités et on débouche par la suite sur des propositions d'actions à présenter aux décideurs.

Une étape importante dans la démarche ALM consiste à mettre en place la structure de décision, après la définition des procédures, la constitution d'une base de données et la définition des pouvoirs, un comité ALM est mis en place, il a en charge de coordonner entre

la stratégie de la banque, les sphères commerciale et financière et les recommandations de la fonction ALM.

CHAPITRE 2 : L'ALM & LA GESTION DES RISQUES

Introduction

La gestion des risques et l'ALM ont pour objectif d'optimiser les risques et les performances

et de planifier le développement et le financement en conséquence.

La gestion des risques remplit une fonction de pilotage indispensable. Sans mesure de risque, il n'est pas facile de les contrôler ni d'avoir la possibilité d'anticiper les résultats futurs.

La quantification des risques doit – être intégrée à une démarche cohérente d'ensemble. En effet, la définition des objectifs de résultats et de risques globaux doit – être articulée sur la gestion interne des centres de responsabilité, filiales ou métiers, et sur les décisions relatives aux nouveaux engagements. De la même manière il faut établir des passerelles entre la sphère financière et la sphère commerciale, pour pouvoir traduire les objectifs financiers en politique commerciale et vis versa.

Le présent chapitre se donne comme objectif de souligner les finalités et les impacts d'une gestion des risques et de décrire le dispositif de gestion globale et interne des risques.

Dans ce chapitre on va développer une idée selon laquelle la gestion des risques permet de prendre des risques explicite et calculés, en ce sens, elle devrait favoriser la prise de risque et non l'entraver.

La gestion des risques a pour objet de mesurer les risques pour les suivre et les contrôler, dans le but d'assurer une visibilité suffisante sur les résultats futurs et les aléas qui les affectent. La gestion des risques constitue un outil de pilotage et un facteur concurrentiel de premier degré.

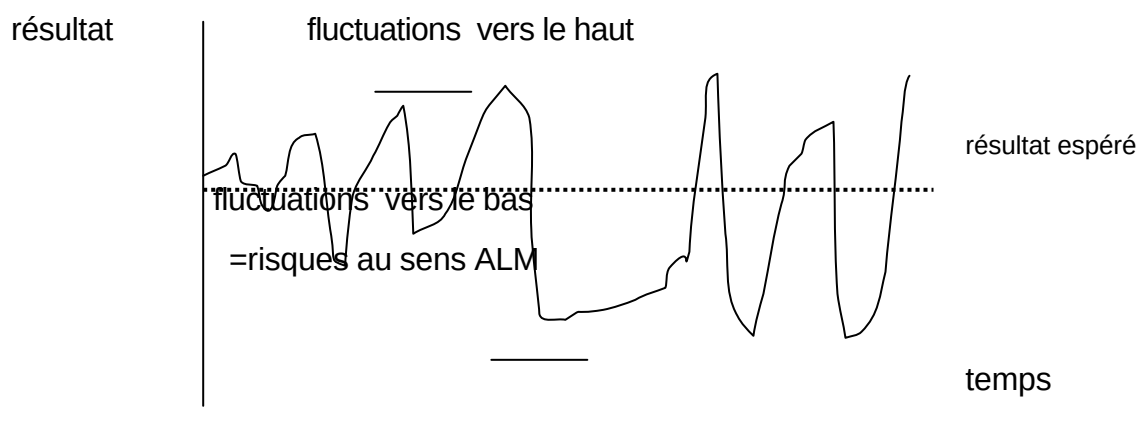
1- Objectifs de la gestion des risques

1.1- les risques et la solvabilité

Les risques engendrent des coûts futurs qu'il faut couvrir, les risques actuels représentent des pertes de demain.

La mesure de risque basée sur la notion de risque moyen ne mesure nullement les pertes supérieures à la moyenne qu'il faut couvrir. Certes les pertes tendent vers des valeurs moyennes, mais ceci n'empêchent pas que les pertes prennent des valeurs anormales, à cause de leur variabilité.

Pour garantir la solvabilité de la banque, il faut mesurer et contrôler les risques « vers la bas » et leur variabilité, car statistiquement, il existe une fréquence non nulle d'occurrence de pertes supérieures à la moyenne.



Un établissement qui se contente de couvrir les pertes moyennes connaît des problèmes de solvabilité une fois les pertes dépassent ces valeurs.

Concrètement, et pour ne pas mettre en péril la pérennité de la banque, il faut au minimum

prendre les pertes normales plus tous les « pics » de pertes qui présentent une récurrence statistique. Cela permet de mesurer ces pertes « maximales» avec une certaine probabilité pour les couvrir avec les fonds propres suffisants. Vérifier cette condition équivaut à une solvabilité acceptable.

1.2- La gestion des risques et l'aide à la décision

La gestion des risques assure la pérennité de la banque et donne une visibilité suffisante, elle permet aussi de prendre des risques en amont des décisions, là on la retrouve comme outil concurrentiel de premier niveau.

Il est important de dire que la gestion des risques ne peut se réduire à une gestion à posteriori, tout le problème consiste à contrôler les risques à priori. Si ce contrôle est en place, il impacte l'ensemble du processus décisionnel qui aboutit aux engagements.

Trois volets majeurs sont affectés par une gestion des risques : le contrôle interne (reporting des risques et des performances), l'aide à la décision d'engagement et la facturation des risques aux clients, la réallocation de portefeuilles d'engagement en fonction des objectifs globaux de risque et de résultat.

a- le contrôle interne :

- Doit intégrer le risque au reporting interne.
- Ne doit pas se contenter du suivi du volume d'activité et des marges.
- La gestion des risques doit faciliter la prise du risque et non de l'entraver :
- Un risque même s'il est important peut – être pris à condition qu'il soit connu et calculé et si la rentabilité anticipée en vaut la peine.

b- L'aide à la décision et la facturation des risques :

La connaissance du risque permet de répondre aux questions suivantes :

- un engagement risqué mérite-t-il d'être pris ?
- comment affecte – t- il le risque d'un centre de profit ou celui du portefeuille global ?
- les marges justifient – elles la prise de risque ?
- La connaissance des risques permet de les facturer aux clients :
- Ne pas facturer les risques équivaut à ne pas facturer des coûts futurs.
- Au moins le résultat doit couvrir le risque statistique.

Sur un plan commercial, la non - facturation du risque conduit à sous facturer les clients les plus risqués et à sur facturer les clients les moins risqués.

c- la gestion des activités :

L'identification des risques permet de réorienter les portefeuilles d'engagement vers les opportunités les plus profitables compte tenu de leurs risques.

Sans idée de risque, l'évaluation et la gestion des portefeuilles d'engagement s'effectuent sur les seuls critères de volumes et de marges.

Le rééquilibrage du portefeuille doit cibler l'optimisation du ratio (rentabilité / risque)

Une gestion des risques qui s'intègre aux processus de décision est un facteur concurrentiel de premier degré.

2- La gestion globale et la gestion interne des risques

La gestion des risques établit deux types de passerelles : entre la gestion globale et la gestion interne des risques d'une part, entre la sphère financière et la sphère commerciale d'autre part.

2.1- L'articulation entre gestion globale et gestion interne des risques

L'articulation de ces deux compartiments de la gestion des risques est appréhendée comme un processus vertical qui parcourt l'organisation le long de la hiérarchie.

De haut en bas « top down », les objectifs globaux sont traduits en signaux adressés aux entités puis aux responsables en charge des engagements individuels. Ces signaux concernent les marges, les limites d'encours, les limites de risques, les réallocations de portefeuille.

De bas vers le haut on retrouve, le suivi et le contrôle des risques, on part des opérations pour aboutir aux risques, aux marges et aux volumes globaux.

Cette consolidation permet d'une part, de caler les objectifs par rapport aux activités. D'autre part, elle contribue à animer le processus en permettant de comparer, à tous les niveaux de décision, les objectifs et les réalisations.

La hiérarchie se parcourt dans les deux sens pour allouer les objectifs globaux et pour consolider les risques sectoriels et individuels. Il faut donc savoir comment ventiler et consolider les risques.

Au sommet de la pyramide hiérarchique, se définissent les objectifs, les limites globales de risques, l'allocation globale des ressources entre métiers et centres de responsabilité.

La gestion globale du bilan vise :

- La fixation des objectifs globaux de résultats et des volumes.
- La fixation des limites de risques.
- La gestion des grands équilibres du bilan : la liquidité, le ratio de fonds propres et la solvabilité, la structure de la dette, on retrouve ici le champs de la gestion actif-passif.
- La mesure et le suivi des risques de taux, de liquidité, de marché, de solvabilité.

- La politique de financement.

2.2-Le dispositif de cessions internes et d'allocation des fonds propres

La gestion globale repose sur les outils quantitatifs globaux sans lien avec la gestion interne. Pour disposer d'un outil complet de gestion des risques, deux autres relais doivent – être présents :

- Le système de prix de cessions internes entre les différents centres de responsabilité, car il permet de calculer les marges et de fixer les objectifs.
- Le système d'allocation des capitaux et des risques entre ces centres de responsabilité pour pouvoir comparer leurs performances et les risques correspondants.

Les systèmes de prix de cessions internes doivent être cohérents avec la gestion financière globale de la banque. Les prix de cession même s'ils sont utilisés comme un système d'incitation commerciale, doivent traduire la vérité des coûts de refinancement des opérations, sinon, la facturation client ne prendra pas en compte les conditions réelles de refinancement.

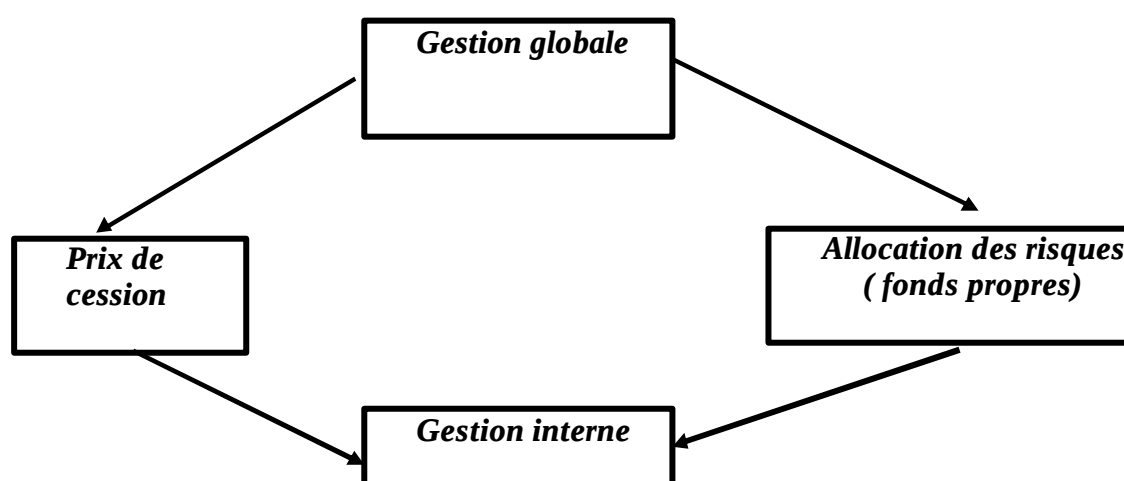
La réglementation prudentielle a fait des fonds propres un pivot de contrôle de la tutelle, c'est ce qui a conduit dans un premier temps aux développements des systèmes d'allocations des fonds propres, c'est ainsi que les imputations de risques au moyen de ces allocations des fonds propres deviennent nécessaires.

Le dispositif d'allocation des fonds propres est en fait un mécanisme d'allocation des risques aux centres de responsabilité, aux produits, aux clients, aux opérations individuelles.

La logique derrière cette relation fonds propres et risques se présente comme suit : les fonds

propres « économiques » sont ceux qui permettent de couvrir, conformément aux exigences des dirigeants et de la tutelle, les risques encourus par les différentes entités responsables.

Gestion globale et gestion interne des risques



2.3- Les risques et les axes d'analyse commerciale

La cohérence entre la démarche globale et des deux dispositifs qu'on a vus dans le paragraphe précédent - permettant la décentralisation selon trois axes : entités, produits et marchés – constitue une condition d'efficacité du système d'ensemble.

La gestion des risques assure aussi l'articulation des sphères financière et commerciale, d'une part la politique commerciale se formule en terme de couples (produits, clients). D'autre part, la politique financière s'exprime par les couples (rentabilité, risque).

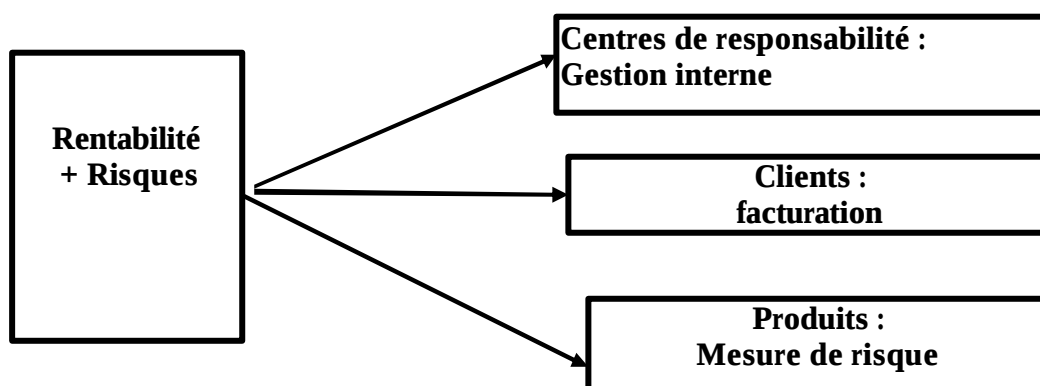
Trois dimensions d'analyse s'imposent pour réussir cette articulation des politiques financière et commerciale.

- La dimension 'clients' est nécessaire pour la facturation.
- La dimension ' produits' l'est dans une perspective de mesure des risques.
- La dimension 'entités' est centrale dans une optique de gestion interne.

En fonction de ces dimensions, se fait l'allocation de la rentabilité et du risque.

Répartition des risques par centre/client/produit

De la sphère financière à la sphère commerciale



2.4- L'arithmétique des risques

Les risques sont par nature diversifiables, une règle bien connue dans la gestion des portefeuilles dit que le risque d'un portefeuille de transactions est toujours inférieurs ou égal à la somme des risques des transactions de ce même portefeuille.

Il est aisé de démontrer statistiquement que le risque d'un portefeuille est inférieur ou égal à la somme des risques des transactions qui le composent, l'exemple suivant illustre cette propriété :

Soit un portefeuille P, composé de deux transactions T1 et T2. Le résultat de ce portefeuille et les résultats des transactions qui le composent sont sensibles au variation du taux d'intérêt r.

Statistiquement le risque du portefeuille est égal à la covariance de son résultat avec la volatilité du taux d'intérêt, de la même façon, on définit les risques des deux transactions du portefeuille.

Le risque du portefeuille = covariance (P, r)

Le risque de la transaction T1 = covariance (T1, r)

Le risque de la transaction T2 = covariance (T2, r)

Avec $P = T1+T2$

Covariance (P, r) = covariance (T1+T2, r) <= covariance (T1, r) + covariance (T2, r)

On en déduit que le risque du portefeuille est inférieur ou égal à la somme des risques des transactions qui le composent.

Pour les risques de taux et de liquidité, la compensation est évidente. La position de taux suite à l'octroi d'un crédit à taux fixe, peut-être compensée par une autre position engendrée par un dépôt à terme du même montant. En liquidité les excédents d'une agence, compensent les déficits d'une autre.

Pour le risque de contrepartie, la compensation peut-être assurée par la non - concentration des engagements sur un même client, la diversification géographique ou sectoriel des engagements.

ZZ

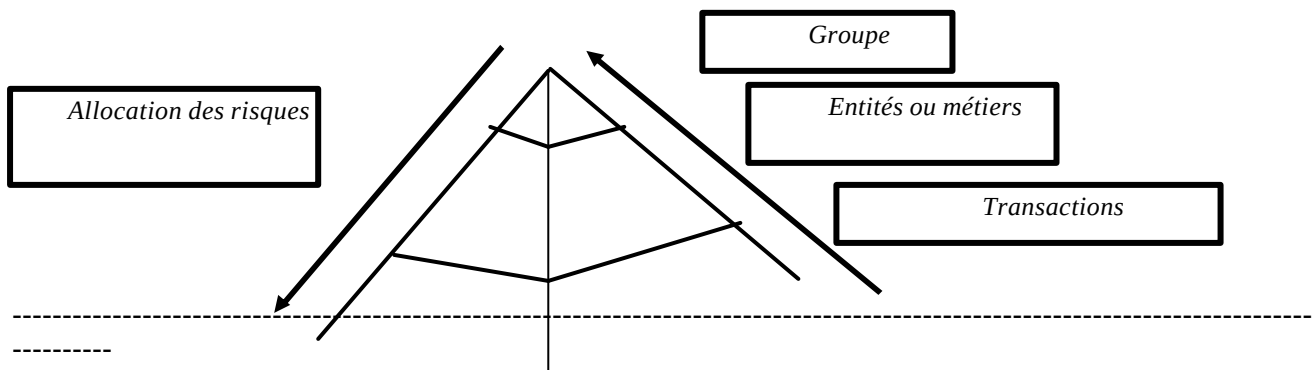
Les risques peuvent – être représentés par une pyramide, car :

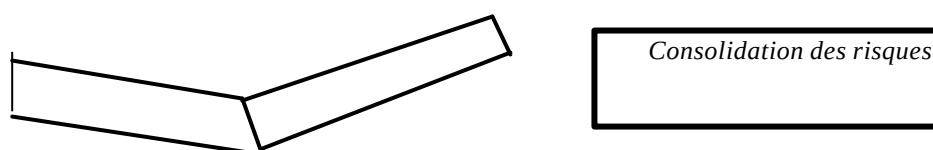
- La diversification des risques s'accroît le long de la pyramide.
- Les risques sont moindres au sommet qu'à la base, et ils diminuent en passant d'un étage à l'étage immédiatement supérieur à cause de la diversification.
- Au sommet de la pyramide, les objectifs de performance, les limites de risque et les allocations des ressources sont définies.
- A la base de la pyramide, on retrouve les transactions individuelles, qui sont nombreuses mais avec des montants atomisés.
- Chacune des faces de la pyramide représente une dimension du risque.
- Deux risques de 1 ne donnent pas un risque de 2, à cause toujours du phénomène de la diversification.

Le schéma suivant illustre les caractéristiques des risques évoquées précédemment :

GESTION DES RISQUE ET NIVEAUX HIERARCHIQUES

PYRAMIDE DE LA GESTION DES RISQUES





3- l'organisation de la gestion des risques

Tous les risques ne sont pas créés et gérés par les mêmes entités, certains risques ne se prêtent qu'à une gestion consolidée : les risques de liquidité et de taux.

D'autres risques comportent une composante commerciale ce qui impose une gestion locale, cas de l'exploitant d'un réseau d'agences avec ses clients ou d'un opérateur d'une salle de marché avec les trésoriers d'entreprises. Cela n'empêche pas de doubler cette gestion locale par une gestion consolidée des risques.

Le partage des rôles entre les centres de responsabilité locaux et les fonctions centrales dépend de l'organisation propre à chaque établissement.

Les entités qui prennent le risque ne sont pas nécessairement celles qui le gèrent.

3.1- l'origine des risques

La question est de savoir quelles opérations engendrent quels risques, sur quels marchés, avec quels produits, avec quels clients.

Les banques commerciales et les activités de marché ont des profils de risques différents comme l'illustre la figure suivante :

L'ORIGINE DES RISQUES

	Crédit	Taux d'intérêt	Liquidité	Marché
--	--------	----------------	-----------	--------

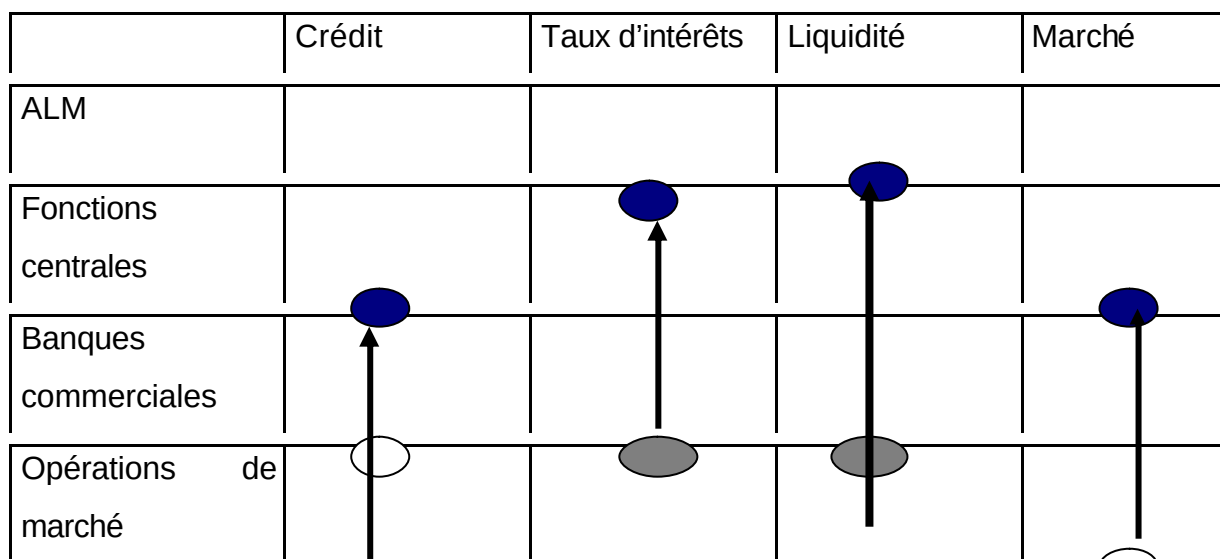
Banque commerciale				
Opérations de marché				

3.2- la gestion des risques

L'ALM est l'exemple type de la gestion centralisée. Il s'occupe des positions de liquidité et de taux globales. Toutes les positions locales de liquidité et de taux lui sont remontées.

Le schéma suivant résume les décalages entre gestion locale et centrale.

LA GESTION DES RISQUES



Les ronds blancs illustrent l'origine des risques. Ceux noirs indiquent le lieu de leur gestion.

Les 'cartes de risques' représentées par les deux précédentes figurent ne sont pas universelles. Elles donnent une idée sur les lieux de naissance des risques et là où ils sont gérés. Chaque banque peut élaborer ses propres cartes de risques en fonction de ses spécificités.

4- La mesure et la gestion des risque

Préambule

Même les aléas mesurables ne sont pas contrôlables par un établissement, car se sont des aléas externes : mouvements du marché, concurrence...

Comment dans ces conditions contrôler les risques?. En réalité, contrôler les risques consiste à contrôler la sensibilité des résultats aux variations externes, c'est à dire à moduler l'exposition à cette incertitude.

Pour le risque de crédit, il s'agit essentiellement de moduler des encours et les garanties requises. Pour le risque de taux, il s'agit de moduler la surface du bilan exposée aux variations des taux. Pour les risques de marché il s'agit de contrôler les sensibilités des portefeuilles aux mouvements de marché.

Les limites au risque sont des bornes maximales des expositions au risque et de sensibilité ; elles fixent les valeurs maximales des pertes qui ne peuvent – être dépassées qu'avec une probabilité inférieure à un seuil fixé par les responsables. La probabilité de franchir cette borne est le seuil de tolérance retenu par les responsables.

La couverture du risque consiste à annuler ou à réduire l'exposition aux risques.

Il existe divers moyens de le faire, soit directement par des équilibrages de bilan – entre actifs et passifs indexés sur les mêmes taux variables ou libellés dans une même devise -, soit par l'utilisation d'instruments de couverture.

Si la couverture est parfaite, les résultats sont fixés indépendamment des mouvements des marchés, et le risque des mouvements adverses est éliminé. Le risque de taux et de marché peuvent –être couverts de la sorte.

Le risque de crédit, par contre, ne peut être éliminé; il existe dès que des opérations rendent les contreparties débitrices.

Faute de pouvoir éliminer ce risque, il faut plafonner l'exposition au risque de crédit par des limites aux engagements et s'assurer que les fonds propres permettent d'y faire face.

Lorsque l'exposition au risque n'est pas nulle, les résultats deviennent aléatoires. Cela signifie que les évolutions favorables ou défavorables sont possibles.

La prise de risque ne se justifie que si elle s'accompagne d'un gain « espéré » au sens statistique, compte tenu des probabilités des évolutions favorables et défavorables et de leurs incidences sur les résultats.

L'espérance de gain est la rémunération logique du risque pris; si elle n'existait pas, la prise de risque serait irrationnelle pour tout opérateur « qui n'aime pas le risque » ou « averse au risque ».

Le gain lui même reste aléatoire et la relation risque – rentabilité n'a de sens qu'a priori, après elle est infirmée ou confirmée.

4.1-Définitions des risques bancaires

Les mesures des risques sont de deux types : l'instabilité des résultats et les évolutions défavorables des résultats, en amplitude et en probabilité.

Plus l'amplitude des variations possibles des résultats est grande, plus le risque est élevé, cette amplitude est mesurée par la volatilité (dispersion des valeurs possibles autour de la moyenne).

Seules les pertes représentent un risque, elles sont d'autant plus probables que l'instabilité des résultats est élevée. Pour mesurer ce risque il faut probabiliser l'ampleur des déviations défavorables possibles.

Les risques bancaires qu'encourt un établissement de crédit dans son rôle d'intermédiation sont multiples et peuvent résulter :

De la défaillance des contrepartie ou de l'incapacité de faire face à leur engagements, c'est le risque de contrepartie.

De la difficulté de l'établissement lui-même, soit à trouver les ressources qu'il s'est engagé de prêter, c'est le risque d'illiquidité, soit à effectuer les placements qui lui permettront de rémunérer l'épargne collectée à des conditions de taux cohérentes avec celles servies à la clientèle, on parle ici du risque de liquidité.

De l'exposition de l'établissement aux fluctuations des taux d'intérêt du marché, cette exposition correspond au risque de taux.

De son exposition aux fluctuations des parités des devises dans les quelles son activité est libellée : on évoque ici le risque de change.

L'ensemble des risques de taux, de liquidité et de change constitue le risque de transformation.

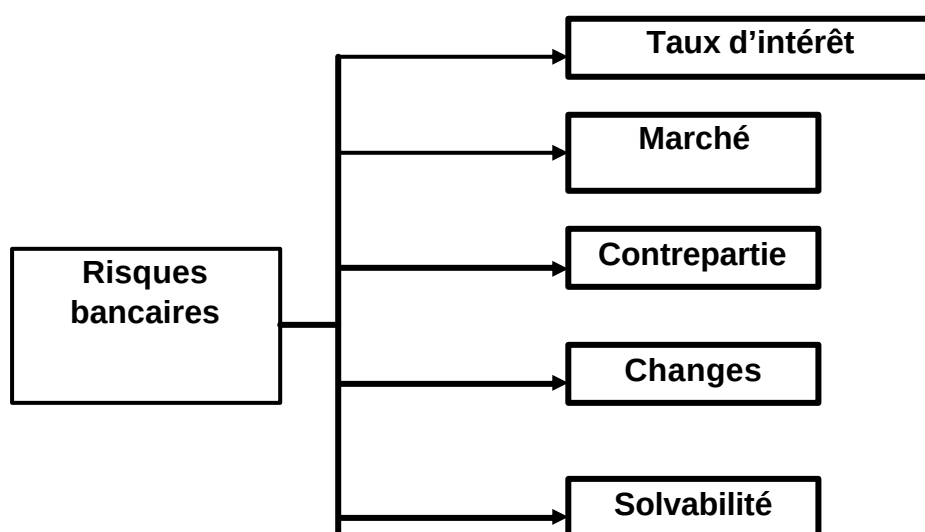
De son exposition aux fluctuations de prix de marché (actions, obligations, immobiliers, matières premières ...), dans le cadre d'activités de marché ou de portefeuille : ce risque est celui du marché.

De risques commerciaux qui sont encourus lors de la signature de contrats, de crédit ou d'épargne, avec les particuliers ou les entreprises.

Les risques commerciaux se matérialisent par :

Les défaillances des contreparties (risque de crédit) auxquelles l'établissement a prêté.
L'exercice des options contractuelles (remboursements anticipés de crédits, rachats anticipés de contrats d'épargne...), qui peuvent générer des risques de taux et de liquidité pour la banque.

Les principaux risques financiers sont illustrés par le schéma suivant :





Ces risques sont définis comme suit :

- risque de contrepartie : ou risque de crédit, est le premier auquel est confronté un établissement financier, c'est le risque de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes au défaut d'un emprunteur face à ses obligations.
- risque de liquidité : c'est un risque majeur, il fait l'objet de diverses acceptions : l'illiquidité extrême, le matelas de sécurité que procurent les actifs liquides ou la capacité à mobiliser des capitaux à un coût normal.
- risque de taux d'intérêt : est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt. Le risque de taux existe dès qu'il y a indexation sur des taux de marché (taux variables), même les taux fixes deviennent variables à maturité (renouvellement au taux courant).
- risque de marché : est celui de déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour liquider ces positions.

Les risques de marché se mesurent à partir de l'instabilité des paramètres de marché :

- taux d'intérêt
- indices boursiers
- taux de changes

- risque de change : c'est le risque d'observer des pertes à cause des évolutions des taux de change, ce risque est du à :
 - l'indexation de produits et de charges sur des cours de change
 - variations de valeurs d'actifs et de passifs libellés en devises.
- risque de solvabilité : est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles ; il dépend beaucoup du niveau des fonds propres, et de son ajustement aux risques.

4.2- la mesure des risques

Ce paragraphe sera scindé en 3 volets :

- L'introduction de concepts nécessaires à la mesure des risques.
- Les méthodes appliquées pour la mesure des risques.
- Application aux risques de taux et de liquidité.

On donnera une importance particulière aux risques de taux et de liquidité, car ce sont les deux risques que gère L'ALM, et représentent les risques les plus répandus dans les banques. Dans beaucoup de cas observés ces deux risques sont en amont des autres risques. Enfin, ce sont les risques qui menacent le plus le secteur bancaire marocain. De ce fait, les banques marocaines devront attacher une attention particulière à la gestion de ces deux risques.

4.2.1 : Concepts nécessaires à la mesure des risques

- les aléas mesurables et quantifiables

Tous les aléas qui affectent l'environnement et les paramètres des marchés financiers – taux

d'intérêt, taux de change, indice boursier – ne sont pas mesurables. En particulier les événements brutaux et inattendus qui bouleversent l'environnement général, en sont l'exemple le plus évident.

Les techniques de gestion des risques s'adressent principalement aux seuls aléas mesurables. Elles sont bien moins utiles pour tous les éléments de risques non quantifiés. Cela inclue tous les facteurs d'appréciation non quantifiables qui interviennent, par exemple, dans l'évaluation d'une décision de crédit à une entreprise, les aléas majeurs, ponctuels, imprévisibles et exceptionnels ne peuvent s'évaluer qu'en jugeant de leur plausibilité par des scénarios reposant sur des jugements, non des mesures.

Toutes les classifications ou « rating » doivent – être traduites en mesure quantifiables pour déboucher sur des outils. Lorsqu'il faut évaluer les fonds propres requis pour couvrir les risques sur une contrepartie, il faut transformer son rating en un taux de défaut chiffré, c'est à dire un pourcentage de chances de faire défaut.

Ces considérations fixent les frontières du domaine de la gestion des risques.

Tous les aléas quantifiables sont caractérisés par des paramètres statistiques qui mesurent l'instabilité des résultats d'une part, et le risque de perte d'autre part, c'est à dire celui des évolutions défavorables. Ces deux notions sont constamment utilisées dans la quantification des risques.

- l'incertitude et la volatilité

La volatilité, un indicateur commode et très utilisé du risque, mesure l'instabilité des résultats, il s'agit de la mesure statistique de leur dispersion autour d'une valeur moyenne ou attendue. l'incertitude et le risque de perte ou « downside »

Le risque est défini par les évolutions défavorables des résultats, c'est à dire vers le bas ou

down – side. La volatilité mesure l'incertitude alors que l'éventualité des évolutions défavorables caractérise le risque. Toutefois, ces deux mesures sont si souvent associées qu'elles sont parfois assimilées l'une à l'autre. Pourtant il est indispensable de clarifier ces distinctions, car volatilité et risque « down – side » ont des significations différentes.

- l'incertitude, la volatilité et le risque des pertes

Les deux définitions du risque, l'incertitude et l'éventualité des pertes sont liées. Le risque n'existe que parce que les résultats sont aléatoires, donc volatils. Plus leur instabilité est grande, plus grandes sont les chances de pertes. Toutefois, si les évolutions défavorables sont impossibles, bien que les résultats soient aléatoires, il existe une volatilité, mais aucun risque down – side.

Volatilité et risque de perte ne sont donc nullement équivalents; la divergence apparaît clairement dans le cas des options. L'acheteur et le vendeur ont tous deux des résultats volatils, mais seul le vendeur de l'option a un risque.

- la mesure du risque des évolutions défavorables

La mesure du risque, au sens des pertes possibles en présence d'évolutions adverses, exige de définir deux composantes : les pertes possibles et leur probabilité de survenir.

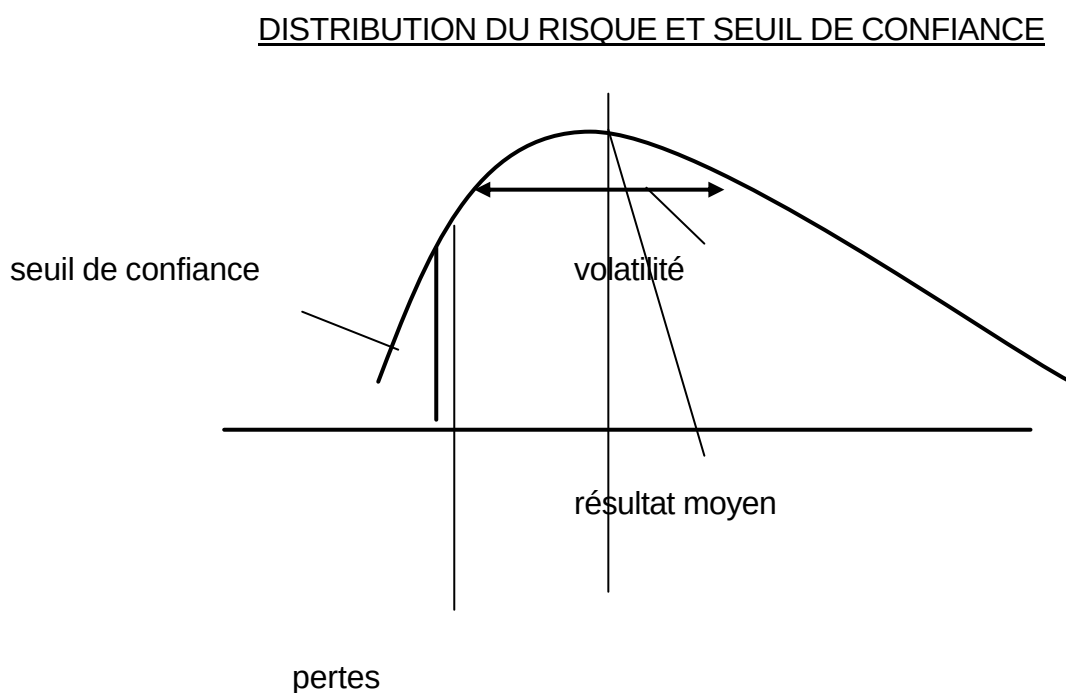
Une première manière de procéder consiste à définir ce qui peut se passer dans des scénarios défavorables, plus ou moins extrêmes. La perte maximale observée dans le scénario le plus défavorable peut – être considérée comme une mesure de risque de perte.

Une autre manière de procéder, moins subjective, consiste à se baser sur des estimations statistiques dont le degré d'approximation dépend des informations disponibles.

Intuitivement, dès que la distribution en probabilité est connue, le couple (perte – probabilité

associée) peut-être estimé.

La mesure du risque est la valeur maximale des pertes étant donnée une probabilité, cette probabilité de dépassement est usuellement dénommée « seuil de confiance » ou « seuil de tolérance », comme l'illustre le schéma suivant :



- le risque des évolutions défavorables et les seuils de confiance

Quantifier le risque d'évolution défavorable exige de mesurer des déviations maximales avec une probabilité donnée.

A partir de seuils de confiance, on mesure les risques de pertes, la portée de cette approche est importante. Par exemple, la solvabilité d'un établissement se mesure par la capacité de

ses fonds propres à couvrir les chances de pertes. Si ces fonds sont de 100, le problème est de savoir quelles sont les chances de voir les pertes prendre des valeurs supérieures à 100. Cette probabilité mesure directement le risque de défaut de l'établissement, c'est à dire le risque de solvabilité. Ce raisonnement est à la base des règles de détermination de l'adéquation des fonds propres aux risques encourus.

Pour caractériser le risque, il est commode de distinguer «l'exposition au risque », la sensibilité à ce risque, et l'aléas qui le cause :

l'exposition au risque est le volume d'encours « sensibles » aux aléas externes.

la sensibilité rapporte la variation des résultats à la variation l'aléas du sous-jacent.

l'incertitude est l'élément externe non contrôlable.

- La sensibilité est un paramètre important, il s'agit du ratio de la variation des résultats comptables ou de valeur de marché d'un instrument, à celle du paramètre aléatoire sous – jacent. Les paramètres sous – jacents sont des taux d'intérêt dans les différentes devises, des taux de change, des indices boursiers, des taux de défaillance du portefeuille des clients.

4.2.2 : Méthodes de mesure des risques

Les méthodes de mesure des risques peuvent se regrouper dans trois grandes familles : mesure de la marge, de la valeur et du volume.

Chacune de ces méthodes présente des avantages et des inconvénients et son application dépend des données disponibles et des objectifs recherchés.

Ces méthodes dépendent étroitement de la façon dont ces risques affectent les comptes de la banque.

- **La mesure de marge**

Repose sur le principe d'amortissement dans le temps de la marge de transformation. Cette marge est déterminée comme la différence entre les conditions auxquelles les crédits seraient refinancés sur les marchés et les conditions auxquelles les ressources clientèle seraient replacées sur les marchés.

Le refinancement des crédits et le placement des ressources clientèle doivent - être établis sur la base d'un adossement en terme de nature de taux et de maturité.

La marge de transformation n'intègre pas de marge commerciale. On peut mesurer la sensibilité de cette marge en faisant varier les données d'activité, le taux d'intérêt qui conduit à sa détermination. On est ainsi à même d'apprécier la volatilité du résultat courant et ses facteurs de sensibilité.

- **La mesure de la valeur**

Elle est basée sur le principe d'actualisation, précisément le principe d'équivalence des flux par actualisation. La valeur des fonds propres de l'établissement représente la valeur actuelle nette (VAN) des flux financiers ; futurs certains, à la quelle s'ajoute la valorisation des options implicites ou explicites, la valeur vénale des actifs non porteurs d'intérêt et la sur - valeur due notamment aux actifs immatériels, comme le fonds de commerce par exemple. Seules les deux premiers éléments (VAN et options) entrent dans le champs de la gestion des risques financiers.

Il est possible d'apprécier la sensibilité de la valeur patrimoniale de l'établissement aux variations des données d'activité ou d'environnement.

Dans le cas du risque de taux, on pourra calculer la sensibilité de la VAN des portefeuilles à une variation des taux, une translation de la gamme des taux d'intérêt vers le haut entraînera une baisse de la VAN si le portefeuille d'actif à taux fixe est partiellement refinancé au jour le jour.

- ***La mesure des volumes***

Elle consiste à déterminer l'assiette des risques. Dans le cas du risque de taux, cet indicateur donne le montant de la fraction des portefeuilles d'actifs refinancés au jour le jour.

- ***Comparaison des méthodes***

Le tableau suivant donne une comparaison entre les trois méthodes :

	Mesure de valeur	Mesure de marge	Mesure de volume
--	------------------	-----------------	------------------

Avantages	synthétique intègre les options	Proche des notions comptables. Visualisation de la chronique des flux. .	Facilité de mise en œuvre. Outil de décision. Facilité de compréhension
Inconvénients	Difficultés de mise en œuvre. Eloignée des notions comptables. Complexité de compréhension. Trop synthétique.	Intègre mal les options. Mise en œuvre.	N'intègre pas les options. Déconnectée du résultat.

4.2.3 : Applications aux risques de taux et de liquidité

Comme on l'a déjà évoqué, le choix de ces deux risques est dicté par :

- Le fait que ce soient les deux risques qui menacent le plus les banques marocaines.
- Leur évaluation et leur gestion requièrent plus d'outils et de concepts que les autres, d'où une richesse méthodologique et théorique.
- L'ALM quoiqu'il identifie, évalue et analyse l'ensemble des risques financiers, sur un plan organisationnel, il ne gère que les risques de taux et de liquidité.

On passera en revue les mesures des différents risques, puis on s'attardera sur les risques de taux et de liquidité, du point de vue évaluation et gestion de ces risques et enfin leurs outils de couvertures.

- ***Le risque de taux d'intérêt***

L'exposition au risque de taux d'intérêt est la surface du bilan exposée aux variations du taux d'intérêt.

Cette position est nulle si tous les encours sont à taux fixe ou elle est de 100% des actifs si tous sont à taux variable et si tous les passifs sont à taux fixes.

La sensibilité des résultats dépend directement de cette surface et de la force de l'indexation entre les taux des encours et les taux de marché. Certains taux réagissent immédiatement comme les taux flottants, et d'autres plus lentement comme des taux qui lissent les évolutions du marché, tel le taux de base bancaire.

L'aléa est l'incertitude des taux d'intérêt, mesuré par leur volatilité.

- ***Le risque de change***

Pour le risque de change, l'exposition au risque est la surface du bilan ou la part des revenus et des charges, exposées aux variations des changes, c'est à dire libellées en devises. Cette surface représente une position. La sensibilité de la position est sa variation de valeur si le cours de change varie d'une unité.

- ***Le risque de contrepartie***

Pour le risque de crédit d'une opération individuelle, l'exposition est le montant des engagements susceptibles d'être perdus en cas de défaut.

L'exposition est nette si la valeur des garanties susceptibles d'être utilisées en cas de défaut est retranchée.

Pour un portefeuille de contreparties, la sensibilité au nombre de défaillances est la perte occasionnée par une nouvelle défaillance, qui dépend évidemment de la contrepartie qui fait

défaut.

L'aléas est la probabilité de défaut d'une contrepartie ou pour des portefeuilles d'opérations, le degré d'instabilité du taux de défaillance sur ce portefeuille. Il dépend de la conjoncture, du secteur et de la solidité financière des contreparties.

- ***Le risque de marché***

Le risque de marché se mesure par les déviations possibles de la valeur des portefeuilles d'instruments de marché pendant la période requise pour liquider les positions. La position est la valeur des instruments. La sensibilité est le ratio de la variation de cette valeur à celle du paramètre de marché sous-jacent, l'aléas est par exemple, celui du taux d'intérêt qui fait varier la valeur de l'obligation.

Le risque de marché est la variation de la valeur d'une position consécutive à une variation du sous – jacent.

- ***mesure et couverture du risque de liquidité***

On s'intéresse ici, à la nature du risque de liquidité et à sa mesure et on expose les modalités de sa couverture.

La matérialisation du risque de liquidité peut survenir à l'occasion :

- D'un retrait massif des dépôts ou de l'épargne de la clientèle.
- D'une crise de confiance du marché à l'égard de l'établissement concerné.
- D'une crise de liquidité générale du marché.

La notion de liquidité a dominé pour longtemps les choix opérés en matière de structure financière par les banques. Puis elle est passée dans les années 80 au second rang au profit

des risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt, du fait des mutations des marchés financiers durant cette période.

- Mesures du risque de liquidité

On reprend en détail la mesure du risque de liquidité suivant les trois approches qu'on a évoquées plus haut :

- Mesure du risque de liquidité par la méthode des volumes

La mesure du risque permet d'évaluer la capacité de la banque à faire face à ses exigences à différentes échéances, variables dans le temps. Pour atteindre cet objectif, il faut représenter les emplois et les ressources de la banque en fonction des échéances contractuelles et probables.

Lorsque les opérations ne comportent pas d'options cachées, le profil à prendre en compte pour le suivi du risque de liquidité est le profil contractuel.

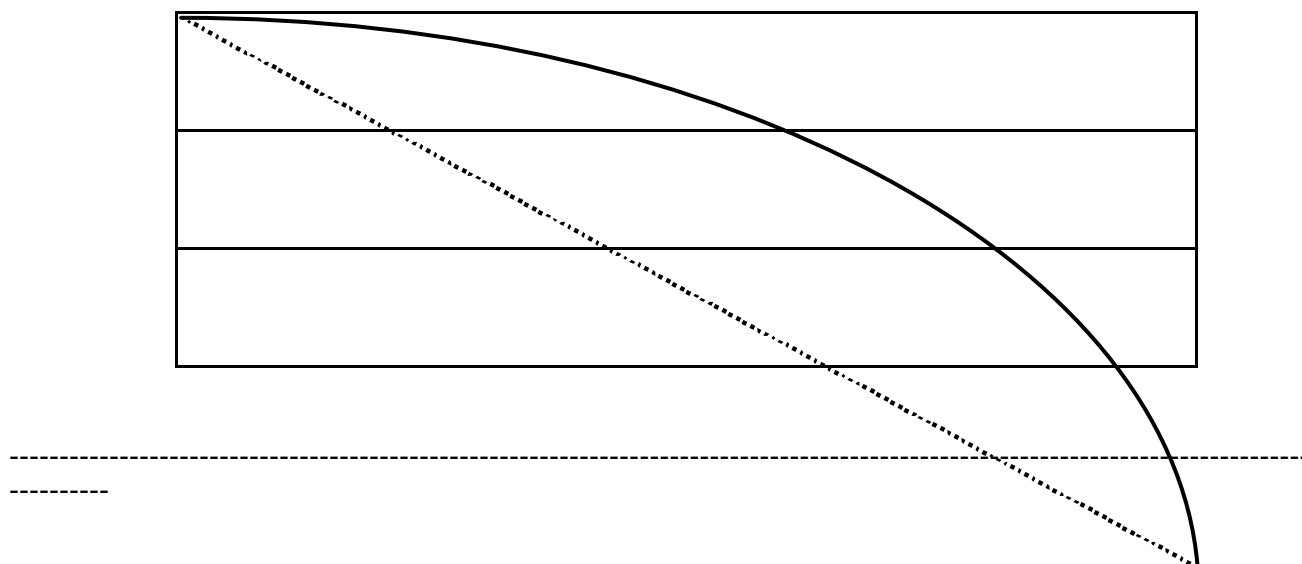
Pour le profil non contractuel (dépôts à vue, crédits renouvelables, fonds propres...) il faut formuler des hypothèses pour pouvoir le représenter, notamment sur leurs stabilité en volume et leurs conditions de rémunération. De même la représentation du profil des remboursements anticipés doit se faire sur la base d'hypothèses relatives par exemple aux aléas de la vie, aux fluctuations des taux ou aux arbitrages financiers.

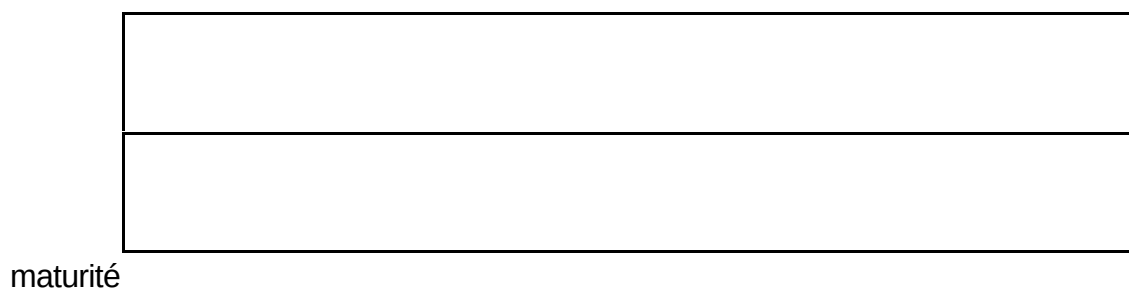
Le profil des encours à prendre en compte dans les indicateurs de gestion du risque de liquidité est inférieur au profil contractuel. Lorsque ces encours comportent des options cachées, pour tenir compte des remboursements anticipés statistiques (liés aux accidents de la vie) et des remboursements anticipés liés à des arbitrages financiers (aux fluctuations des taux).

Le graphique ci-après représente le profil des encours à prendre en compte pour le suivi du risque de liquidité avec et sans options cachées (remboursements anticipés) :

AMORTISSEMENT D'UN CREDIT AVEC ET SANS REMBOURSEMENTS ANTICIPES

encours





profil contractuel

profil avec remboursements anticipés

Pour mettre en évidence la transformation en liquidité il faut confronter les courbes d'amortissement des emplois et des ressources, le risque se présente lorsque la durée des ressources disponibles est globalement plus courte que celle des emplois qui en sont faits.

A partir des courbes d'amortissement en liquidité des emplois et des ressources, on peut construire une courbe, appelé 'gap de liquidité' : c'est la différence à chaque échéance des ressources et des emplois. Lorsque cette courbe passe en négatif, l'établissement est déficitaire en ressource, il est sous – consolidé ou en position courte ; dans le cas contraire, on dit que la banque est sur- consolidée ou en position longue.

- Mesure du risque de liquidité par la méthode de marge

Cette méthode consiste à apprécier les effets, sur les résultats de la banque, de la couverture de son risque de liquidité.

Dans ce cas, des hypothèses de sensibilité doivent - être formulées quant à l'évolution du

coût de liquidité. Il faut donc, mettre en relation la variation des marges suite à des ajustements de liquidité et le coût occasionné par ces ajustements.

- Mesure du risque de liquidité par la méthode de valeur

Elle consiste à déterminer la valeur patrimoniale de la banque suite à une variation du coût de la liquidité, ceci se fait par actualisation des effets sur la marge d'intérêt.

La mesure de valeur du risque de liquidité doit – être complétée par la valorisation des options de liquidité détenues par la clientèle(dépôts à vue, plan épargne – logement, remboursements anticipés).

- ***Couverture du risque de liquidité***

Les actifs et les passifs «fondent» progressivement au cours du temps. Ces profils des « tombées » futurs sont les échéanciers des actifs et des passifs.

Les impasses en liquidité sont les écarts entre les échéanciers. Elles se présentent sous la forme d'un profil temporel d'écarts démarrant aujourd'hui et s'étendant à toutes les dates futures retenues pour le calcul.

Les impasses de liquidité en stock sont les écarts entre passifs et actifs à une date donnée. Elles mesurent le besoin ou l'excédent de liquidité cumulé à cette date.

Lorsque le calcul est effectué entre variations des actifs et variations des passifs, l'écart est l'impasse périodique ou en « flux » ; elle représente le besoin ou l'excédent de financement nouveau de la période.

Les impasses sont calculées à toutes les dates futures en projetant les actifs et les passifs existants, c'est à dire sous l'hypothèse de « fonte » du bilan, hors opérations nouvelles.

Pour neutraliser tous les besoins de liquidité engendrés, aujourd'hui et demain, par les encours existants, il faut annuler toutes les impasses ; le bilan est alors «adossé » en liquidité.

L'adossement est un concept de base, adosser un crédit consiste à réaliser une opération symétrique de financement qui réplique exactement l'ensemble des flux de l'opération originelle.

Le crédit et son adossement en liquidité constituent un ensemble parfaitement équilibré tout au long de sa vie.

L'adossement est réalisé en « taux » lorsque le taux de l'opération originelle, fixe ou variable, est également répliqué dans l'adossement; un adossement en liquidité et en taux fixe exactement la marge de l'opération adossée sur toute sa durée de vie.

Un bilan est consolidé quand il est globalement adossé; il est sous – consolidé lorsque son passif «tombe » plus vite que son actif, il engendre aux dates futures des besoins de liquidité.

Un bilan est sur consolidé lorsque son actif tombe plus vite que ses ressources, il engendre des excédents de liquidité au fur et à mesure de la « fonte ».

Tout décalage en liquidité aux dates futures, une position en liquidité, engendre un risque de taux; car un excédent d'emplois non encore financé sera financé à un taux inconnu aujourd'hui, un excédent de ressource contractée aujourd'hui financera des emplois futurs à un taux encore inconnu.

La projection des impasses en liquidité se heurte à des difficultés à cause des lignes sans échéances du bilan, telles que les dépôts à vue, les opérations de hors bilan ou les lignes spécifiques telles que les fonds propres, des conventions et des analyses supplémentaires

sont requises pour traiter ces lignes.

La couverture en liquidité consiste à mettre en place les financements requis. Tout financement effectué aujourd'hui équilibre nécessairement la trésorerie courante, mais il peut engendrer une sous – consolidation ou une sur – consolidation aux dates futures. Tout dépend de l'échéancier des nouvelles ressources mises en place et de celui des opérations existantes.

Ce financement est assujetti à diverses contraintes : les contraintes réglementaires imposent un ratio minimal d'actifs à court terme sur passifs à court terme, la capacité à mobiliser des ressources sur le marché pendant une période donnée.

Un échéancier idéal des ressources est défini par le trésorier, compte tenu de ses contraintes et de ses anticipations sur les taux d'intérêt, il s'en rapproche en choisissant le profil d'amortissement des financements nouveaux à chaque période.

Tout financement enclenché aujourd'hui élève l'échéancier des ressources actuelles jusqu'à son échéance; un financement à long terme consolide le bilan, un financement à court terme ne le fait que sur une période plus brève.

Le degré de consolidation du bilan et l'échéancier des impasses futures résultent directement de ce choix.

L'adossement en liquidité et en taux reste une référence de base dans ce processus, car il neutralise les impasses en liquidité futures et bloque les marges.

Réaliser un tel adossement peut nécessiter des couvertures à terme en taux, c'est à dire la fixation aujourd'hui des taux des financements futurs.

Tout décalage avec cet échéancier de référence se traduit par des expositions futures en

liquidité et en taux ; ces expositions se justifient par les anticipations du trésorier sur les taux futurs.

Différer un financement se justifie si le trésorier anticipe une baisse des taux suffisante pour en prendre le risque. Financer à l'avance des besoins futurs se justifie s'il anticipe une hausse des taux.

Pour assurer cette couverture, il faut adosser en liquidité les ressources aux emplois, cette pratique permet à la banque de se prémunir contre le risque de faillite pour cause d'illiquidité.

Les banques qui ont un mode de financement basé sur le marché financier peuvent assurer la sécurité de leur approvisionnement destiné à couvrir les productions futures de crédit sur un horizon donné. Cet horizon est choisi en fonction de la durée probable d'une crise de liquidité générale ou spécifique à la banque. Les instruments de couvertures utilisés sont multiples on en cite ceux basés sur des garanties potentielles de liquidité (stand – by⁷...), le montant de la couverture est déterminé en fonction du volume d'activité à couvrir sur l'horizon choisi précédemment.

- **mesure et couverture du risque de taux**

Le risque de taux est par nature plus complexe que le risque de liquidité. En effet, les taux d'intérêt ont des évolutions beaucoup plus marquées que le coût de la liquidité. Il est ainsi potentiellement très dangereux comme le prouve l'expérience des Saving and Loans américaines.

⁷ grâce à une ligne stand-by, la banque moyennant des commissions assure les ressources nécessaires en cas de besoin.

Corollaire de sa complexité, sa gestion nécessite des outils plus sophistiqués que le risque de liquidité.

Pour une banque, le risque de taux correspond à la possibilité de variation de sa rentabilité suite aux fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque peut toucher la marge de transformation ou la valeur patrimoniale de la banque, dans les deux cas ce risque grève ses fonds propres.

A titre d'exemple, une banque qui finance ses emplois à long terme et à taux fixe par des ressources à court terme est exposé au risque de taux d'intérêt.

Le risque est plus important quant l'établissement bancaire a des actifs avec des termes éloignés et qui sont à taux fixe, et quand ces actifs représentent une grande partie du bilan de cet établissement.

Par contre, la valeur de marché d'un actif à long terme indexé sur un taux de référence de marché (actif à taux variable) est constante et égal au moins au nominal de l'actif, ceci permet en cas de problème de liquidité, et en cédant cet actif, de limiter l'incidence sur la solvabilité de l'établissement.

De ce que précède, on déduit que le risque se présente plus pour les banques ayant des emplois ou des ressources à taux fixe et à long terme.

- Mesure du risque de taux

On rappelle que la mesure du risque de taux peut se faire par des méthodes de mesure de volume (le gap de taux), de marge (la sensibilité de la marge de transformation) ou de valeur (la sensibilité de la valeur actuelle nette).

Mesure du risque de taux par la méthode des volumes

la mesure de volume consiste à quantifier les masses du bilan qui ne sont pas assises à

l'actif et au passif sur la même référence de taux. C'est l'assiette du risque. Elle fait apparaître l'existence d'un risque sur l'activité à taux fixe d'une part, sur l'activité à taux variable d'autre part.

L'insensibilisation de la marge de transformation aux variations de taux ne peut être obtenue que si les deux conditions suivantes sont réunies :

a- l'assiette du risque de taux ou « gap » calculée comme la différence entre les ressources et les emplois à taux fixe est nulle à tout instant, ce qui équivaut à l'adossage parfait entre ressources et emplois à taux fixe.

Au cas où les actifs comportent des options cachées, il faut prendre dans le suivi du risque de taux, le profil contractuel des actifs après déduction des remboursements anticipés (citées ici à titre d'exemple) que se soient les remboursements statistiques ou les remboursements liés au taux.

b- la marge sur une même référence de taux variable est constante et les emplois et ressources indexés sur cette référence sont d'un même montant, ce qui immunise la marge contre les fluctuations divergentes des différentes références de taux de marché (risque de structure ou risque de gamme). L'assiette du risque sur l'activité à taux variable est l'écart entre les ressources et les emplois à taux variables mais de références différentes. Le risque se matérialise quand les taux fluctuent de manière divergente à l'actif et au passif. Il y a effet de gamme quand des emplois référencés sur un indice de taux longs sont adossés à des ressources liées à un indice de taux courts.

- Mesure du risque de taux par la méthode de marge (la marge de transformation et sa sensibilité aux variations de taux)

Sur l'activité à taux fixe, la matérialisation du risque de taux à un effet sur le différentiel de flux d'intérêts créditeurs et débiteurs. La marge de transformation, calculée à chaque échéance comme le différentiel entre les intérêts créditeurs et débiteurs correspondants à l'adossement à des opérations de marché, permet de compléter l'exploitation de l'indicateur de gap qui, pris isolément, peut conduire à des décisions contraires aux objectifs de rentabilité que s'est fixée l'établissement. En effet, le parfait adossement en taux des emplois et des ressources garantit la stabilité de la marge de transformation dans le temps au niveau où elle s'est constituée initialement, mais cette marge peut avoir été figée à un niveau insuffisant, voire négatif. Cette information n'est pas disponible au seul examen du gap. Il est donc indispensable de valider la politique définie au vu du gap par la visualisation de l'amortissement dans le temps de la marge de transformation engrangée.

Il est ensuite possible de mesurer la sensibilité de la marge de transformation aux variations des taux auxquels les excédents ou déficits nés de la couverture imparfaite du gap sont respectivement placés ou empruntés.

- Mesure de la valeur (la sensibilité de la valeur actuelle nette)

L'exposition au risque de fluctuation des taux d'intérêt peut se traduire aussi, dans le cas d'une activité à taux fixe, par la dévalorisation de certains actifs. Tel n'est pas le cas des actifs à taux variable pour lesquels la variation de taux se porte directement sur la charge d'intérêt, sans grande influence sur le prix.

Quelles que soient les variations de l'index de référence, Les actifs à taux variable ont en permanence une valeur qui avoisine leurs valeurs nominales, le risque dans ce cas n'influe pas sur la valeur patrimoniale de ces actifs.

La mesure globale du risque de taux encouru sur la totalité d'un bilan vise l'estimation puis la comparaison de la valeur actuelle nette (VAN) de l'actif et du passif. L'objectif recherché est que la VAN de l'actif soit supérieure à la VAN du passif à tout instant, ce qui est équivalent à une marge financière positive, et que cette marge suit une progression régulière.

Aussi il faut s'assurer que la sensibilité à toute déformation de la gamme des taux de la différence des VAN de l'actif et du passif est négligeable à tout instant (égalité de la durée de l'actif et du passif).

- Couverture du risque de taux

La couverture du risque de taux consiste à figer la marge de transformation et la protéger ainsi des fluctuations des taux de marché.

La couverture la plus satisfaisante du risque de taux consiste à adosser les ressources aux emplois, ce qui a pour conséquence de figer les marges sur les crédits au niveau où elles ont été initialement constituées. L'établissement évite ainsi d'hypothéquer l'avenir en laissant des positions ouvertes qui pourraient s'avérer dangereuses en cas d'évolution défavorable des taux d'intérêt.

La couverture est assurée quand les deux conditions suivantes sont réunies :

a- un adossement parfait entre ressources et emplois à taux fixe en cas de sur-consolidation il faut chercher des emplois à taux fixe, et emprunter à taux fixe en cas de sous – consolidation.

Si le risque apparaît à terme, il faut faire des levées à terme, ce qui peut se faire par des opérations de garantie de taux à terme.

b- les emplois et les ressources sur un même index de taux variable sont d'un montant

égal à tout instant. En cas de déséquilibre, il convient de rééquilibrer la situation, soit en empruntant ou en prêtant les montants d'une référence en déficit ou en excédent, soit en faisant un swap⁸ dans la référence manquante la fraction des ressources ou emplois en excédent.

Les banques marocaines ne disposent pas d'un large éventail d'instruments de couverture, à l'exception des FRA (forward rate agreement), on remarque l'absence d'un marché de produits dérivés au Maroc. Cet handicap inhérent au degré de maturité du marché financier marocain constitue un élément de blocage face à l'adoption de l'ALM par les banques marocaines. Toutefois, cette réalité ne doit pas être un agent de blocage pour les banques, la construction d'une plate-forme pour une gestion optimale du bilan et des risques peut se faire même en absence des instruments optionnels.

La mesure et la couverture des risques constituent une tâche incontournable dans le processus ALM, dans le mesure qu'un risque non quantifié ne peut pas être ni couvert ni neutralisé.

Le présent chapitre clôt la partie réservée au développement des règles de la gestion Actif – Passif qui sont des règles «économiques». Toutefois, les banques font appel aussi à d'autres règles dites «réglementaires» ou « minimales » dont la mesure ou le législateur les a conçues pour obliger les banques à se conformer à un seuil minimum de gestion des risques en deçà duquel elles s'exposent à une kyrielle de risques souvent désastreux.

⁸ contrat d'échange d'une référence de taux contre une autre, un taux fixe contre un taux variable par exemple, il porte donc, sur un différentiel d'intérêt.

Le chapitre suivant expose brièvement ces règles prudentielles et établit une comparaison entre ces règles et celles de l'ALM.

CHAPITRE 3 : LA REGLEMENTATION BANCAIRE ET PRUDENTIELLE

La réglementation prudentielle vise à assurer la sécurité du système bancaire, à côté de la réglementation classique (ratios à respecter, assurance de dépôts), le volet prudentiel s'est considérablement développé avec les règles d'adéquation du capital, cette extension se poursuit notamment à la couverture des risques de marché.

On assiste souvent à des antagonismes entre réglementation et concurrence, dans la mesure où le « trop de réglementation » empêche la concurrence, et inversement une forte concurrence tend à rendre inefficace les règles trop strictes.

Cependant, des aménagements sont entrepris au niveau de la réglementation afin de la rendre plus libérale et plus compatible avec une concurrence de plus en plus forte.

1- La nécessité du contrôle prudentiel

Ce contrôle se justifie par les éléments suivants :

- Avoir un objectif de rentabilité peut entraîner des prises de risques importantes.
- Dans une conjoncture difficile, un établissement peut prendre des risques inhabituels s'ils lui procurent des chances de gain importantes.

- Une prise de risques élevés comporte une probabilité faible mais non nulle de réussite, alors qu'en l'absence de prise de risque, l'échec est quasi certain.
- La prise de risques est normale et nécessaire dans la banque, puisque les résultats sont toujours attachés à des risques forts ou faibles.
- La finalité du contrôle des risques est de garder la maîtrise du processus et d'en fixer les limites.
- Si le risque se concrétise avec une ampleur inattendue, il engendre une défaillance.
- Le défaut d'un seul établissement met en péril tout le système, il est contagieux, et tend à se propager spontanément à cause des liens financiers interbancaires très denses.

On appelle risque systémique, le risque global du système auquel chaque établissement contribue, et que la tutelle souhaite contrôler.

Au-delà des classiques arbitrages entre risque et rentabilité, la prise de risque trouve son explication dans le phénomène du « hasard moral » qui s'explique comme suit :

Un opérateur assuré prend plus de risque que s'il ne l'était pas, parce qu'il n'en subit pas toutes les conséquences (les dirigeants et les actionnaires sont assurés par leur responsabilité limitée, les déposants sont assurés par les systèmes d'assurance des dépôts), ce qui fixe un plafond aux pertes possibles.

Dans de telles conditions, le risque est avantageux car il accroît les perspectives de gain sans modifier les perspectives de pertes pour les responsables des banques, comme pour les tiers.

Face à l'impératif de sécurité, la tutelle est confrontée à, au moins, deux dilemmes : les antinomies entre réglementation et concurrence, et la nécessité d'éviter les effets pervers de l'assurance « tous risques ».

2 - La réglementation et la concurrence

Le trop de réglementation est incompatible avec la concurrence car il l'empêche. Inversement, les forces de la concurrence tendent à rendre inefficaces les règles trop strictes. Le trop de concurrence nuit également dans les périodes de transition. En éliminant dans un premier temps les règles existantes, la déréglementation libère une concurrence risquée pour certaines catégories d'établissement.

L'abandon progressif des règles anciennes engendre des risques qui se sont concrétisés de manière parfois spectaculaire (défaillances des caisses d'épargne américaines pendant toute la phase de déréglementation intense).

L'intensification brutale de la compétition est une source de risque majeure si elle n'est pas suffisamment organisée et progressive.

3-Le contrôle des risques et l'assurance des risques

Toute règle qui limite les conséquences pour les banques des prises de risques est un facteur d'incitation au risque et engendre un effet pervers contraire aux objectifs.

Le problème de la tutelle est de contrôler les risques tout en laissant les établissements en supporter les conséquences; l'idéal serait de contrôler les risques sans avoir à les assurer.

L'exemple de l'assurance des dépôts aux USA est exemplaire à cet égard. Si les déposants supportent les conséquences des faillites, ils sont incités à exercer à priori leur fonction de contrôle des banques. Il s'agit d'une des raisons avancées pour ne pas protéger intégralement les créanciers.

D'un autre côté, ne pas garantir leurs ressources est illégitime et inefficace, si l'éventualité de défaut devient probable, les créiteurs n'ont d'autre solution que de retirer leurs fonds avant la défaillance, dès que les premiers signes inquiétants apparaissent. Cela ne fait qu'aggraver et précipiter le problème.

L'assurance des dépôts - en supprimant le contrôle à priori par les débiteurs -, est bien une incitation à la prise de risque. Elle équivaut à une subvention dont la valeur croît avec les risques pris.

4 - la réglementation prudentielle

4.1- Le cas français

Le contrôle des banques s'exerce de manière classique sous la forme de conditions juridiques, financières et de ratios de gestion.

L'objet de ce système est de vérifier le respect des procédures internes aux réglementations en vigueur, de vérifier le respect des limites de risques (contrepartie, change, taux, marché), de veiller à la qualité de l'information financière et comptable.

La réglementation prévoit la mise en place de systèmes de mesure, de définition de limites, de suivi des risques, de contrôle, notamment sur les back – office.

La mise au point des systèmes de gestion des risques est une priorité largement soulignée, ainsi que la nécessité de renouveler les systèmes d'information anciens pour améliorer la mesure de risques.

A côté des exigences en terme d'organisation et de systèmes d'information, il existe un ensemble de ratios visant à limiter divers risques :

- ratio de liquidité : le principe du ratio de liquidité est d'obliger les établissements à

détenir des montants minimaux d'actifs liquides en leur imposant une contrainte du type :

Actifs liquides / Passifs exigibles > 100 %

- ratio de division des risques : une division minimale des risques doit – être respectée. Divers ratios sont définis à cet effet. Pour un même bénéficiaire, les risques sur un seul débiteur sont limités en pourcentage des fonds propres, ce qui assure un minimum de diversification :

Risques sur un débiteur < 40 % des fonds propres

La logique est simple, elle consiste à énoncer que l'établissement prêteur ne doit pas faire défaut simplement parce que l'une de ses contreparties importantes fait défaut.

- le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes : Avec la suppression de l'encadrement des crédits, les autorités ont souhaité s'assurer de l'équilibre entre emplois et ressources à long terme. Ce ratio évite la dé - consolidation des bilans, c'est à dire un financement très importants sur ressources courtes des emplois à long terme. Les banques doivent disposer de capitaux permanents supérieurs à une fraction des emplois à plus de 5 ans :

$(\text{fonds propres} + \text{capitaux à plus de 5 ans}) / (\text{emplois à plus de 5 ans}) > 60 \%$.

Les emplois de plus de 5 ans concernent notamment, les immobilisations, les titres de participation et de filiales, les prêts participatifs et les crédits à la clientèle ou les opérations de crédit bail.

- Le ratio de solvabilité : il permet de limiter le risque de contrepartie en imposant la détention d'un niveau de fonds propres minimum pour faire face à des pertes éventuelles liées aux engagements de la banque. Le but de ce ratio est d'unifier les règles internes de solvabilité qui s'appliquent aux banques tout en renforçant leur solvabilité et en les

plaçant dans des conditions de concurrence identiques.

Le principe de ce ratio est d'imposer un montant minimal de fonds propres face aux différents engagements, ceux-ci sont pondérés par leurs risques présumés.

Ce ratio se présente de la façon suivante :

Fonds propres / risques pondérés du bilan et du hors bilan. Ce ratio doit être au moins égal à 8%

- les règles d'adéquation des fonds propres (capital adequacy)
Elles visent à instaurer un plancher de fonds propres fonction des risques. Ce dispositif fixe « des consommation en fonds propres » des activités en proportion de leurs risques. Limitées dans un premier temps au risque de contrepartie, ces règles sont en cours d'extension progressive aux autres risques.
La plus célèbre de ces règles est la réglementation « Cooke » qui instaure un niveau minimal de fonds propres, en fonction des encours, du bilan et du hors bilan, pour couvrir le risque de contrepartie.

4.2- Le cas marocain

Dans la première partie, on a passé en revue les règles prudentielles qui ont accompagné la phase de libéralisation du secteur bancaire, en gros ces règles sont inspirées des schémas français, et ils concernent :

Les règles du capital minimum

Le provisionnement et la classification des créances en souffrance.

Les ratios prudentielles (coefficient minimum de solvabilité, coefficient maximum de division

des risques...)

L'assurances des dépôts

Le respect des pratiques comptables internationales.

Le but recherché n'est pas d'exposer avec détail ces règles (elles ont été exposées dans la première partie du mémoire), mais de rappeler que ces dispositions réglementaires (en particulier les ratios prudentielles) visent à imposer certaines règles pour couvrir les risques, afin de garantir la solvabilité et la liquidité des établissements de crédit. Ce sont des règles minimales qui ne peuvent en aucun mettre les établissements bancaires définitivement à l'abri des risques.

Pour se prémunir contre ces risques et assurer la pérennité de la banque, il faut compléter ces règles prudentielles minimales et obligatoires par les règles de la gestion actif - passif qui sont à la fois nécessaires et suffisantes pour neutraliser les risques bancaires.

5-comparaison des règles internes (de l'ALM) et des règles prudentielles

La gestion des équilibres bilantiels s'exerce sous une double contrainte, les réglementations prudentielles et les limites internes en matière de risques, la seconde étant plus sévère et plus complète que la première.

Les règles de l'ALM comparativement aux règles prudentielles, sont :

- plus exhaustives, elles intègrent nécessairement les dispositions prudentielles en vigueur, celles-ci constituant des normes minimales qui s'imposent à tout établissement de crédit.
- Introduisent, assez souvent, des contraintes plus sévères que celles résultant des réglementations prudentielles.
- Permettent une prise en compte exhaustive des risques encourus, en fonction des

activités exercées; au contraire, l'approche prudentielle, certes étendue, demeure partielle.

- Permettent d'aboutir à une allocation optimale des fonds propres et contribue à une tarification plus juste des opérations bancaires.

Au total, les règles de l'ALM permettent une gestion exhaustive et fine des risques encourus, favorisant donc une allocation des fonds propres plus efficiente et mieux adaptée aux activités conduites que celles résultant implicitement des réglementations prudentielles. Dans cette partie, on a présenté le cadre de développement de l'ALM aux USA et en Europe, puis on a exposé les règles de cette discipline qu'on juge nécessaire pour le sujet étudié dans ce mémoire.

Aussi, était – il nécessaire, d'établir une comparaison entre les règles minimales imposées par les différentes réglementations et les règles « économiques » de l'ALM, on a conclu que ces dernières offrent les conditions nécessaires et suffisantes pour une gestion efficace des risques bancaires.

La présente partie constitue un enchaînement logique qu'on considère nécessaire pour le passage à la problématique centrale, à savoir la tarification des crédits bancaires. En effet, la partie suivante de ce travail de recherche fait appel à des concepts qu'on a présenté dans la présente partie.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après avoir présenter dans la première partie les mutations de l'environnement bancaire marocain, leurs conséquences actuelles et futures sur les banques, et les risques aux quels celles-ci sont exposées. L'existence de ces risques couplé à l'absence d'une gestion efficace du bilan a conduit et conduira à des difficultés pour ces banques et par voie de conséquence des quasi - faillites (on cite à titre d'exemple le cas du CIH, CNCA...).

La mauvaise gestion des risques pénalise les clients, en effet, cette mauvaise gestion entraîne une sur – facturation des opérations bancaires en général et en particulier les opérations de crédit.

La réponse à la problématique centrale de la recherche, passe nécessairement par la présentation de l'outil adéquat d'une bonne gestion des risques financiers, et par-là l'outil approprié pour tarifer les opérations de crédit. Tel était l'objectif assigné à la deuxième

partie de ce mémoire.

TROISIEME PARTIE
POUR UN SYSTEME TARIFAIRE PERFORMANT

INTRODUCTION

A la différence de la première et la deuxième partie de ce mémoire, la présente partie a nécessité le déploiement d'un effort particulier, dans la mesure où il fallait :

Dépasser les problèmes liés à la collecte de l'information sur le terrain (auprès des banques en particulier), qui se sont manifestés par une réticence de la part des banquiers quant il s'agit de parler de leurs approches tarifaires.

Surpasser les limites des sources documentaires sur l'aspect tarification. A l'exception de quelques notes internes des banques et des circulaires de Bank Al Maghreb qui sont produites à l'occasion des changements des taux, on a constaté un vide en matière d'études et d'écrits qui touchent de loin ou de près à la problématique de la tarification bancaire.

Et compte tenu des deux remarques précédantes, rendre d'une part, la problématique perceptible par le lecteur et d'autre part y apporter des esquisses de solutions en faisant appel aux outils évoqués dans la seconde partie du mémoire.

Partant de ces éléments, on a articulé cette partie autour de trois idées essentielles, qu'on peut formuler sous forme de questionnements :

- Sur la base des éléments qu'on a pu étudier, la tarification des crédits bancaires au Maroc souffre – t – elle de défaillances ?, et si oui, quelles sont leurs manifestations ?
- En exploitant les outils ALM, peut – on proposer une alternative aux approches tarifaires

actuelles?.

- Comment les banques marocaines peuvent adopter de tels modèles?, et quels sont les préalables à une telle adoption ?

Dans un premier temps on s'est attelé aux aspects liés aux facteurs qui ont présidé pour la détermination des taux débiteurs au Maroc, puis, on est passé à l'analyse de la chronique des taux débiteurs, l'étude a porté sur les taux moyen et long terme qui sont généralement pris en compte dans la facturation des opérations de crédits au logement sur lesquels on a développé le cas étudié dans cette partie.

Le deuxième niveau d'analyse a porté sur les liens qui existent entre les taux débiteurs et le coût de production du crédit, on évoque ici les notions de taux de référence, taux de base bancaire et leur proximité du coût réel de collecte des ressources.

Sur la base d'une décomposition théorique du taux d'intérêt suivant une logique ALM, on a essayé de reconstituer le taux cible ou la facturation commerciale, ceci n'a été possible qu'après la formulation d'un certain nombre d'hypothèses qu'on a voulues réalistes. Cette reconstitution d'un taux cible⁹ a permis d'atteindre deux objectifs : premièrement, elle permet une comparaison par rapport aux taux actuels, deuxièmement, elle représente un modèle qu'on peut suivre pour tarifier une opération de crédit bancaire.

⁹ il englobe tous les coûts, les risques et la marge commerciale, en général, c'est le taux qu'on facture au client.

Après, on a discuté des possibilités d'adoption par les banques marocaines, d'une tarification basée sur une approche formalisée. Grâce à la quelle chaque partie trouve son compte, les banques en assurant une rentabilité satisfaisante et les consommateurs de crédits en leur facturant le vrai coût de l'argent majoré d'une marge 'raisonnable'.

L'approche adoptée sera axée sur trois volets :

- la position de la problématique : en se basant sur des données historiques, sur l'évolution de la tarification au Maroc, on essaye de montrer du doigt les défaillances du système tarifaire actuel et pour les banques et pour les clients.
- Le modèle ALM comme réponse aux défaillances du système tarifaire actuel : dans un premier temps, on expose certains concepts nécessaires pour les développements qui vont suivre, puis on transpose ces concepts au cas marocain pour re - tarifier une opération de crédit au logement. Ceci permet de quantifier les surcoûts induits par le système tarifaire actuel et d'introduire une nouvelle approche de tarification pour les besoins opérationnels.
- Une synthèse ou l'on dresse une comparaison entre le système tarifaire actuel et le système cible basé sur les concepts de l'ALM, avec des propositions pour une généralisation à l'ensemble des engagements de la banque. On clôt ce paragraphe par la formulation de recommandations relatives à la mise en place d'un système tarifaire performant, avec la définition des préalables à cette mise en place.

L'étude porte sur la tarification des crédits au logement, cette restriction du champ d'analyse

s'explique par les difficultés rencontrées au moment de la collecte de l'information.

Les crédits au logement ont des caractéristiques qui peuvent enrichir l'analyse, on en cite :

L'existence de plusieurs modalités pour leur gestion (maturité moyenne ou longue, , taux fixe ou variable, amortissement linéaire, progressif ou in fine...)

L'adossement à des garanties en général et à des hypothèques en particulier, c'est ce qu'il leur permet d'être les seuls crédits titrisables selon la loi sur la titrisation. Actuellement, la titrisation des créances, comme outil de gestion du bilan, ne peut porter que sur les crédits au logement.

Toutefois, l'approche appliquée aux crédits au logement reste transposable aux autres opérations de crédits (crédits à la consommation, crédit d'investissement...).

La gestion actif - passif offre les outils nécessaires pour répondre aux problèmes liés à la tarification. En effet, cette discipline permet de connaître, quantifier et allouer les différents risques d'une part, et d'autre part d'allouer les ressources et en particulier les fonds propres. Ce sont ces règles qui permettent d'adopter une tarification qui :

- assure une rentabilité à la banque
- cantonne les risques dans les limites voulues
- met à la disposition du client des produits facturés à leur juste prix.

CHAPITRE 1 : POSITION DE LA PROBLEMATIQUE

I- Rappel du contexte de l'évolution de la tarification bancaire

Dans la première partie de ce mémoire, on a exposé les mutations de l'environnement financier et bancaire marocain et leurs conséquences sur les banques en général, et sur leurs bilans en particulier.

Dans ce chapitre, on s'intéresse à l'évolution de la tarification des crédits bancaires, particulièrement les crédits au logement, puis on essaye de se prononcer sur le processus de détermination du taux de crédit (taux débiteur).

Les mutations de l'environnement bancaire marocain, et en particulier les volets libéralisation et décloisonnement du marché, ont accéléré la concurrence inter - bancaire, en particulier en matière de collecte des dépôts et de distribution des crédits.

La production des crédits bancaires a connu une forte ascension au cours des 20 dernières années, notamment les crédits immobiliers et les crédits au logement, ce phénomène s'explique par la forte demande (croissance démographique, la lutte contre l'habitat insalubre...) , le déficit en matière de logements qui se situe aujourd'hui à 3 millions d'unités, les raisons commerciales ont été aussi présentes : les opérations de crédit au logement constituent une source juteuse de la valeur pour les banques avec un risque souvent inférieur aux autres crédits (prises de garanties réelles).

II- Evolution des taux débiteurs au Maroc

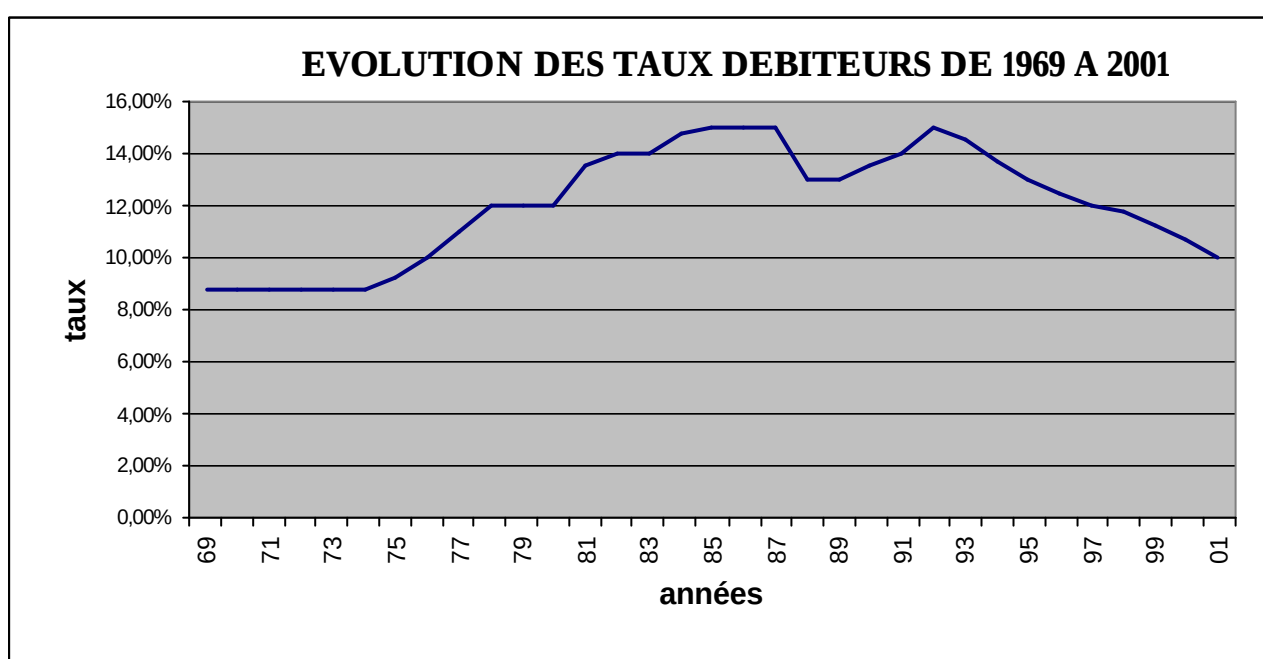
La chronique des taux débiteurs à long et à moyen terme appliqués au Maroc au cours des 30 dernières années se caractérisait par des taux relativement bas à la fin des années 60 et au début des années 70, suivie d'une hausse continue des taux qui a duré du milieu des années 70 jusqu'au milieu des années 90. A partir de cette date le niveau des taux débiteurs a connu une tendance baissière continue et de faible pente.

Le tableau et le graphique suivants reprennent l'évolution des taux débiteurs au Maroc de 1969 jusqu'à 2001, les taux pris en considération sont des taux moyens annuels observés :

ANNEE	TAUX DEBITEURS
69	8,75%
70	8,75%
71	8,75%
72	8,75%
73	8,75%
74	8,75%
75	9,25%
76	10,00%
77	11,00%
78	12,00%
79	12,00%
80	12,00%
81	13,50%
82	14,00%
83	14,00%
84	14,75%
85	15,00%
86	15,00%
87	15,00%
88	13,00%
89	13,00%
90	13,50%
91	14,00%
92	15,00%
93	14,50%
94	13,75%
95	13,00%
96	12,50%
97	12,00%
98	11,75%
99	11,25%
00	10,75%
01	10,00%

Source: Bank At Ma

graphique : évolution des taux débiteurs de 1969 à 2001



Globalement, on peut scinder l'historique des taux débiteurs en quatre grandes phases :

Phase 1 : allant de la fin des années 60 jusqu'au milieu des années 70, pendant laquelle les taux débiteurs étaient à un niveau qui avoisine celui qu'on connaît actuellement, sachant que les taux à cette époque étaient complètement dirigés par les pouvoirs publics, on peut conclure que l'Etat qui faisait du niveau des taux un outil de sa politique financière et monétaire, a opté durant cette époque pour le maintien du niveau des taux débiteurs à un niveau relativement bas en comparaison avec celui qu'on va constater par la suite.

Phase 2 : caractérisée par des taux rigides et élevés, elle s'étale du milieu des années 70 jusqu'au milieu des années 90, elle est marquée par l'application des taux débiteurs assez élevés et qui n'ont cessé d'évoluer au cours de ces deux décennies, ce constat s'explique partiellement par le coût des ressources des banques qui a connu une hausse. L'autre partie de l'explication se trouve dans le fait que les taux étaient administrés par le ministère des Finances. Les pouvoirs publics trouvaient dans l'action sur les taux un outil privilégié de l'administration financière et monétaire du pays.

Phase 2: caractérisée par des taux rigides et élevés, elle s'étale du milieu des années 70 jusqu'au milieu des années 90, elle est marquée par l'application des taux débiteurs assez élevés et qui n'ont cessé d'évoluer au cours de ces deux décennies, ce constat s'explique partiellement par le coût des ressources des banques qui a connu une hausse. L'autre partie de l'explication se trouve dans le fait que les taux étaient administrés par le ministère des Finances : les pouvoirs publics trouvaient dans l'action sur les taux un outil privilégié de l'administration financière et monétaire du pays.

Phase 3: ou phase de libéralisation financière caractérisée par une tendance baissière des taux et une concurrence timide en matière de prix, elle a commencé au milieu des années 90, principalement marquée par la loi de 1993.

Cette période se caractérise par une dé - spécialisation et un décloisonnement accrus, le jeu de la concurrence a obligé les banques d'accroître leur offre et de baisser leur prix, c'est ainsi que les taux des crédits immobiliers (accès au logement) ont passé d'une fourchette de 14-14.5% au début de la décennie à une fourchette de 9-10% actuellement, ceci s'explique partiellement par la baisse des taux créditeurs (servis sur les dépôts) et par les

orientations des autorités de tutelle qui incitaient les banques à baisser leur taux débiteurs.

Phase 4 : allant de 1996 à aujourd'hui, caractérisée par une continuité du trend légèrement baissier des taux débiteurs, chaque banque calcule son taux de base en fonction de ses ressources, mais facture ses crédits en fonction des prix pratiqués par les banques concurrentes.

Cependant, la circulaire de Bank AL MAGHREB du 15 février 1996, précise dans son article premier que « les taux d'intérêt débiteurs applicables aux opérations de crédits sont librement négociables entre les banques et leurs clients », chaque banque est donc autorisée à fixer ses différents taux débiteurs, indépendamment des autres banques.

Depuis juillet 1993, les taux débiteurs ne peuvent excéder le taux de référence de Bank Al Maghreb, calculé sur la base des taux pondérés des dépôts à terme à 6 et 12 mois souscrits au cours du mois précédent, augmenté de 2.5 points.

Cette dernière disposition même s'elle fixe un plafond pour les taux débiteurs, entraîne un surcoût. En effet, le fait de ne prendre en compte que les dépôts rémunérés gonfle à tort le coût des ressources des banques qui comportent aussi une grande partie non rémunérée (dépôts à vue).

Dans les faits, les banques ont continué à se comporter en 'entente non déclarée' en matière de tarification des opérations de crédit. En effet, les écarts constatés entre les taux pratiqués par les différents établissements de crédit excèdent rarement les 50 points de base (0.5%), les décisions de baisse de taux interviennent selon des occurrences rares et éloignées et surtout avec des fractions faibles de taux.

En conclusion à ce paragraphe, on peut formuler les constats suivants :

les taux débiteurs ont été généralement orientés par les pouvoirs publics pour des besoins

de politiques financière et monétaire, sans rapport direct ni avec le coût réel des crédits ni avec la capacité de remboursement des consommateurs des crédits.

A l'encontre de l'esprit des réformes du secteur bancaire qui visaient sa libéralisation, les banques opèrent dans une entente implicite visant la sauvegarde de leurs intérêts plus que le respect des règles du marché et de la concurrence.

L'impact de la mauvaise gestion des risques bancaires se voit sur la quasi- rigidité des taux appliqués par les banques.

L'analyse de la chronique des taux débiteurs présentée plus haut, montre que la tendance baissière qu'on vit actuellement n'est pas forcément reproductible sur le moyen et le long terme, la forme cyclique de cette chronique va à l'opposé d'une perpétuité de la tendance baissière actuelle.

Pour établir une comparaison entre l'évolution des taux débiteurs au Maroc et en France, on a analysé le trend des taux à moyen et long terme en France de 78 à 2000, le principal enseignement qu'on peut tirer est le suivant : les taux débiteurs à long et moyen terme ont connu depuis 1982 une phase globalement baissière se caractérisant par une continuité : on peut dans le cas français, parler d'une tendance lourde en matière de comportement des taux débiteurs à long et moyen terme, ce qui dénote d'une forte concurrence et d'une maturité du secteur bancaire français.

Pour une analyse plus complète de la tarification pratiquée par les banques marocaines, l'attention sera portée la formation des taux d'entrée (coût de refinancement ou prix de revient de l'argent) en fonction du concept qui a dominé cette formation, à savoir : le taux de base bancaire.

III- Le taux de base bancaire (TBB), élément central en matière de tarification des crédits au Maroc

Le taux de base bancaire peut-être défini comme étant le prix de revient du crédit pour la banque, celui-ci n'inclut que le coût financier des ressources à engager, et les frais de gestion s'y rapportant selon la nature du crédit.

Sur un plan pratique, les taux de base bancaire peuvent – être considérés comme les prix minimums pouvant – être facturés aux meilleurs clients de la banque pour chaque type de crédit en fonction de la maturité.

La libéralisation des taux débiteurs décidée par le Conseil National de la Monnaie et de l'Epargne au début de 1996, visait à encourager les banques à fixer librement, en fonction du risque crédit et de la relation client, leur marge d'intermédiation.

Ainsi, l'ancien système du taux de base bancaire, calculé périodiquement par Bank Al Maghreb en fonction du prix de revient des ressources de l'ensemble des banques a été aboli, laissant le soin aux banques de fixer chacune ses prix minimums du crédit, et ses marges d'intermédiation ou primes de risque.

On rappelle que la marge d'intermédiation est définie¹⁰ comme la marge que la banque fixe pour assurer une rentabilité, et couvrir les différentes composantes du risque inhérent à un crédit donné.

L'évaluation de cette marge doit tenir compte des deux critères essentiels suivants :

- La nature du prêt : la maturité, les risques liés au secteur, aux pronostics d'évolution de la conjoncture, au rendement escompté du projet financé...
- La relation client : solvabilité, sérieux, relation dépôt...

¹⁰ Cette définition est retenue par une banque de la place.

Cette définition montre la vision simpliste que certaines banques marocaines ont de la notion du risque, car cette définition reste très insuffisante pour cerner les différentes dimensions des risques bancaires comme on l'a déjà présentées dans le chapitre « ALM et gestion des risques ».

Aussi, faut-il rappeler que même cette définition partielle n'a pas été respectée par certaines banques marocaines. Les problèmes que vivent certaines banques actuellement s'expliquent dans une grande partie par la mauvaise définition des règles en matière de gestion des risques, et par un laxisme dans la gestion et le suivi des engagements des clients.

Aussi faut-il rappeler que l'idée de libéraliser les taux débiteurs en adoptant un taux de base bancaire pour chaque banque a largement échoué. En effet, les structures des ressources des banques marocaines se ressemblent, ce qui fait dégager des coûts de ressources très rapprochés. Aussi, les processus, les moyens techniques et les modes de gestion sont similaires, ce qui occasionnent des frais généraux unitaires semblables entre les banques.

Selon un banquier¹¹ « l'uniformité des taux de base affichés n'est pas compatible avec la concurrence qui, elle, se joue sur des segments précis de la clientèle »

Partant de ces constats, on peut énoncer que le taux de base bancaire, tel quel est adopté actuellement au Maroc, ne stimule pas suffisamment la concurrence entre les banques, au contraire il fait ressortir des prix de revient très proches entre les banques.

Les difficultés rencontrées par certaines banques ont conduit celles-ci à sur – facturer leurs clients. En effet, avec des taux d'impayés très élevée (qui avoisine 50% dans certain cas), et des provisions en deçà des normes exigées par une gestion efficace des risques, ces banques se sont retrouvées avec des marges quasi - nulles ou même négatives, ont appliqué des prix englobant implicitement le coût de leur mauvaise gestion des risques au détriment des clients et de toute politique commerciale rationnelle.

Dans ce paragraphe, on a essayé de montrer que :

- a-** Les taux débiteurs étaient en général administrés par les pouvoirs publics pour des finalités de politiques monétaire et financière plutôt que par la recherche d'une équité en matière de tarification.
- b-** Les banques marocaines évoluent dans une forme d'entente non déclarée, les prix sont fixés en fonction des intérêts communs et non en fonction du vrai coût de l'argent et des lois du marché et de la concurrence.
- c-** La mauvaise gestion des risques a conduit à sur – facturer les clients, on constate ici l'absence d'une politique de tarification différenciée basée sur des systèmes de scoring pour les particuliers et de rating pour les entreprises.
- d-** Il n'y a pas de transparence dans le calcul des taux de base bancaires, les pouvoirs publics n'ont pas défini clairement les règles de calcul de ces taux.

¹¹ voir article « Crédits : les banques alignent leurs taux », l'Economiste, mai 1998.

Après avoir mis en relief les incohérences qui caractérisent la formation des taux débiteurs et du prix de revient de l'argent, et qui ont eu des impacts négatifs sur la tarification adoptée par les banques marocaines, on passera dans le paragraphe suivant aux conséquences de ce mode de tarification sur le niveau des prix facturés aux clients.

IV- La cherté des taux est-elle une réalité ?

Dans ce paragraphe, on essayera de comparer les taux de sortie des crédits par rapport aux taux d'entrées, en d'autres termes, analyser l'amplitude de la marge d'intermédiation et voir si cette marge se justifie par le niveau des frais de gestion et des risques correspondants à l'activité de crédit.

On commence ce paragraphe par la comparaison des composantes du taux client d'un crédit au logement en France et au Maroc, à partir de cette comparaison on dégage la part relative de chaque composante du taux d'intérêt, pour que la comparaison soit significative on suppose pour les deux cas que le coût des ressources s'établit à 4%.

On rappelle aussi que pour le cas marocain il n ' y a pas de décomposition du taux client en fonction de ses différentes composantes.

Le tableau suivant donne la composition des taux et la part relative de chaque composante :

Tarification d'un crédit au logement au Maroc et en France

COMOSANTE	FRANCE	PART RELATIVE	MAROC	PART RELATIVE
COUT DE LA RESSOURCE	4%	59%	4%	40%
FRAIS GENERAUX	1.5%	22%		
COUTS DES RISQUES	1%	15%		
COUT DES FONDS PROPRES	0.3%	4%		
MARGE FINANCIERE TOTALE	2.8%	41%	6%	60%
TAUX CLIENT	6.8%		10%	

Abstraction faite des écarts dus aux coûts de collecte, la marge financière totale représente 41% du taux client dans le cas français alors qu'elle se situe à 60% dans le cas marocain, ce qui dénote de l'existence pour le cas marocain d'un taux de marge largement supérieur aux normes françaises, ce niveau élevée de marge s'explique par :

- L'importance des frais généraux unitaires, on retrouve ici un problème de productivité et de maîtrise de frais généraux dont beaucoup de banques marocaines souffrent.
- Le niveau élevé des risques financiers, qui représente 3 à 4 fois celui constaté en France, dans des cas le taux de chute atteint 50% (cas du C.I.H).
- Le coût des fonds propres, exprimé par l'exigence de rentabilité des actionnaires, cette composante n'explique pas d'une manière significative le niveau élevé de marge, l'exigence de rentabilité des fonds propres au Maroc ne s'écarte pas beaucoup de celle constatée en France.

D'après cet exemple chiffré, on constate que l'approche tarifaire des banques marocaines souffre de deux grands problèmes, l'un conceptuel, l'autre factuel :

Problème conceptuel : d'après le tableau ci – avant, les banques marocaines n'ont pas encore cerné toutes les composantes du prix de revient de leur opérations de crédit, ces banques n'arrivent pas à identifier ni à quantifier le poids de chaque composante dans le taux client.

On évoque le problème lié au poids des frais généraux unitaires, ainsi que celui de la mauvaise gestion des risques bancaires . Ceux-ci pèsent lourdement sur les prix pratiqués par les banques marocaines. L'explication se trouve dans l'absence d'outils appropriés pour la maîtrise des charges ou pour la gestion des risques : le niveau d'activité des banques marocaines rapporté au niveau des frais généraux fait dégager des frais à l'unité largement supérieurs aux normes constatées dans d'autres pays.

Après cette comparaison, on s'intéresse au niveau du taux d'intermédiation observé au Maroc.

Une étude menée par O. Joumady¹² a montré que les taux d'intermédiation sont élevés : en effet, à la fin des années 90, le taux d'intérêt moyen sur les crédits est de 10% alors que le coût moyen des fonds est de 4%, cela dénote certainement d'une faible concurrence.

Pour les banques commerciales ayant une proportion des dépôts dominante dans leur structure bilantielle, le coût réel des ressources n'excède pas 3% si on prend en compte les dépôts à vue.

La question qu'on se pose est la suivante : est-ce que les 6 % de la marge d'intermédiation s'expliquent seulement par la prise en compte dans le prix de revient des frais généraux et des risques ? autrement, le calcul d'un prix de revient réel du crédit donnera – t- il lieu à un taux qui avoisine 10% ? .

La réponse à ces questions nécessite une analyse de la structure des taux, de leur composition, et des mécanismes qui conduisent à leur formation.

On se donne comme objectif de reconstituer le taux cible ou le prix de revient de l'argent majoré d'une marge commerciale et le comparer par la suite aux prix constatés, et de là dégager les écarts dus à la sur - facturation.

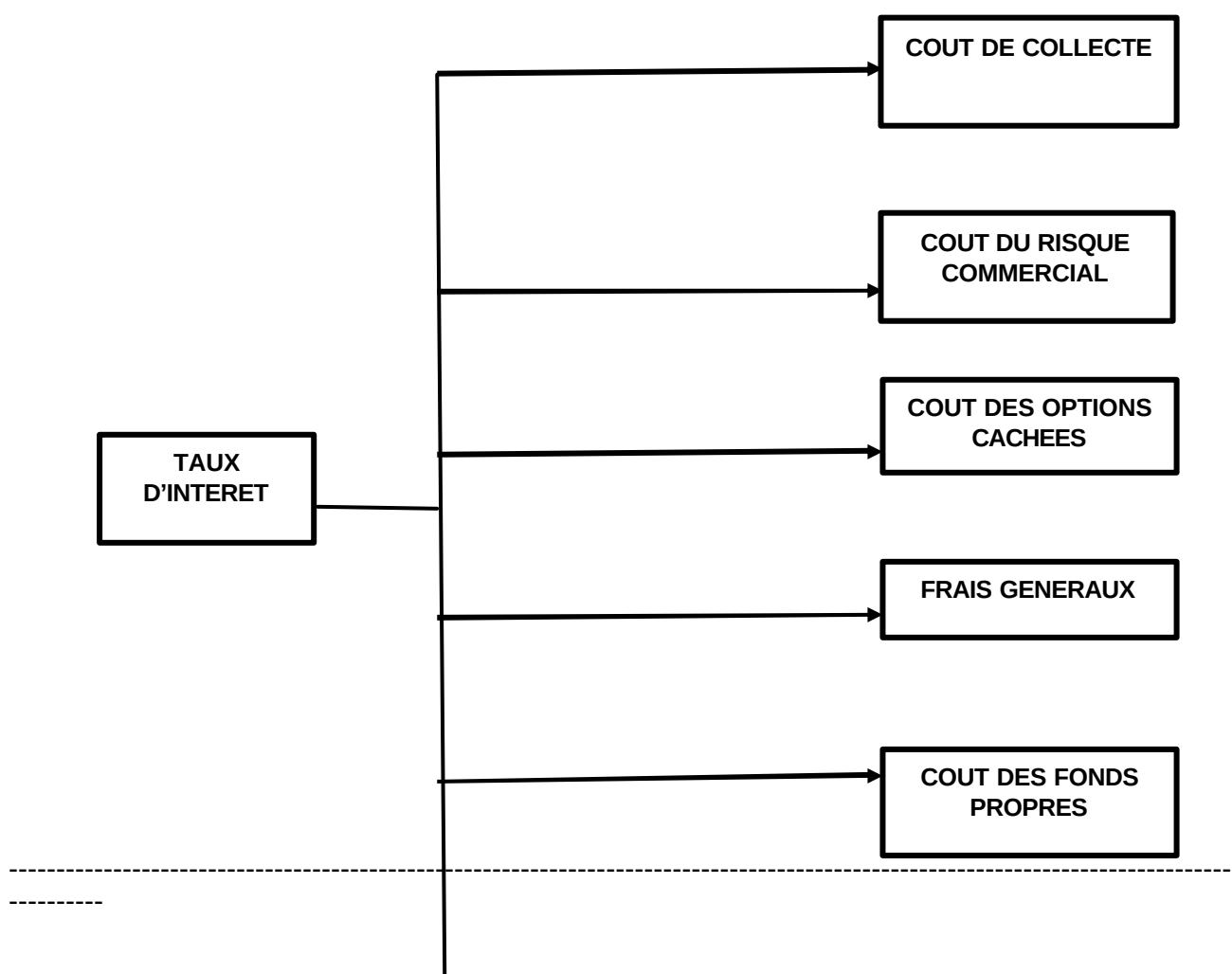
Cette reconstitution du taux cible (taux à facturer au client) ne sera possible qu'après le cadrage théorique du problème de la tarification et son positionnement en tant qu'application et objectif de la gestion Actif - Passif.

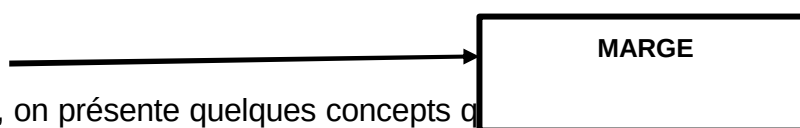
¹² Dans son étude ' Efficacité et productivité des banques au Maroc' présentée à Lisbonne en juin 2000 à l'occasion des « 17èmes journées d'économie monétaire et bancaire ».

CHAPITRE 2 : POUR UN SYSTEME TARIFAIRE BASE SUR LES OUTILS ALM

I- Décomposition du taux d'intérêt client.

Suivant la logique ALM, le taux d'intérêt du crédit se décompose schématiquement comme suit :





Dans le paragraphe suivant, on présente quelques concepts de la marge pour la suite de l'exposé.

On prend le cas d'une banque avec deux activités, l'octroi de crédits et la collecte de l'épargne, les emplois de cette banque sont à long terme et à taux fixe, les ressources sont constituées des dépôts, des emprunts à taux fixe et des fonds propres.

On note :

M.I : marge d'intermédiation, la différence entre le taux du prêt facturé au client et le coût de collecte des ressources.

M.F : marge financière, l'écart entre le taux du prêt à la clientèle et le taux de collecte des ressources de la clientèle.

M.EXP : marge d'exploitation, la marge qui reste pour la banque après déduction des différents coûts de production, des coûts des risques, des coûts des options implicites et du coût des fonds propres.

M.T : marge de transformation, la marge résultant de la différence entre la variation marginale du taux de placement ou de crédit et la variation marginale du taux de refinancement.

F.G : frais généraux

R.C : risques commerciaux : ce sont les risques relatifs à la défaillance des contreparties (clients).

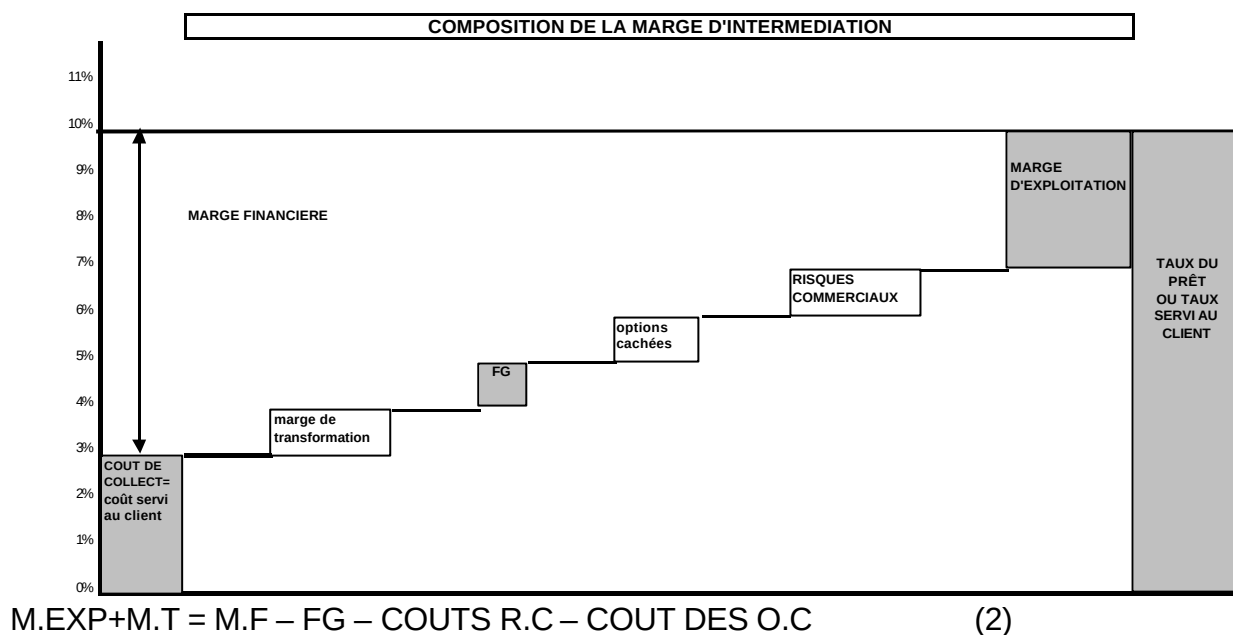
O.C : options cachées : ce sont des options qui existent au niveau des banques et que les clients peuvent exercer quand ils veulent, on en cite : les dépôts à vue, les plans épargne – logement, les remboursements anticipés etc....

Le schéma suivant illustre la composition de la marge d'intermédiation :

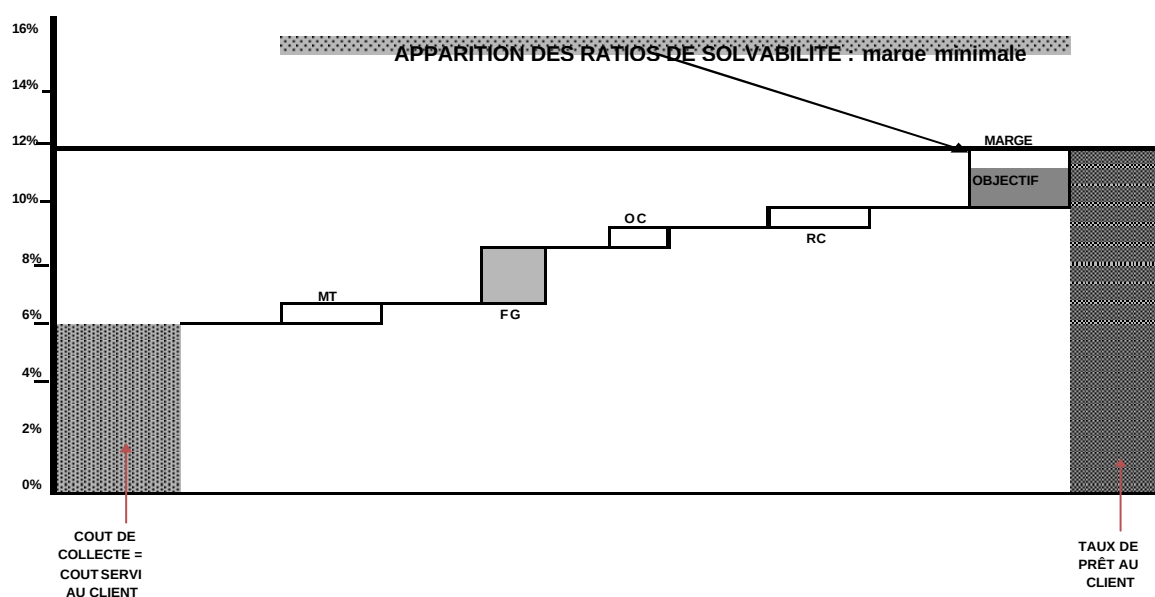
D'après ce schéma on peut dégager les équation suivantes :

$$M.F = \text{TAUX DU PRET} - \text{TAUX DE COLLECTE} \quad (1)$$

142



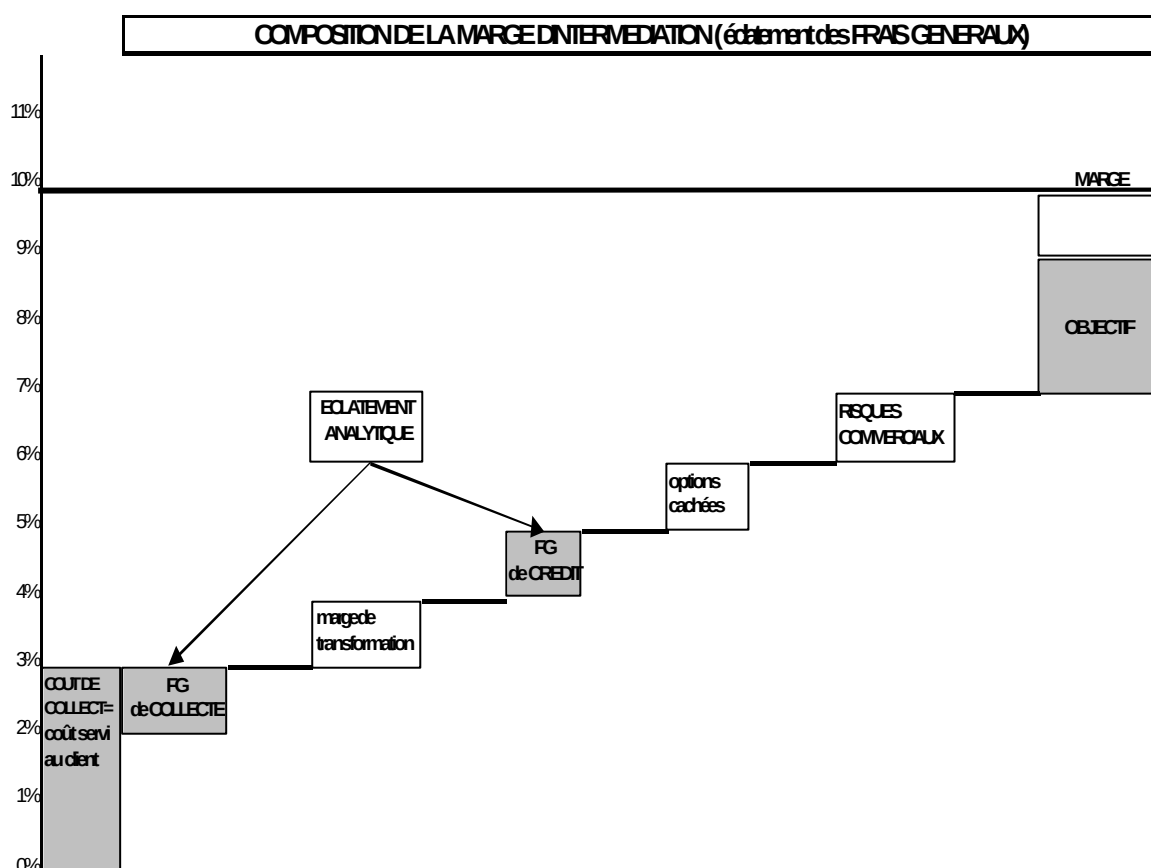
L'apparition des ratios de solvabilité ont imposé aux banques de prendre en compte dans les barèmes de crédit un niveau de marge minimale destiné à couvrir le coût des fonds



Après introduction du ratio de solvabilité l'équation (2) devient :

$$M.EXP + M.T = MF - FG - COUTS RC - COUT DES OC - COUTS DES FONDS PROPRES \quad (2')$$

Dans un deuxième temps, on éclate les frais généraux, dans une optique de contrôle de gestion analytique, entre l'activité de crédit d'une part, et celle de collecte de ressources d'autre part, comme l'illustre le schéma suivant :



Cette décomposition ne permet pas un suivi des marges par activité. Il est nécessaire, pour ce faire, de décomposer l'activité en deux grands secteurs, l'un de crédit et l'autre de collecte de l'épargne, constitués en centres de profit.

Il reste cependant une activité à prendre en compte, activité centrale résiduelle, qu'on appelle ALM ou centrale de financement par la quelle transite le produit de la collecte et les besoins de financement du crédit. L'activité de collecte prête fictivement (notionnellement) les ressources qu'elle aura collectées auprès de la clientèle à l'entité ALM, qui elle – même refinance (toujours notionnellement) l'activité de crédit. L'ALM gère le solde de trésorerie, et décide des volumes à emprunter ou à replacer sur les marchés.

Les taux auxquels l'activité « collecte » prête au centre ALM, et les taux auxquels l'activité « crédit » emprunte auprès de l'ALM sont dits taux de cessions internes.

La marge de transformation doit – être attribuée intégralement au centre ALM. Les centres de profits opérationnels sont ainsi couverts contre les risques de transformation, sur la base des hypothèses de cessions internes.

Les options cachées devront être rattachées aux éléments d'actif et de passif qui les génèrent : les options de remboursements anticipés avec les activités de crédits, les options de retraits des dépôts avec l'activité de collecte.

Le risque de défaut de la clientèle doit être intégralement attribué à l'activité de crédit.

Le coût des fonds propres est à éclater entre les différents centres de profits en fonction des allocations définies par la banque.

Ainsi, l'activité de collecte devra réaliser une certaine marge sur des opérations pour couvrir le coût des fonds propres qui lui ont été alloués. De même pour l'activité de crédit.

II- approche industrielle et intermédiation financière

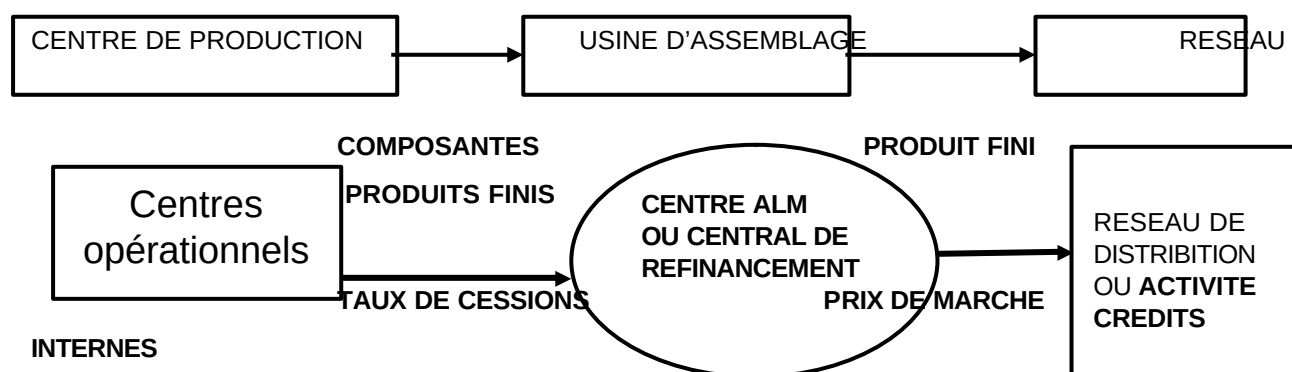
Dans un groupe industrielle les centres de production sont filialisés, chaque centre connaît parfaitement les coûts de ses input, le coût des traitements qu'il fait et le prix de cession de

ses output aux autres centres.

Par analogie, les centres opérationnels collectent les ressources, font les traitements nécessaires et cèdent moyennant des taux de cessions internes le produit final à l'usine d'assemblage qui est ici le centre ALM, l'unité d'assemblage (ALM) vend le produit fini au réseau de distribution ou à l'activité crédit à un prix de marché.

Cette approche permet de connaître parfaitement les prix de revient et les coûts de distribution. Elle permet ainsi d'établir une tarification assurant la rentabilité souhaitée.

Le schéma suivant illustre l'analogie industrie – intermédiation financière :



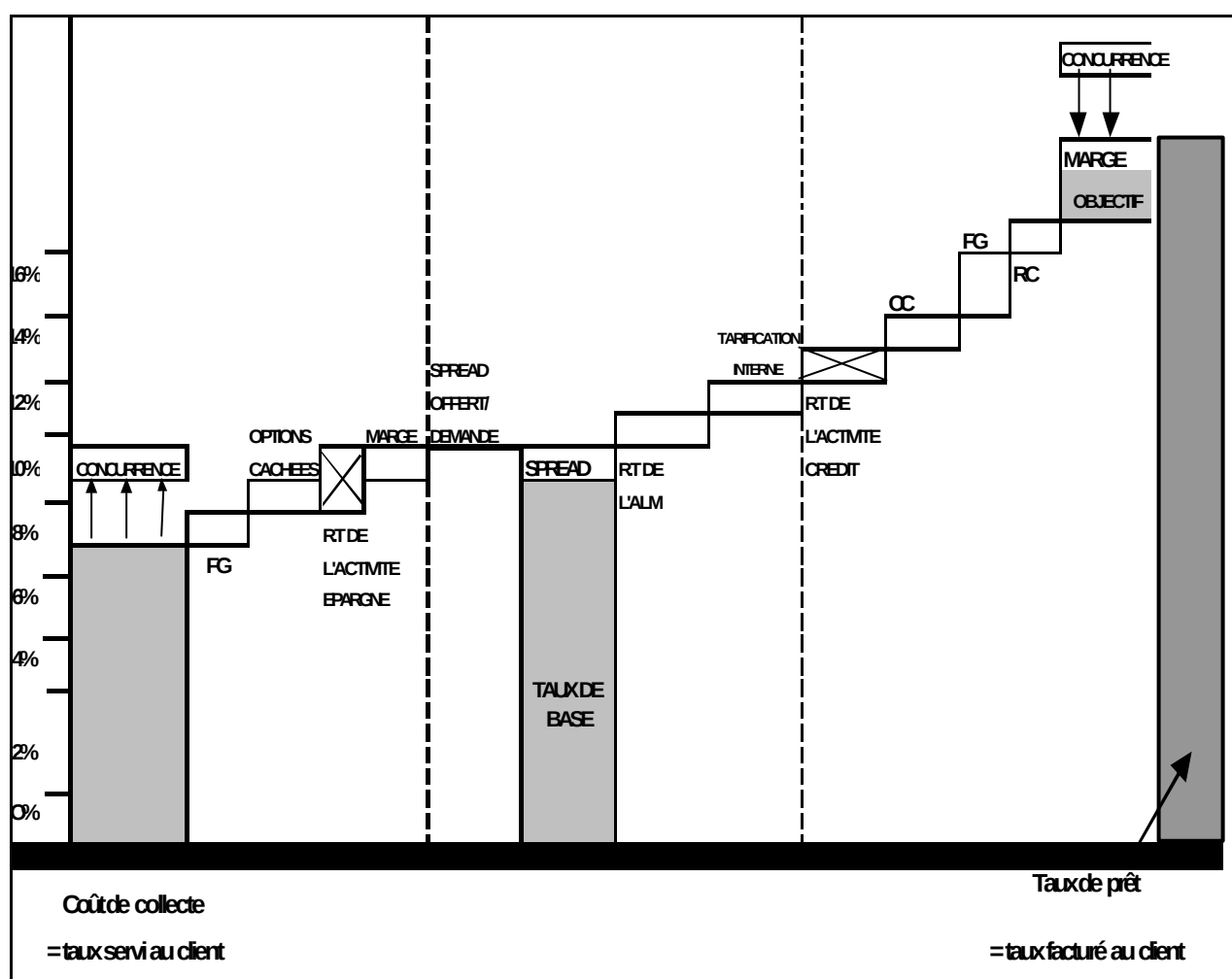
III- modèle de tarification des crédits

Dans cette partie, on décrit comment déterminer la tarification commerciale des opérations de crédit à partir des taux de cessions internes. On s'intéresse dans un deuxième temps aux marges de manœuvre dont dispose l'établissement pour sa gestion tarifaire.

Le passage du taux de cessions internes à la tarification clientèle s'effectue en calculant le prix de revient complet de l'activité. Cette tarification concerne les opérations de crédits et les opérations d'épargne, on se contente ici de la partie crédit.

Le taux client d'un crédit doit permettre, au-delà des taux de cessions internes de refinancement correspondant à la couverture des risques financiers par adossement, de couvrir les frais généraux engagés, le coût des options cachées, le coût du risque de défaut de la clientèle et enfin le coût des fonds propres.

On présente le schéma de la tarification d'une opération de crédits, puis on détaille les différents éléments de la tarification :



3.1- Le coût de refinancement

Les crédits doivent – être adossés notionnellement à des ressources dont le profil permet de supprimer les risques de taux, de liquidité et de change.

L'adossement notionnel permet de séparer les responsabilités entre les entités

opérationnelles et l'ALM, en centralisant la transformation au sein de cette dernière. Le taux de ces ressources est, pour chaque maturité, celui auquel la banque emprunte sur les marchés.

3.2- les frais généraux

Ce vocable regroupe les divers coûts de gestion et de fonctionnement. L'établissement doit disposer d'une organisation (un réseau ou des structures de marketing direct) qui assure le contact avec le client, l'élaboration de son plan de financement et l'analyse des besoins, la collecte de l'ensemble des documents nécessaires au dossier, l'étude de la demande de prêt et la mise en place du crédit. L'ensemble des frais correspondant à ces activités constitue « les frais de production ».

Une fois les frais versés au client, il s'agit d'assurer l'après-vente de crédit : changement de domiciliation bancaire, mise en jeu de l'assurance, remboursements anticipés...

En cas de défaillance du client se traduisant par une ou plusieurs échéances impayées, il s'agira d'engager les actions nécessaires pour assurer le recouvrement des sommes dues. Les dépenses correspondant à l'ensemble de ces opérations constituent «les frais de gestion».

Les frais de gestion et de production, qui représentent ce que l'on peut appeler le coût d'intermédiation, sont pour l'essentiel des charges fixes. Lorsque les productions des crédits diminuent, ces frais peuvent contribuer à renchérir les taux client des nouvelles générations de production.

La difficulté, en matière de frais généraux, consiste à séparer au sein d'une agence bancaire, les frais relatifs aux différents centres de profits (crédits, épargne) qui utilisent cet

unique canal de distribution.

3.3-Le coût des options cachées

Les options cachées (ou options non tarifées) liées à l'activité de crédit sont principalement constituées des options de remboursements anticipés, ainsi que les diverses options de liquidité que peut comporter un produit.

La première option porte principalement sur les crédits à taux fixe pour lesquels l'indemnité de remboursement anticipés est soit forfaitaire, soit calculée en fonction de la vraie perte subie par la banque suite à l'exercice de cette option par le client.

Pour comprendre le phénomène, on va voir la justification économique de l'indemnité de remboursement anticipés, et quel devrait - être son montant.

La gestion d'un crédit, le recouvrement des échéances par prélèvement bancaire, sont aujourd'hui des opérations largement automatisées et donc relativement peu coûteuses. Les coûts de production (coûts commerciaux, coûts d'étude et de mise en place) constituent donc l'essentiel des dépenses de fonctionnement d'un établissement de crédit. Ils apparaissent au début du crédit.

La marge financière, différence entre le taux client et le taux de refinancement, n'équilibre donc que très progressivement, tout au long de la vie du crédit dans l'encours, les dépenses initiales. Cet équilibre n'est plus assuré lorsque le crédit est remboursé par anticipation.

Un moyen d'assurer la rentabilité de l'opération en toutes circonstances consiste à réclamer au client, dès la mise en place du crédit, des frais de dossier couvrant toutes les dépenses de production, et d'abaisser en conséquence le taux client. La situation de trésorerie d'un client, souvent tendue au moment d'une acquisition immobilière, n'autorise pas une telle pratique sur les financements de logement. Les frais de dossier sont souvent de l'ordre de 1% du crédit, plafonnées à partir d'un certain montant, et sont donc loin de couvrir toutes les dépenses de production. Il en est de même, à un niveau encore plus pénalisant du fait de la maturité plus courte des crédits, dans les crédits à la consommation et aux entreprises.

L'alternative consiste donc à réclamer au client qui rembourse par anticipation une indemnité destinée à couvrir la partie des frais de production non encore amortie, mais surtout la perte actuarielle résultant de l'écart entre le taux de la ressource (taux fixe) et celui de réemploi des crédits remboursés par anticipation. L'indemnité payée par l'emprunteur couvre, approximativement, dans le cas des crédits immobiliers, le manque à gagner du prêteur.

Il existe plusieurs approches pour prendre en compte le risque de remboursements anticipés dans la tarification commerciale :

- en établissant des indemnités dont les modalités se rapprochent du calcul actuariel.
- en intégrant le coût de couverture du risque par des instruments optionnels (qui n'existe pas encore au Maroc), ce qui fait apparaître explicitement le coût de la couverture, donc du risque.
- en titrisant, ce qui revient à le couvrir et donc à faire apparaître ici le coût de l'option, qui est alors la rémunération exigée par les investisseurs de parts de fonds commun de créances.

Il faut tarifier le risque de remboursements anticipés, c'est à dire prévoir une marge qui couvre ses effets potentiels.

Les crédits à taux variable, dont la valeur est toujours proche du pair, ce qui signifie qu'aucun écart n'apparaît entre la valeur du crédit et la valeur de refinancement qui lui est adossé, ne comportent qu'un risque de taux limité sur les remboursements anticipés.

3.4- Le coût du risque de crédit (ou charge du risque)

Malgré les actions de recouvrement amiable voire judiciaire, pouvant aller jusqu'à la vente du

bien ou à une mise en place d'une saisie arrêt sur salaire, certains emprunteurs ne peuvent honorer leurs engagements : l'établissement de crédit n'a alors pas d'autre alternative que de constater dans ses comptes une perte correspondant aux sommes dues par le client et considérées comme définitivement irrécupérables.

Pour une banque, la proportion des emprunteurs se trouvant dans cette situation dépend de plusieurs paramètres : catégorie de clientèle, situation économique générale, sélection des demandes (conditions d'octroi) et techniques de recouvrement. La capacité à sélectionner la clientèle, par les techniques de scoring notamment, est un élément essentiel de la maîtrise des risques.

En France, le coût financier du risque, constitué des pertes et provisions constatées à ce titre, représentent pour les crédits immobiliers 0.30% à 0.70% de l'encours, mais il peut dépasser 1% pour les clientèles les plus risquées.

Au Maroc¹³, le coût financier du risque s'établit à des niveaux plus importants qui dépassent parfois les 2.5%. Autrement, pour qu'une banque puisse répercuter le coût du risque sur les clients, il doit les sur - facturer d'au moins 2.5%. On retrouve ici, les impacts désastreux d'une mauvaise gestion des risques sur la tarification des crédits.

3.5-Le coût des fonds propres

Une fois payés les intérêts de refinancement et les charges de fonctionnement, et couvert le coût financier du risque, l'établissement financier dispose de sa marge nette, aussi appelée

¹³ les simulations sont faites pour une banque marocaine ayant un risque client important.

marge d'exploitation. Mais le métier de prêteur offre cette particularité que le niveau de marge d'exploitation est lui-même sous contraintes : les réglementations prudentielles, qui régissent les activités bancaires et financières (ratio de solvabilité notamment), contraignent en effet les établissements de crédit à disposer de fonds propres dans une proportion bien définie de leurs actifs, pondérés selon le degré de risque qu'ils présentent.

Or les fonds propres constituent pour l'actionnaire d'un établissement de crédit un investissement plus risqué que l'achat d'obligations émises par le même établissement : en cas de dégradation de la rentabilité de l'établissement – suite par exemple à un accroissement des défaillances des clients - le paiement de la dette obligataire intervient en priorité, avant le versement des dividendes ou la restitution des fonds propres.

Dans ces conditions, l'actionnaire n'acceptera d'investir dans les fonds propres d'un établissement de crédit qu'en contrepartie d'une rémunération plus élevée que celle qu'il pourrait obtenir de titres de l'Etat par exemple ou de la dette obligataire de la banque.

Le refinancement de chaque crédit est assuré pour une partie par des emprunts sur le marché, déterminés de sorte à supprimer les risques financiers, et pour une autre partie par des fonds propres dont le coût est en définitive largement supérieur à celui d'un emprunt. La marge nette nécessaire pour assurer une rémunération des fonds propres cohérente avec les attentes des investisseurs est couramment de 0.40% à 0.50%¹⁴ pour un crédit au logement assorti d'une hypothèque ou un crédit à l'équipement. Pour des ménages ou des entreprises, considérés comme plus risqués, le montant de fonds propres nécessaires est le double, et la marge nécessaire s'en trouve naturellement multipliée par deux.

¹⁴ Cette estimation concerne les banques françaises.

Les banques commerciales à réseau, qui sont moins dépendantes du marché pour leur approvisionnement, se donnent généralement des objectifs de rentabilité des fonds propres de 15% après impôt (cas des banques française) et de 12%¹⁵ (cas des banques marocaines).

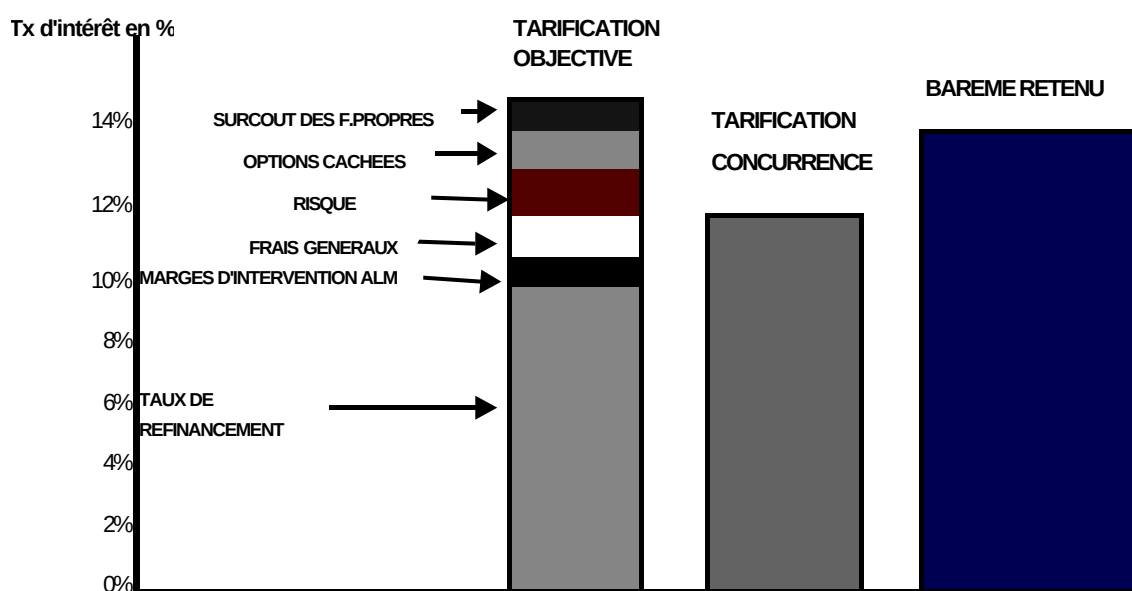
Les objectifs de marge qui sont assignés aux activités de crédit dans les banques universelles sont généralement deux fois plus faibles que ceux des établissements spécialisés, à cause des difficultés qu'ont ces dernières pour relever des fonds au mêmes conditions que les premières et à placer les ressources dans des emplois autres que les crédits.

Une fois sommés les différents éléments précédents (coût de financement sur la base des taux de cessions internes, coût de risque et des options cachées, frais généraux et rémunération des fonds propres), on obtient le taux client ou le taux objectif. Ce taux va servir de référence au gestionnaire dans la détermination de sa tarification. Les conditions de la concurrence, dont il devra aussi tenir compte, le conduiront à établir ses barèmes à un niveau supérieur ou inférieur à la tarification objectif.

Le graphique ci après illustre l'établissement de la tarification :

15 correspond à la moyenne de la rentabilité des fonds propres observée sur les cinq dernières années.

ETABLISSEMENT DE LA TARIFICATION DES CREDITS



Au terme de ce paragraphe, on a présenté les éléments qui rentrent dans la détermination d'une tarification objective, c'est à dire, permettant de couvrir l'ensemble des coûts de production, de risques et des fonds propres. Le taux cible ainsi déterminé, sert de base pour établir la tarification commerciale en tenant compte des prix pratiqués par les concurrents.

IV - application a une opération de crédit au logement

Schématiquement, et en se référant aux concepts de l'ALM, on peut déterminer la tarification objectif d'une banque donné selon le modèle repris dans le tableau suivant :

COMPOSANTE	MODE DE CALCUL
------------	----------------

Coût des ressources ou de refinancement	Il faut calculer le coût réel des ressources après séparation des activités et détermination des taux de cessions internes.
Frais généraux	La banque doit disposer d'un système de contrôle de gestion et de comptabilité analytique capable d'affecter les frais à chaque type d'activité.
Coût des options cachées	liées à l'exercice des options cachées, il faut adopter une approche statistique et financière pour estimer ce risque.
Coût du risque de crédit	Correspond aux pertes et provisions constituées suite aux défaillances des clients. La banque doit – être en mesure d'estimer le taux de défaillance des crédits sur les productions nouvelles, et de mesurer son impact sur les encours, les marges et la tarification.
Rémunération des fonds propres	Doit –être calculé en fonction de la rentabilité exigée par les actionnaires et la consommation des fonds propres par les différentes activités et opérations, et des dispositions réglementaires.
Marge commerciale	Est calculée en fonction des coûts réels de production et des prix observés chez la concurrence.

Si toutes les banques adoptent une tarification basée sur les outils ALM, les prix pratiqués convergent vers les taux de la tarification objectif, ainsi, les écarts de prix entre les banques seront dus essentiellement aux facteurs productivité et efficacité de la politique financière.

4.1- du bilan réel aux bilans notionnels

On part du bilan d'une banque exerçant exclusivement l'activité d'intermédiation, et on essaye de l'éclater par famille d'engagements (crédits à la consommation, crédits aux entreprises, crédits au logements...).

Cet éclatement permet d'affecter à chaque sous – activité (en l'occurrence les opérations de crédit au logement) les ressources nécessaires à son activité, en fonction, des spécificités de celle-ci.

Cette étape constitue un passage nécessaire pour la détermination de la structure optimale de financement de l'activité, et corollairement, le coût de refinancement correspondant.

Pour atteindre le prix de revient complet d'une opération de crédit au logement, il faut rajouter les frais généraux, le coût des risques, des options implicites et des fonds propres.

Bilan réel de la Banque

Crédits à la consommation	Fonds propres
Crédits aux entreprises	Dépôts (rémunérés et non rémunérés)
Crédits au logement	Ressources du marché
Autres emplois	

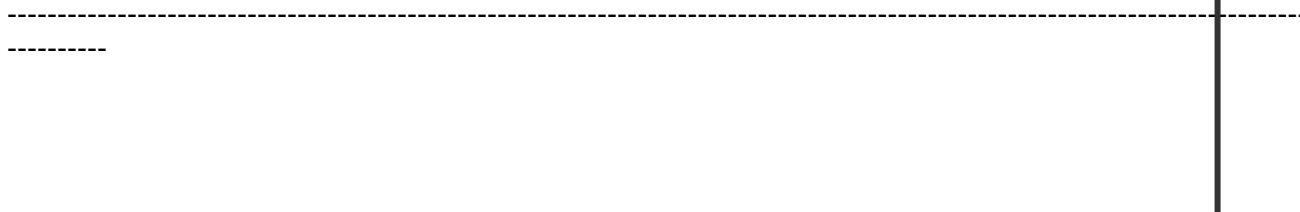


Eclatement du bilan par activité de crédit

CREDITS A LA CONSOMMATION

Encours de crédits	Fonds propres notionnels
Encours des crédits à la	Dépôts notionnels
consommation	Ressources du marché notionnelles

CREDITS AUX ENTREPRISES



Encours de crédits	Fonds propres notionnels	
Encours des crédits aux entreprises	Dépôts notionnels	←
	Ressources du marché notionnelles	

CREDITS AU LOGEMENT

Encours de crédits	Fonds propres notionnels	
Encours des crédits au logement	Dépôts notionnels	←
	Ressources du marché notionnelles	

Selon ce schéma, c'est l'ALM qui se charge de l'allocation des fonds propres à chaque activité, en fonction des risques encourus par cette activité et des règles prudentielles (exigences en fonds propres pour le respect du ratio de solvabilité).

L'ALM prend aussi en charge l'éclatement notionnel du bilan selon le principe de taux de cessions internes évoqué plus haut.

Les opérations de crédit au logement doivent – être adossées à des ressources ayant les mêmes caractéristiques financières : profil d'amortissement, nature de taux, caractéristiques optionnelles...

L'adossement notionnel de l'opération du crédit au logement permet de répondre à deux impératifs :

il permet un suivi tarifaire : en déterminant l'ensemble des coûts de production, les coûts des risques financiers et les différentes caractéristiques optionnelles.

Pour le suivi des performances et de l'analyse tarifaire, on considère que les marges ont été figées à la production, sur la durée de vie des opérations. Cette hypothèse permet de

séparer les responsabilités entre les entités opérationnelles, les activités et le centre ALM qui a en charge l'allocation optimale des ressources et des risques.

On commence ce cas par un bilan chiffré d'une banque et on passe à celui de l'activité « crédits au logement ».

Le bilan de l'activité objet de l'étude présente certaines caractéristiques qui assurent :

- Son optimalité : respects des règles imposées par une gestion efficace des risques bancaires, la rentabilité et le niveau des risques conformes aux exigences d'une gestion optimale du bilan.
- Son respect des dispositions réglementaires.

Bilan réel de la banque (en millions de DH) à l'instant T

Crédits à la consommation	33	Fonds propres	10
Crédits aux entreprises	30	Dépôts rémunérés	20
Crédits au logement	15	Dépôts non rémunérés	50
Autres emplois	22	Ressources du marché	20
TOTAL	100	TOTAL	100

En fonction des règles d'allocation des fonds propres et d'allocation des ressources dictée par les principes de la gestion Actif – Passif, on établit le bilan de l'activité «crédit au logement ».

Bilan notionnel de l'activité « crédits au logement » en millions DH à l'instant T

Encours	15	Fonds propres notionnels	3.5
des crédits		Dépôts notionnels	8.5
au logement		Ressources du marché notionnelles	3

Le bilan notionnel de l'activité permet de cerner la consommation de celle-ci en fonds propres et en ressources.

Le bilan de l'activité (crédits au logement) présente les caractéristiques suivantes à l'instant T :

Élément	Caractéristique
Encours des crédits	A long terme et à taux fixe.
Fonds propres	Constitués du capital et des réserves.
Dépôts	3 unités de dépôts à vue avec hypothèse de stabilité. 5.5 unités de dépôts à terme renouvelés au même conditions de taux
Ressources du marché	Ressources à taux fixes et à maturité proche de celle des crédits au logement.

Adossement des emplois aux ressources	Les emplois sont en parfaite adéquation en liquidité et en taux avec les ressources.
Ratio de solvabilité	(Fonds propres/ risques pondérés) respecte les exigences réglementaires.
Coefficient de division des risques	Est à un niveau conforme aux dispositions réglementaires.
Niveau des impayés (risque crédit)	Une étude statistique a montré que le taux d'impayé s'élève à 10%
Remboursements anticipés	Une étude statistique a fait dégager un taux de remboursements anticipés de 3%.

4.2- Du bilan notionnel au taux cible d'une opération de crédit au logement.

Tarifier une opération au sens d'une gestion optimale du bilan, revient à passer d'un bilan à l'instant T à un bilan à l'instant T+1 qui :

Représente au moins les mêmes caractéristiques d'optimalité (adossement en taux et en liquidité, niveau de rentabilité, niveaux des risques, niveau de marge...) que le bilan de départ (à l'instant T).

Respecte les règles prudentielles exigées par la loi.

Permet de facturer au client le crédit à son juste prix (coût de refinancement + coût de production + coût de gestion + coût des risques + coût des options cachées + coût des fonds propres + marge commerciale).

Un système de tarification efficace se base sur le principe suivant : partant d'un bilan optimal,

toute production nouvelle de crédit doit donner lieu à un nouveau bilan optimal au sens ALM. Autrement dit, les variations marginales du bilan ne doivent en aucun cas compromettre l'équilibre bilantiel initial.

4.2.1- Hypothèses de travail

- La nouvelle opération de crédit au logement présente les mêmes caractéristique en taux et en maturité que l'encours existant, c'est un crédit à taux fixe, amortissable sur une durée proche de la durée moyenne des crédits en stock.
- Pour des raisons d'adossement des emplois aux ressources, le financement de cette opération doit en principe se faire par des ressources de même maturité et à taux fixe.
- Le risque commercial correspond au risque de crédit (les risques consécutifs à ce risque ne seront pas pris en considération), ce risque sera estimé fonction de l'historique des impayés en fréquence et en volume.
- Le coût des options cachées serait égal au coût du déséquilibre bilantiel suite à un remboursement anticipé et au coûts de gestion non encore amortis suite à la réduction de la durée de l'engagement.
- Le coût des fonds propres sera calculé en fonction des exigences de rentabilité des actionnaires et en fonction de la consommation en fonds propres occasionnée par cette opération de crédit.
- Le taux de marge sera déterminé en fonction des objectifs de rentabilité fixés par la banque.
- Le montant de l'engagement additionnel est d'une unité (1 million de DH).
- Le taux de collecte est de 4%, c'est le coût moyen des ressources additionnelles qui

financeront l'opération de crédit au logement .

4.2.2- taux cible de l'opération de crédit au logement

En fonction des hypothèses formulées plus haut, la décomposition du taux cible de l'opération du crédit au logement se présente par le tableau suivant :

<u>Charges</u>	<u>Coût en %</u>	<u>Produits</u>	<u>Produits en %</u>
Coût des ressources	4%	Taux d'intérêt facturé au client	8.5%
Coût du risque de crédit	0.5%		
Coût des options cachées	0.4%		
Coût correspondant aux frais généraux	2%		
Coût des fonds propres	0.5%		
Marge d'intermédiation*	1.5%		
Taux cible	8.5%		

* la marge d'intermédiation est calculé sur la base de l'exigence de rentabilité des actionnaires, sachant que cette exigence est de 15% dans notre cas, et le ratio de solvabilité

s'établit à 10% au dessus de l'exigence réglementaire situé à 8% , le niveau de marge à facturer au client s'obtient par le produit de l'exigence de rentabilité des fonds propres et du ratio de solvabilité, soit $10 * 15\% = 1.5\%$.

Après cette opération le bilan de l'activité « crédit au logement » devient :

Bilan notionnel de l'activité « crédits au logement » en millions DH à l'instant T+1

Encours	16	Fonds propres notionnels	3.73
des crédits		Dépôts notionnels	9.07
au logement		Ressources du marché notionnelles	3.2

L'augmentation des fonds propres est dictée par un souci de maintien de l'équilibre bilantiel et du respect des règles prudentielles. Toutefois, si l'engagement additionnel ne génère pas de risques consommant une partie des fonds propres, leur niveau sera maintenu à celui initial.

Le taux cible à facturer au client représente un taux maximum, pour des raisons commerciales et de concurrence, la banque objet de l'étude peut facturer au client un taux plus bas sans altérer d'une manière significative sa rentabilité.

4.3-Commentaires

Le cas proposé représente un cas réel d'une banque marocaine mais avec des changements d'unité des grandeurs des postes du bilan.

Cette banque collecte ses ressources à un taux moyen qui avoisine les 4% et prête à un taux moyen de 10%.

Abstraction faite du mode de calcul du coût de collecte (qui est vraisemblablement inférieur à 4%), le coût facturé aux client s'avère élevé par rapport au taux cible calculé en fonction de la démarche ALM.

Cette sur – facturation trouve ses origines dans :

1. les imperfections liées au mode de calcul du coût de collecte, à la part des frais généraux à imputer à l'opération, aux coûts des risques et des options implicites à intégrer dans le taux à facturer au client.
2. Le taux de sortie ou le taux client est déterminé par les taux appliqués par le secteur, plutôt que par un taux cible calculé en fonction des coûts réels.
3. Le coût d'une gestion inefficace conduit à sur – tarifier les clients. En effet, le niveau élevé des frais généraux, l'ampleur des risques financiers en particulier le risque de crédit, l'inadéquation des emplois aux ressources, l'existence d'actifs à rendement nul et enfin le niveau des risques disproportionné par rapport aux fonds propres ont obligé les banques à facturer – inconsciemment – les coûts supplémentaires inhérents aux problèmes suscités.

Le tableau suivant établit une comparaison entre la tarification adoptée par la banque objet de l'étude et la tarification selon les règles de l'ALM :

<i>Elément de la tarification</i>	<i>Tarification actuelle (pratiquée par la banque objet de l'étude)</i>	<i>Tarification basée sur l'ALM</i>
Coût des ressources *	4%	4%
Coût du risque de crédit	Indisponible	0.5%
Coût des options cachées	Indisponible	0.4%

Coût correspondant aux frais généraux	Indisponible	2%
Coût des fonds propres	Indisponible	0.5%
Marge d'intermédiation	3% (marge déclarée)	1.8%
Taux cible	10%	8.8%

*Pour le coût des ressources ou de refinancement, les banque ont tendance à surévaluer le coût de leur ressources, le coût déclaré se situe autour de 4 %, une analyse de la composition des ressources des banques ainsi que de leurs coûts fait ressortir un coût nettement inférieur à celui déclaré, pour les banques ayant une structure de ressources dominée par les dépôts, le coût se situe entre 2,5% et 3,4%, la tendance baissière des taux créditeurs exerce et exercera des effets qui auront pour conséquences de ramener le coût des ressources des banques à des niveaux plus bas.

4.4- Synthèse

Le cas étudié représente un essai pour présenter un modèle de tarification basé sur les règles de l'ALM, on ne prétend pas, à travers ce cas, donner un taux de crédit à facturer aux clients, mais rendre palpable cette approche de tarification qui s'inspire de la gestion Actif - Passif.

Une tarification performante est le résultat de l'interactions de plusieurs agents : une gestion optimale du bilan, une gestion optimale des risques, une organisation efficace, des frais généraux maîtrisés et éclatées par activité, une fonction ALM...

Considérer la tarification comme un problème isolé du management bancaire constitue une grande erreur, elle est à la fois le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs, et une fois

établie, elle devient partie de ces facteurs.

On peut retenir deux enseignements du cas étudié :

L'établissement d'une tarification efficace passe nécessairement par une analyse des coûts en fonction d'un processus de production basé sur une décomposition de la banque en sous – entreprises (collecte, centrale de refinancement et crédit), et en adoptant un éclatement notionnel du bilan entre ses sous – entreprises moyennant des taux de cessions internes.

Cette condition est nécessaire et non suffisante, une banque pénalisée par une mauvaise gestion des risques, une mauvaise maîtrise des frais généraux...., même s'elle connaît ses coûts, ne peut pas tarifier ses crédits à leur juste prix, les clients auront à supporter les sur – coûts de cette mauvaise gestion.

4.5 – la programmation dynamique comme technique de modélisation la gestion du bilan et de la tarification

Comme on l'a déjà évoqué, l'ALM permet d'établir une passerelle entre la sphère financière et la sphère commerciale et vis versa.

Le passage de la sphère financière à la sphère commerciale peut se faire selon le principe suivant : partant d'un bilan à instant donné, la détermination de la nouvelle production de crédits (montant, taux, niveau des risques...) s'obtient par la résolution d'un problème d'optimisation du bilan et du couple rentabilité – risques, soumis à des contraintes financières et réglementaires.

Concrètement, et en relation avec le problème de tarification, la résolution d'un tel problème

permet de donner les limites maximales en termes de volumes, de risques et les taux client à appliquer aux nouveaux engagements tout en gardant les critères d'optimalité du bilan.

Pour la résolution de ce problème on peut faire appel à la programmation dynamique qui est une branche de la recherche opérationnelle.

En effet, la gestion du bilan, des risques et la tarification des crédits s'apparente à un problème d'optimisation dynamique soumis à des contraintes.

Mettre en place un système tarifaire performant revient à définir les caractéristiques financières et commerciales d'un nouveau engagement, permettant de :

- Maximiser la fonction rentabilité.
- Minimiser la fonction risque.
- Respecter les règles prudentielles, les règles économiques de l'ALM et les contraintes commerciales.

La résolution d'un tel problème revient à maximiser une fonction multi – objectifs (rentabilité, risques) tout en respectant certaines contraintes réglementaires, économiques et commerciales.

Un système de tarification performant est obligatoirement basé sur une gestion optimale et continue du bilan à n'importe quel moment de la vie de la banque. Autrement, toute nouvelle opération de crédit tarifiée convenablement, permet à la banque de passer d'un bilan optimale (avant l'opération) à un nouveau bilan optimale (après l'opération).

La programmation dynamique offre le cadre mathématique idéal pour la résolution de tel problème. Avant de proposer une formulation implicite du modèle, on définit la programmation dynamique, selon le mathématicien américain Richard Bellman « la programmation dynamique est une branche de la recherche opérationnelle qui s'occupe des problèmes d'optimisation qui peuvent – être formulés comme une séquence de décisions. »

L'optimisation du bilan et par conséquent l'efficacité tarifaire n'est possible que par la prise des décisions optimales au cours de la vie de l'établissement bancaire. Un bilan optimale à un instant donné est le résultat d'une succession de bilans optimaux liés par des décisions financières et commerciales optimales.

Schématiquement, l'application de la programmation dynamique au problème d'optimisation du bilan et de la tarification peut – être formulée comme suit :

Fonction objective : maximisation de la rentabilité (marge), minimisation des risques financiers.

Sous les contraintes :

1. réglementaires imposées par les règles prudentielles

ratio de solvabilité.

ratio de division des risques.

règles de provisionnement...

2. économiques de l'ALM.

limite de risque de taux.

limite de risque de liquidité.

limite de risque de solvabilité.

limite de risque de transformation.

limite de fonds propres.

limite des ressources...

3. commerciales.

prix pratiqués par la concurrence...

En sortie, ce modèle donne :

- le montant du nouveau crédit,
- le taux à appliquer,
- le niveau maximum des risques,
- Le taux à facturer au client résulte du taux cible qu'on a défini plus haut et qu'on soumet – en l'intégrant dans le modèle d'optimisation – aux contraintes commerciales.

La logique peut – être inversée, en partant d'un objectif commercial (production nouvelle de crédits), on peut déterminer la structure financière optimale pour le refinancement, le niveau optimale des risques et la tarification idoine, afin d'optimiser la structure bilantielle.

Un système efficace de tarification doit permettre à l'occasion de chaque production d'engagement de simuler l'incidence de celui – ci sur le bilan et sur la rentabilité.

Tarifier une opération de crédit revient à anticiper - sur la base du modèle ci dessus - son impact sur l'équilibre bilantiel, sur le niveau des risques et de la rentabilité. Le prix à facturer au client , le volume de l'engagement correspondant, ses caractéristiques, une fois ajoutés

au stock bilantiel, doivent donner lieu à un nouveau bilan qui respecte l'ensemble des contraintes du modèle et qui permet une optimisation du couple rentabilité – risques.

Le schéma suivant illustre le rôle de la programmation dynamique pour la gestion du bilan et pour la tarification des opérations de crédit.

Le schéma traduit la relation qui existe entre la gestion du bilan, la tarification et le pilotage de la marge et des risques de la banque, on en déduit qu'un système tarifaire performant requiert trois conditions :

- il doit s'appuyer sur une gestion optimale du bilan.
- il doit permettre de déterminer le taux cible ou le prix de revient réel de l'output.
- il doit assurer en permanence l'optimalité du couple rentabilité – risques.

L'objectif de ce paragraphe est de présenter sommairement une technique qui peut – être au service de l'ALM et de la tarification et qui permet une modélisation des comportements des postes du bilan, des interactions qui lient ces postes et enfin l'impact de leurs variations sur la rentabilité et les risques.

On trouve ici un outil mathématique qui peut aider les banques à modéliser leur gestion bilantielle et leur système tarifaire, de ce fait, il peut constituer un élément d'aide à la décision pour la fonction chargée de l'ALM ou de la tarification.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Dans Cette partie on a abordé la problématique de la tarification des crédits selon le schéma suivant :

- Position de la problématique en relation avec les mutations qui ont caractérisé le secteur bancaire, au terme de cette partie on a conclu qu'il y a des défaillances au niveau des approches tarifaires adoptées par les banques marocaines.
- En prolongement à l'exposé du corps de règles de l'ALM présenté dans la deuxième partie du mémoire, on a exposé le système tarifaire des opérations de crédits basé sur ce corps de règles.
- En fonction du modèle de tarification ALM, on a pris le cas d'une banque marocaine à la quelle on a essayé de transposer ce modèle. Puis on a procédé à une comparaison entre les résultat de ce modèle et la tarification adoptée actuellement par cette banque. A partir de cette comparaison on a constaté une sur – tarification dont les causes sont d'ordre organisationnel, technique et financier.

En conclusion à cette partie, on peut dire que la tarification adoptée par les banques marocaines comportent des défaillances, on en cite : l'existence de surcoûts, la non prise en compte dans le coût de l'argent des risques financiers, des coûts des options implicites et du coût des fonds propres ; l'opacité constatée en matière de calcul du prix de revient de l'argent.

Pour faire face à ces défaillances, on a proposé une approche basée sur les techniques de la gestion Actif - Passif et qui permettent – comme on l'a vu dans le cas chiffré – d'une part d'éliminer le surcoût, et d'autre part de proposer une démarche transparente et rigoureuse pour la tarification des opérations de crédit.

CONCLUSION GENERALE

La problématique de la tarification des produits et services bancaires se trouve au centre des préoccupations des établissements bancaires marocains et des consommateurs de ces produits et services . En effet, les banques ont des difficultés pour cerner l'ensemble des composantes de cette tarification, ce qui constitue une entrave à l'adoption d'un système tarifaire à même d'assurer une rentabilité satisfaisante, une meilleure maîtrise des risques et une tarification qui peut constituer un avantage concurrentiel de premier degré.

Les consommateurs des produits et services bancaires se posent des questions légitimes sur la transparence du système tarifaire adopté par les banques, sur l'existence ou non de surcoûts.

Les banques marocaines sont principalement des banques d'intermédiation, l'essentiel des résultats de ces banques (entre 70% pour les banques commerciales et 96% pour les ex – organismes spécialisés) ont pour origine l'activité d'intermédiation.

Partant de ce constat, et pour des raisons de délimitation du champs de l'étude, j'ai opté

pour les opérations de crédit et en particulier des crédits au logement comme champs de l'analyse.

A mon sens, cette restriction ne compromet en rien les résultats de ce travail de recherche, l'approche de tarification proposée dans la dernière partie reste transposable à toute la gamme des crédits bancaires, avec de légers changements pour prendre en compte les caractéristiques financières et commerciales de chaque type de crédit.

Pour apporter une réponse à cette problématique de tarification des opérations de crédit, il a fallu faire appel à une technique qui a montré ses résultats aux USA et en Europe, en permettant entre autres, de mettre à la disposition des banques qui l'ont adoptée, les outils nécessaires pour une tarification efficace.

Cependant, un système tarifaire performant :

- Assure une rentabilité satisfaisante à la banque.
- Permet de cantonner les risques dans les limites voulues.
- Met à la disposition des clients des produits facturés à leur juste prix.

Ce sont là quelques objectifs de l'ALM, ensemble de règles, qui adoptés sous d'autres cieux, a permis de surmonter ce problème épineux lié à la tarification des crédits bancaires.

Globalement, l'ALM permet de faire face à trois sérieux problèmes et qui sont en interactions :

La gestion prévisionnelle des marges : en assurant un trend de rentabilité évolutif et soutenu.

La gestion des risques financiers : par l'adoption de règles « économiques » d'optimisation des risques bancaires.

La tarification des produits et services bancaires : en montrant comment se forment les coûts, comment les risques et les options affectent la formation de ces coûts et enfin, comment sur la base de la décomposition du processus de production des output bancaires, déterminer leurs coûts réels.

Les problèmes liées aux défaillances du système tarifaire des banques marocaines pour être solutionnés doivent – être traités dans un cadre plus général qui couvre tout le périmètre de la gestion du bilan, des risques et in fine de la pérennité de l'établissement bancaire.

Dans ce sens la tarification constitue une des ramifications des techniques de la gestion du bilan ou de l'ALM.

Conscient de cette liaison étroite entre l'objectif ultime de ce mémoire, qui est d'apporter des réponses à la problématique de la tarification des opérations de crédit au Maroc, et l'ALM qui représente l'ensemble de techniques en amont de ses applications tarifaires; on a vu qu'il était d'une grande utilité de dédier toute une partie de ce mémoire à la présentation de ces techniques, dans un premier temps on a passé en revue le développement de ses techniques en relation avec les événements qui ont accéléré ce développement, puis on a

défini l'ALM entant que technique et entant qu'entité fonctionnel au sein des organisations bancaires.

Après cette présentation de l'ALM, on est passé à l'exposé des règles de cette discipline qui couvrent : l'identification et la mesure des risques, la couvertures des risques et l'organisation de la gestion des risques.

Certaines règles de l'ALM ont été exposées dans la dernière partie du mémoire, en raison de leur liens directs avec la tarification.

Cependant, une question légitime peut-être posée, est ce que les moteurs de développement de l'ALM dans d'autres pays sont similaires, avec des décalages temporels, aux mutations qui ont marqué le secteur bancaire marocain ? . Autrement, les impacts de ces mutations justifient – t – ils l'adoption des techniques de gestion du bilan telles quelles sont connues aux USA et en Europe ? .

La première partie du mémoire répond à ces questions en partant de l'évolution du paysage bancaire marocain et en énumérant ses impacts sur les banques en général, et sur leurs bilans en particulier. Devant cette situation et compte tenu de l'insuffisance des règles prudentielles, les banques marocaines se trouvent obligées de mettre en place les instruments nécessaires à une gestion optimale du bilan. L'expérience des banques étrangères montre que plus l'adoption de l'ALM tarde plus la probabilité de défaillance – et même de faillite – augmente, l'exemple des caisses d'épargne américaines est significatif.

Ces organismes ont perdu en quelques années 500 milliards de Dollars à cause de leur mauvaise gestion des risques. Le coût de l'absence d'une gestion efficace du bilan est souvent désastreux. Au Maroc, les ex- organismes financiers et bien d'autres banques commerciales sont exposés aujourd'hui à une série de défaillances qui trouvent leurs origines dans la mauvaise appréciation des risques et dans l'absence d'une stratégie bilantielle efficace.

Comme synthèse à ce mémoire, on peut retenir que :

Les opérations de crédits au Maroc, et en particulier les crédits au logement connaissent des surcoûts qui varient en fonction des spécificités des banques, les taux appliqués s'écartent du coût réel de l'argent à cause d'une part, de l'absence d'un système tarifaire basé sur une gestion optimale du bilan et des risques financiers et d'autres part, de la volonté non affichée des banques de facturer leurs opérations de crédit en fonction des prix existants et non en fonction du prix de revient réel de leurs productions.

L'approche de tarification adossée aux règles de l'ALM permet d'une part, de répondre à un besoin urgent qui est de savoir tarifer d'une manière juste et transparente, d'autre part, elle oblige les banques qui veulent l'adopter à intégrer dans leur management la dimension de la gestion du bilan et des risques, en d'autres termes, elle les pousse à faire de l'ALM un élément de leur stratégie et de leurs actions.

Une gestion efficace des risques permet de les cantonner dans des limites raisonnables, tout

en assurant une rentabilité satisfaisante. le corollaire logique à cette gestion est la suppression des surcoûts inhérents à la prépondérance des risques et à la faiblesse de la rentabilité.

La mise en place de l'ALM comme étape nécessaire pour tout système de tarification performant requiert certains préalables, on en cite :

- L'existence d'une volonté de la part des dirigeants des banques marocaines.
- La refonte des systèmes d'information des banques afin qu'ils puissent répondre aux besoins de l'ALM.
- La formulation de stratégies financière et commerciale claires et en cohérence avec la santé de la banque et de sa relation avec son environnement.
- L'existence au sein de l'organisation bancaire de certaines fonctions qui sont appelées à coordonner leurs actions avec l'ALM, on cite à titre d'exemple, le contrôle de gestion, la comptabilité analytique, la planification, la trésorerie et les études économiques...

Ce mémoire se veut une contribution modeste pour apporter des réponses à la problématique de la tarification des crédits bancaires au Maroc, je ne prétends pas à travers ce travail couvrir l'ensemble des aspects du sujet. La problématique objet du mémoire nécessite encore d'autres travaux pour cerner les aspects non encore défrichés et pallier les lacunes du présent travail dues au facteur temps, au manque de recul, et surtout à l'absence de travaux sur ce sujet et à la difficulté de disposer d'informations suffisantes et fiables sur le sujet objet du mémoire. Nonobstant, par ce mémoire j'ai essayé d'amorcer la recherche dans un nouveau domaine de management bancaire, et j'espère que d'autres chercheurs

viendront compléter et améliorer ce travail pour le rendre plus complet et plus adapté au cas marocain.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

• OUVRAGES

1. ARTUS P LUBOCHINSKI: Théorie financière des taux d'intérêts et gestion du risque de taux, PUF 1990.
2. JACOB.H et SARDI.A : Management des risques bancaires, EDITIONS AFGES 2001.
3. BESSIS J : Gestion des risques et gestion actif – passif des banques, DALLOZ, 1995.
4. BITNER J : Successfull Bank Asset –Liability Management, WILEY, 1992.
5. DUBERNET M : Gestion Actif - Passif et tarification des services bancaires, 1997.
6. GUP B, BROOKS R. : Interest Rate Risk Management , Bankers Publishing Company , Probus publishing Company , CHICAGO , ILLINOIS , 1993.
7. RENAUD B, SABY JG : La Gestion du risque du taux d'intérêts.
8. « Contrôle des activités bancaires et risques financiers », recueil d'articles, ECONOMICA.
9. Jacques DARMON « Stratégies bancaires et gestion de bilan » ECONOMICA 1998
10. Michel DUBERNET « Gestion Actif – Passif et tarification des services bancaires » ECONOMICA 1997.

11. EL HADI CHAIBAINOU « La nouvelle loi bancaire marocaine, analyse et commentaire » DATARPESS, 1993.
12. HENRI CALVET « Etablissement de crédit, appréciations, évaluation et méthodologie de l'analyse financière » ECONOMICA 1997.
13. Jean – Marcel DALBARADE « Mathématiques des marchés financiers » ESKA 1995.
14. Ghali ABDELLAOUI « cours de recherche opérationnelle » Institut National de la Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA) Rabat 1991.
15. Pierre MATHIEU et Patrick D'HEROUVILLE : « Les dérivés de crédit : Une nouvelle gestion du risque de crédit » Economica Gestion (janvier 1998)
16. Richard BRUYERE : « Les produits dérivés de crédit » Economica, (Novembre 1998).
17. D. CHEMILIER-GENDREAUU : « la Micro-économie appliquée à la banque, quelques cas » ECONOMICA 1993.

• **ARTICLES ET ETUDES**

1. P.A CHIAPPORI « le risque bancaire » .1995.
2. P. DEFOURNY « coût de l'argent et prix du crédit ».
3. « La mobilisation d'actifs bancaires » CIEC n° 188, février 1996.
4. « Maîtriser le risque de crédit » CIEC n° 177-178, février – mars 1995.
5. « Deuxième document consultatif des services de la commission sur la révision des exigences de Fonds Propres Réglementaires applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement » Commission Européenne- BRUXELLES 2001.
6. OTHMAN JOUMADY « Efficacité et productivité des banques au Maroc durant la période

de libéralisation financière 1990-1996 » 17èmes journées internationales d'économie monétaire et bancaire- LISBONNE 7-9 juin 2000.

7. REVUE BANQUE : N° 584, 580, 579,570

- **SITES INTERNET**

www.quantys.fr.

www.vernimmen.dalloz.fr

www.univ.paris1.fr

www.gro.credityonnais.fr

www.cdic.ca

GLOSSAIRE

- ALM : Asset and Liability Management ou Gestion Actif – Passif , technique de gestion du bilan et des risques bancaires.
- Contrepartie : dans une transaction financière, l'autre partie, il s'agit habituellement d'une autre institution financière.
- Couverture : technique de gestion du risque qui permet à une entité de se protéger contre une fluctuation négative des cours, des taux d'intérêt ou des devises.
- Crédit au logement : c'est un crédit octroyé à un particulier pour l'acquisition ou la construction d'un Logement.
- Dépôts à terme : dépôts rémunérés, le client ne peut disposer des fonds qu'à la date convenue avec la banque.
- Dépôts à vue : dépôts non rémunérés ou faiblement rémunérés, en contrepartie le déposant peut retirer son épargne à n'importe quel moment.
- Forward, un contrat à terme selon laquelle deux parties s'engagent à acheter ou à vendre une valeur sous – jacente.
- FRA, Forward Rate Ageement : accord futur sur les taux d'intérêt, permet de fixer aujourd'hui un niveau de taux d'intérêt pour une opération future.
- Hors – bilan : ensemble d'engagements donnés ou reçus par une banque et qui ne débouchent pas sur des décaissements.
- Intérêts créditeurs : revenus gagnés sur les prêts.
- Intérêts débiteurs : dépenses qui découlent de l'utilisation d'instruments de financement portant intérêt.

- Marge d'exploitation : la marge qui reste après déduction des différents coûts de production, des coûts des risques, des coûts des options implicites et du coût des fonds propres.
- Marge d'intérêt nette : intérêts créditeurs nets exprimés en pourcentage de l'actif total moyen.
- Marge d'intermédiation : différence entre le taux du prêt et le coût de collecte des ressources.
- Marge de transformation : différence entre la variation marginale du taux de placement et la variation marginale du taux de refinancement.
- Marge financière : écart entre le taux du prêt et le taux de collecte des ressources clientèle.
- Point de base : un centième de point de pourcentage.
- Prêts aidés au logement (PAL) : c'est une catégorie de prêts où l'Etat français se charge d'une partie du prêt après vérification de l'éligibilité de la personne à cette aide.
- Prêts douteux : un prêt est classé douteux lorsque, de l'avis de la direction, il y a eu détérioration de la qualité du crédit.
- Provisions pour pertes sur créances : estimation de la direction quant aux pertes probables au portefeuille de prêts.
- Rating : système de notation qui se base sur les performances des entreprises.
- Ratio Cooke : instauré par le comité de Bâle en 1988, il établit un lien entre le niveau des fonds propres de la banques et le niveau des risques pondérés.
- Règles prudentielles : ensemble de règles imposées par la loi et qui visent de prévenir certains risques bancaires.
- Rendement des capitaux propres : ratio égal au quotient du bénéfice net et des capitaux propres.
- Risque d'intérêt : risque d'une diminution des intérêts créditeurs nets et d'une détérioration de la position de capital résultant d'une variation des taux d'intérêts.

- Risque de change : risque de perte financière attribuable à un comportement défavorable des devises.
- Risque de liquidité : risque couru si une entité n'a pas à sa disposition les fonds nécessaires pour honorer ses obligations dans un délai raisonnable.
- Risques commerciaux : ce sont les risques liés à la défaillance des clients ou à leur exercice des options non tarifées.
- Sensibilité : rapport de variation d'un résultat et de variation d'un sous-jacent
- Seuil de confiance : terme statistique qui signifie la probabilité maximale pour qu'une variable dépasse une valeur donnée.
- Swap de taux : ententes contractuelles en vertu desquelles les parties nommées s'engagent à échanger des paiements d'intérêt sur des montants nominaux de référence pendant une durée donnée.
- Taux de base bancaire : le taux minimum que la banque peut facturer aux meilleurs clients.
- Taux de renouvellement des prêts: ratio égal au quotient des montants de capital renouvelés et des montants de capital arrivés à échéance.
- Taux variable : taux indexé sur une référence de marché.
- Titrisation : technique selon laquelle une banque cède un pool de créances à un fonds commun de placement en titrisation (FCPT).
- Volatilité : dispersion autour d'une valeur moyenne ou centrale.

TABLES DES MATIERES

<u>PARTIE INTRODUCTIVE</u>	<u>7</u>
AVANT - PROPOS	7
1- PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE	9
2- QU'EST CE QUE LA GESTION ACTIF - PASSIF ?	12
3- METHODELOGIE DE TRAVAIL	13
4-ETENDUE ET LIMITES DU SUJET	16
<u>PREMIERE PARTIE :</u>	<u>19</u>

LES MUTATIONS DU PAYSAGE BANCAIRE MAROCAIN ET LEURS RETOMBÉES SUR

LES BANQUES. 19

PREAMBULE :	20
1-LA REFORME DU SYSTEME FINANCIER ET BANCAIRE	21
1.1- LA NOUVELLE POLITIQUE MONETAIRE	21
1.1.1- le Dés - encadrement des crédits	23
1.1.2- La libéralisation et la variabilité des taux d'intérêt	24
1.1.3- La dynamisation des marchés monétaire et financier	27
1.1.4- L'abandon progressif des anciennes mesures	28
1.1.5- Les nouvelles règles prudentielles	28
1.2-LES NOUVELLES LOIS SUR LE MARCHE DES CAPITAUX	30
2- LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE LOI BANCAIRE	31
2.1- LE DECLOISONNEMENT	32
2.2- LA DESINTERMEDIATION	32
2.3-L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES ET TELEMATIQUES	33
2.4- LA REFORME FINANCIERE	33
2.4.1- l'unification du cadre juridique	34
2.4.2- L'élargissement de la concertation	35
2.4.3- La protection des déposants et des emprunteurs	36
3- LES CONSEQUENCES SUR LE SECTEUR BANCAIRE	37
3.1-CHANGEMENT PROGRESSIF DES PROFILS DES BILANS	37
4- PRATIQUES DES BANQUES MAROCAINES EN MATIERE DE GESTION DU BILAN	40
4.1- LA GESTION FACTUELLE DU BILAN	41
4.2- LA GESTION DU BILAN BASEE SUR LES REGLES PRUDENTIELLES	43
4.2.1- le ratio de solvabilité	44
a-Nouvelle approche commerciale	45
b- Nouvelle approche financière	46
4.2.2-le coefficient de division des risques	46
4.2.3- les nouvelles règles de provisionnement des créances en souffrance	46
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	49

DEUXIEME PARTIE 50

DEVELOPPEMENT DU CONCEPT ALM _____ 50

INTRODUCTION :LES PRINCIPAUX MOTEURS DE DEVELOPPEMENT DE L'ALM _____ 51

CHAPITRE 1 : DEFINITIONS _____ 55

1- DEFINITIONS ET MISSIONS DE L'ALM _____ 55

2- L'ALM COMPARE A D'AUTRES DISCIPLINES _____ 58

3- L'ALM FAIT APPEL A D'AUTRES DISCIPLINES _____ 60

4- L'ORGANISATION DE LA FONCTION ALM _____ 61

5- LA PLACE DE L'ALM AU SEIN DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE D'UNE BANQUE _____ 62

6- LA DEMARCHE ALM _____ 65

CHAPITRE 2 : L'ALM & LA GESTION DES RISQUES _____ 67

INTRODUCTION _____ 67

1- OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES _____ 69

1.1- les risques et la solvabilité _____ 69

1.2- La gestion des risques et l'aide à la décision _____ 70

2- LA GESTION GLOBALE ET LA GESTION INTERNE DES RISQUES _____ 71

2.1- l'articulation entre gestion globale et gestion interne des risques _____ 72

2.2-Le dispositif de cessions internes et d'allocation des fonds propres _____ 73

2.3- Les risques et les axes d'analyse commerciale _____ 74

2.4- L'arithmétique des risques _____ 75

3- L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES _____ 78

3.1- l'origine des risques _____ 78

3.2- la gestion des risques _____ 79

4- LA MESURE ET LA GESTION DES RISQUE _____ 81

Préambule _____ 81

4.1-Définitions des risques bancaires _____ 82

4.2- la mesure des risques _____ 86

4.2.1 : Concepts nécessaires à la mesure des risques _____ 86

4.2.2 : Méthodes de mesure des risques _____ 90

• La mesure de marge _____ 91

• La mesure de la valeur _____ 91

• La mesure des volumes _____ 92

• Comparaison des méthodes _____ 92

4.2.3 : Applications aux risques de taux et de liquidité _____ 93

• Le risque de taux d'intérêt _____ 94

• Le risque de change _____ 94

• Le risque de contrepartie	94
• Le risque de marché	95
• mesure et couverture du risque de liquidité	95
- Mesures du risque de liquidité	96
- Couverture du risque de liquidité	99
• mesure et couverture du risque de taux	102
- Mesure du risque de taux	103
- Couverture du risque de taux	106
CHAPITRE 3 : LA REGLEMENTATION BANCAIRE ET PRUDENTIELLE	108
1- LA NECESSITE DU CONTROLE PRUDENTIEL	108
2 - LA REGLEMENTATION ET LA CONCURRENCE	110
3-LE CONTROLE DES RISQUES ET L'ASSURANCE DES RISQUES	110
4 - LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE	111
4.1- Le cas français	111
4.2- Le cas marocain	113
5- COMPARAISON DES REGLES INTERNES (DE L'ALM) ET DES REGLES PRUDENTIELLES	114
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	116

TROISIEME PARTIE **118**

POUR UN SYSTEME TARIFAIRE PERFORMANT **118**

INTRODUCTION	119
CHAPITRE 1 : POSITION DE LA PROBLEMATIQUE	124
I- RAPPEL DU CONTEXTE DE L'EVOLUTION DE LA TARIFICATION BANCAIRE	124
II- EVOLUTION DES TAUX DEBITEURS AU MAROC	125
III- Le TAUX DE BASE BANCAIRE (TBB), ELEMENT CENTRAL EN MATIERE DE TARIFICATION DES CREDITS AU MAROC	132
IV- LA CHERTE DES TAUX EST -ELLE UNE REALITE ?	135
CHAPITRE 2 : POUR UN SYSTEME TARIFAIRE BASE SUR LES OUTILS ALM	139
I- DECOMPOSITION DU TAUX D'INTERET CLIENT .	139
II- APPROCHE INDUSTRIELLE ET INTERMEDIATION FINANCIERE	145
III- MODELE DE TARIFICATION DES CREDITS	147
3.1- Le coût de refinancement	148

192

3.2- les frais généraux _____	149
3.3-Le coût des options cachées _____	150
3.4- Le coût du risque de crédit (ou charge du risque) _____	152
3.5-Le coût des fonds propres_____	153
IV - APPLICATION A UNE OPERATION DE CREDIT AU LOGEMENT _____	156
4.1- du bilan réel aux bilans notionnels _____	158
4.2- Du bilan notionnel au taux cible d'une opération de crédit au logement. _____	163
4.2.1- Hypothèses de travail _____	164
4.2.2- taux cible de l'opération de crédit au logement _____	165
4.3-Commentaires _____	166
4.4- Synthèse _____	168
4.5 – la programmation dynamique comme technique de modélisation la gestion du bilan et de la tarification _____	169
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE _____	175
<u>CONCLUSION GENERALE _____</u>	<u>176</u>
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____</u>	<u>182</u>
<u>GLOSSAIRE _____</u>	<u>185</u>

