



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité**

Option : Finance & Banque

Thème

**Gouvernance et gestion des risques
bancaires : Cas de la CNEP/Banque**

Présenté par :

ENGWEDU Jesse

SIDIBE Toumany

Dirigé par :

Mr Mouloud GUERCHOUH

Soutenu devant le jury composé de :

Présidente : Mme HACHEMI Douici Naima, UMMTO

Examinatrice : Mme AMOKRANE Ibouchoukene Hakima, UMMTO

Rapporteur : Mr Mouloud GUERCHOUH, UMMTO

Année universitaire : 2018-2019

Résumé :

La gouvernance d'entreprise est une notion et pratique qui a été adoptée par les entités afin de concilier les intérêts des parties prenantes souvent antagonistes en mettant en place des mécanismes de contrôle. Cette pratique était depuis là connue que des entreprises non bancaires, et ensuite l'importance des banques dans l'économie a fait qu'il est devenu primordial d'intégrer une pratique propre à la firme bancaire afin d'encadrer les risques en mettant en place des mécanismes de contrôle pouvant concilier les intérêts des actionnaires et des déposants, et d'autres parties prenantes.

L'activité de la banque est une activité parsemée d'obstacles se traduisant par une prise de risques souvent excessive qui peut engendrer des conséquences au sein de la sphère financière et emmêler toute l'économie réelle. Des outils de maîtrise de ces risques inhérents à l'activité bancaire, s'avèrent donc indispensables pour éviter des cas de faillites bancaires ou plus grave, une crise financière.

La gestion des risques est une fonction incontournable pour les banques. Elle permet de faire appel aux différents outils de mesure afin de minimiser l'impact ou la retombée des risques bancaires. C'est un moyen préventif et curatif des événements non anticipés par les établissements bancaires. Elle offre par le biais des accords bâlois des remèdes préventifs par l'élaboration de ratios significatifs et également aide au maintien d'une bonne organisation structurelle de l'entité.

Mots clés : *Gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, risques bancaires, gestion des risques.*

Summary:

Corporate governance is a concept and practice that has been adopted by the entities in order to reconcile the interests of the often antagonistic stakeholders by putting in place control mechanisms. This practice was then known only to non-banking companies, and then the importance of banks in the economy made it essential to integrate a practice specific to the banking firm in order to manage the risks by putting in places control mechanisms that can reconcile the interests of shareholders and depositors, and other stakeholders.

The activity of the bank is an activity strewn with obstacles resulting in an often excessive taking of risks which can generate consequences within the financial sphere and entangle all the real economy. Tools to control these risks inherent in the banking activity, are therefore essential to avoid cases of bank failures or more serious, a financial crisis.

Risk management is an essential function for banks. It allows the use of different measurement tools to minimize the impact or fallout of banking risks. It is a preventive and curative means of events not anticipated by banking establishments. It offers preventive remedies through the Basel agreements by drawing up significant ratios and also helps to maintain a good structural organization of the entity.

Key words: *Corporate governance, banking governance, banking risks, risk management.*

Remerciements

Nos remerciements les plus sincères et distingués vont à l'endroit de notre encadreur, Monsieur le Docteur Mouloud GUERCHOUH, pour la confiance qu'il nous accordée, son soutien et ses précieux conseils qu'il a bien voulu nous prodigués ainsi que sa disponibilité tout au long de notre travail.

Nous remercions également notre encadrante à la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, Madame Nadia LIASSINE, pour l'accueil qu'elle nous a démontré et les efforts fournis dans la collecte d'informations nécessaires à l'aboutissement de notre travail. Nous tenons à montrer notre profonde gratitude au Directeur Général Adjoint de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, Monsieur Farid. ARRACHE, de nous avoir accepté et bien voulu nous orienter dans notre travail.

Nous ne manquerons pas de remercier tout le personnel du département Contrôle-Risque pour leur soutien et leur accueil.

Dédicaces

A nos deux familles

A nos proches

| | |
|--------------|--|
| AD | <i>Avance en Devise.</i> |
| ADE | <i>Assurance Des Emprunteurs.</i> |
| AFEP | <i>Association Française des Entreprises Privées.</i> |
| AIRB | <i>Advanced Internal Rates Based.</i> |
| ALM | <i>Asset and Liability Management.</i> |
| ASA | <i>Approche Standard Alternative.</i> |
| CA | <i>Conseil d'Administration.</i> |
| CAT | <i>Contrats de Change à Terme.</i> |
| CATU | <i>Contrats de Change à Terme à cours Unique.</i> |
| CMC | <i>Conseil de la Monnaie et Crédit.</i> |
| CNEP | <i>Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.</i> |
| CNL | <i>Caisse Nationale du Logement.</i> |
| CREM | <i>Centrale des Risques Entreprises et Ménages.</i> |
| CSDCA | <i>Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie.</i> |
| DEXAU | <i>Direction de L'Exploitation et Assurance aux Utilisateurs.</i> |
| DSEG | <i>Direction de Suivi des Engagements et Garanties.</i> |
| DSRCF | <i>Direction de Surveillance des Risques Crédit et Financiers.</i> |
| EAD | <i>Exposure at Default.</i> |
| FCC | <i>Fonds Communs de Créances.</i> |
| FIRB | <i>Foundation Internal Rates Based.</i> |
| FSA | <i>Financial Services Agency.</i> |
| GAP | <i>Gestion des Actifs et Passifs bancaires.</i> |
| IAD | <i>Invalidité Absolue et Définitive.</i> |
| IMA | <i>Internal Models Approach.</i> |
| IPA | <i>Inter Partner Assistance, Algérie.</i> |
| IRB | <i>Internal Rating Based.</i> |
| IRB | <i>Internal Ratings Based approach.</i> |
| KPMG | <i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (KPMG International Cooperative)</i> |
| LCR | <i>Liquidité à Court Terme.</i> |
| LGD | <i>Loss Given Default.</i> |

| | |
|--------------|---|
| LMC | <i>Loi relative à la Monnaie et au Crédit.</i> |
| MEDEF | <i>Mouvement des Entreprises de France.</i> |
| NRE | <i>Nouvelle Régulations Economique.</i> |
| NSFR | <i>Net Stable Funding Ratio.</i> |
| OCDE | <i>Organisation et Coopération du Développement Economique.</i> |
| OFCE | <i>Observatoire Français des Conjonctures Economiques</i> |
| ONG | <i>Organisations Non Gouvernementales.</i> |
| PME | <i>Petites et Moyennes Entreprises.</i> |
| PMI | <i>Petites et Moyennes Industries.</i> |
| PTT | <i>Poste Télégraphe et Télécommunication.</i> |
| QMS | <i>Questionnaire Médical de Santé.</i> |
| RBV | <i>Resource Based Value.</i> |
| RST | <i>Ratio de Sensibilité aux variations de Taux.</i> |
| SGCI | <i>Société de Garantie du Crédit Immobilier.</i> |
| SOX | <i>Sarbanes-Oxley Act.</i> |
| STTI | <i>Structure par Terme des Taux d'Intérêt.</i> |
| TCT | <i>Théorie des Coûts de Transaction.</i> |
| TDP | <i>Théorie de Droits de Propriété.</i> |
| TED | <i>Théorie de l'Enracinement des Dirigeants.</i> |
| TNA | <i>Théorie Normative d'Agence.</i> |
| TPE | <i>Très Petites Entreprises.</i> |
| TTC | <i>Toute Taxe Comprise.</i> |
| VAR | <i>Value at Risk.</i> |

| Numéro du tableau | Page |
|--|-------------|
| <i>Tableau N°1: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés.....</i> | 08 |
| <i>Tableau N°2 : Contribution, objectifs escomptés et les informations fournies à l'égard de chacune des stakeholders.....</i> | 18 |
| <i>Tableau N°03 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises.....</i> | 22 |
| <i>Tableau N°04 : Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement.....</i> | 26 |
| <i>Tableau N°05 : La notation de Standard and Poor's, Moody's et Fitch Ratings.....</i> | 33 |
| <i>Tableau N°06 : Les impasses de liquidité.....</i> | 64 |
| <i>Tableau N°07 : Les impasses de taux (en millions d'euros).....</i> | 67 |
| <i>Tableau N°08 : Facteur bêta par ligne d'activité – approche standardisé.....</i> | 73 |
| <i>Tableau N°09 : Probabilités de défaut par classes de rating.....</i> | 77 |
| <i>Tableau N°10 : Ratio Prêt sur Valeur garantie (RPV).....</i> | 95 |
| <i>Tableau N°11 : Tranches de tarification appliquées.....</i> | 107 |

| <i>Numéro de la figure</i> | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| <i>Figure N°01 – Champs d'exposition aux risques de la banque.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Figure N°02 – La courbe de taux.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Figure N°03 – La titrisation des créances bancaires.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Figure N°04 – Les positions de taux.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Figure N°05 – Les positions de change.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Figure N°06 – Evaluation et couverture du risque de contrepartie.....</i> | <i>75</i> |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| <i>Introduction générale.....</i> | <i>1</i> |
| <i>Chapitre 1: Gouvernance et secteur bancaire</i> | <i>6</i> |
| <i>Introduction du chapitre 1.....</i> | <i>6</i> |
| <i>Section 1: Définitions et origines de la gouvernance d'entreprise, une notion polysémique....</i> | <i>6</i> |
| <i>1.1. Définitions de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>7</i> |
| <i>1.2. Origines de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>15</i> |
| <i>Section 2 : Gouvernance d'entreprise, les généralités.....</i> | <i>16</i> |
| <i>2.1. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise.....</i> | <i>16</i> |
| <i>2.2. Les différents systèmes de gouvernement d'entreprise (les mécanismes).....</i> | <i>20</i> |
| <i>2.3. Les deux modèles de gouvernement des entreprises : Systèmes orientés-marchés vs Systèmes orientés-réseaux, un résumé de l'analyse de Moerland (1995).....</i> | <i>24</i> |
| <i>Section 3 : Le gouvernement des entreprises adapté à la frime bancaire</i> | <i>29</i> |
| <i>3.1. Les banques, des firmes fortement réglementées</i> | <i>29</i> |
| <i>Conclusion du chapitre 1</i> | <i>40</i> |
| <i>Chapitre 2: Risques Bancaires et méthodes de gestion</i> | <i>42</i> |
| <i>Introduction au chapitre 2.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Section 1 : Les banques exposées à différents risques</i> | <i>42</i> |
| <i>1.1. Présentation des différents types de risques bancaires.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Section 2 : Méthodes de gestion des différents risques bancaires</i> | <i>56</i> |
| <i>2.1. Gestion du risque de crédit ou de contrepartie.....</i> | <i>57</i> |
| <i>2.2. Gestion du risque de liquidité.....</i> | <i>63</i> |
| <i>2.3. Gestion du risque de taux d'intérêt</i> | <i>65</i> |
| <i>2.4. Gestion du risque de change</i> | <i>68</i> |
| <i>2.5. Gestion du risque de marché.....</i> | <i>70</i> |
| <i>2.6. Gestion des risques opérationnels.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Section 3 : Les nouvelles approches d'évaluation du risque de contrepartie, notations externes et internes</i> | <i>75</i> |
| <i>3.1. Les notations externes</i> | <i>75</i> |

| | |
|--|-----|
| 3.2. Les notations internes..... | 76 |
| Conclusion du chapitre 2 | 78 |
| Chapitre 3: Etude de cas sur la gestion de risques au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou | 79 |
| Introduction du chapitre 3..... | 79 |
| Section 1 : Historique de la CNEP banque..... | 79 |
| 1.1. Organisation de la CNEP banque..... | 81 |
| Section 2 : Missions et opérations de la CNEP et présentation du réseau de Tizi-Ouzou | 84 |
| 2.1. Les missions de la CNEP | 84 |
| 2.2. Présentation du Réseau de Tizi Ouzou..... | 85 |
| Section 3 : Mission et Organisation de la DRSCF et de la DSEG..... | 87 |
| 3.1. Organisation de la Direction de Surveillance des Risques Crédit et Financiers (DRSCF) | 87 |
| 3.2. Mission et Organisation de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties..... | 90 |
| 3.3. Organisation et mission du Département Suivi des Crédits aux Entreprises | 92 |
| 3.4. Organisation et missions du département Suivi des Crédits aux Promoteurs | 93 |
| 3.5. Organisation et missions du département suivi des crédits aux particuliers..... | 93 |
| Section 4 : Gestion du risque de crédit ou risque d'insolvabilité lié à la clientèle (Particuliers) | 94 |
| 4.1. Assurance des crédits hypothécaires aux particuliers contre le risque « insolvabilité » couvert par la SGCI (selon la note d'inscription n°06/2012)..... | 95 |
| 4.2. Gestion de l'Assurance Des Emprunteurs « ADE » Cardif El Djazaïr..... | 103 |
| 4.3. Système de gouvernance adopté par la CNEP Banque de Tizi-Ouzou | 114 |
| Conclusion du chapitre 3 | 117 |
| Conclusion générale..... | 119 |
| Bibliographie..... | 122 |
| Annexes..... | 123 |

Introduction générale

Les dernières recherches portant sur l'évaluation de la gouvernance bancaire soulignent la présence de diverses lacunes dans les méthodes de gouvernance des banques, qui ont occupé une place dominante dans la mauvaise performance des organisations financières après la crise des subprimes qui a affecté le secteur des prêts hypothécaires à risque aux Etats-Unis en 2007. Dans ce même ordre d'idées, un rapport de l'OCDE¹ conclut que la crise financière peut être dans une large mesure attribuée à des défaillances et des faiblesses des dispositifs de gouvernance d'entreprise. En outre, Acharya *et al* (2009) font valoir qu'une gestion des risques, forte et indépendante, est nécessaire pour gérer efficacement les risques dans les banques. Il faut noter, de surcroît, la complexité croissante des institutions bancaires et la facilité avec laquelle leurs profils de risque peuvent être modifiés. Il est donc très difficile pour les superviseurs de réglementer les risques. La gouvernance d'entreprise joue un rôle déterminant dans le développement du marché financier et la valeur de l'entreprise partout dans le monde (La Porta *et al.* 2000). Plus particulièrement, en période de crise financière, il est généralement reconnu que l'une des principales causes de son déclenchement est un système de gouvernance déficient (Choi, 2000). La gouvernance d'entreprise apparaît ainsi comme une façon d'éviter les chocs économiques.

Les pratiques de gouvernance affectent la façon dont les banques accroîtront leurs activités commerciales (Illieca, Norden et Udell, 2009). Plusieurs grandes banques commerciales ont ajouté à leur cœur de métier d'intermédiation financière, des activités plus complexes comme la titrisation. Ceci les a incitées à des prises de risque excessives qui ont augmenté le niveau du risque systémique et accru les difficultés et l'instabilité financière et provoqué la crise financière de 2008. Depuis, les banques ont été soumises à une réglementation plus forte et ont dû abandonner leurs activités de titrisation, ce qui a eu pour effet secondaire d'augmenter la volatilité des produits financiers.

Ces pratiques fixent le niveau de prise de risque dans les établissements financiers (Dinc, 2005 Gorton et Rosen, 1995). De ce fait, la gestion du risque a incité les chercheurs à mettre en évidence la multiplicité des risques bancaires auxquels la banque s'expose, à savoir, les risques financiers dont le risque de crédit est le plus important (Caprio *et al.*, 1998; Campbell, 2007), les risques opérationnels, les risques d'exploitation et les risques accidentels (Greuning et Bratanovic, 2004). Plusieurs explications des crises ont été formulées par différentes recherches

¹ Organisation et Coopération du Développement Economique

qui concluent que le risque de crédit, qui correspond à l'incapacité des emprunteurs à rembourser le principal ou l'intérêt dû au crédit, est la principale cause de défaillance des banques qui ont accumulé des crédits non performants (Barnhill *et al.* 2002 ; Vazquez *et al.*,2012) (Toumi, thèse consultée en ligne le 29 Juillet 2019, p.12).

Toute opération de crédit est une anticipation de revenus futurs qui comporte le risque que ces revenus ne se produisent pas ou que le remboursement à l'échéance ne soit que partiel en cas de défaillance de l'emprunteur. De même, chaque achat de titre fait peser sur la banque le risque que l'émetteur du titre soit dans l'incapacité de verser les revenus attachés à ce titre ou de le rembourser à l'échéance (De Coussergues & al, 2018, p.181).

La crise des subprimes a remis en cause la solidité des systèmes bancaires considérés jusqu'à cette crise, comme performants, dynamiques et innovants. Dans ce contexte, le poids relatif des crédits non performants est une composante essentielle pour juger la santé du secteur bancaire d'un pays. Le risque de crédit est un indicateur de la stabilité financière sur lequel se basent le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale pour apprécier la fragilité des secteurs financiers.

La France figure parmi les pays affectés par la crise des subprimes, puisque les banques françaises affichent des pertes de 3% de la facture mondiale en 2009, alors qu'elles pèsent 10% du système bancaire mondial et connaissent une chute de revenus liés aux investissements (-80% à la Société Générale et -70% chez BNP Paribas) en 2008 ; ce qui oblige ces établissements bancaires à repenser leur modèle d'activité (OFCE, 2009). Selon l'observatoire de l'endettement des ménages, contrairement à leurs voisins européens et aux américains, les ménages français sont nettement moins endettés auprès de leurs banques. Les banques allemandes ont été sévèrement affectées par la crise financière, les pertes enregistrées représentent environ 10% du total mondial et 40% de la zone euro. Les banques allemandes sont plus exposées que les autres banques européennes aux « produits à risque » devenus produits toxiques, et l'absence de revenus tirés de la banque de détail ne leur a pas permis de réduire leur vulnérabilité, au cours de la crise des Subprimes. Le plan de sauvetage des banques allemandes a permis des restructurations importantes dans le secteur des banques commerciales. Le Japon, qui avait dû régler sa propre crise immobilière et bancaire dans les années 1990, a eu le sentiment d'être épargné par la crise des Subprimes. En effet, d'après les informations communiquées, les banques japonaises ont été assez peu exposées aux produits à risques ou toxiques, du fait d'une gestion prudente du risque et d'une bonne régulation des marchés financiers par l'Agence des services financiers du Japon « Financial Services Agency (FSA) ».

Le Japon avait ainsi, au départ, tendance à donner des conseils au sein des instances internationales sur la manière dont il avait réglé sa propre crise durant les années 1990. Il reconnaissait avoir alors manqué de réactivité, n'abaissant le principal taux directeur de la banque centrale qu'au bout de trois ans de crise et prenant des mesures pour renflouer les banques seulement à la fin des années 1990.

Le Japon aussi a été touché par la crise des subprimes mais pas au même degré que la France et l'Allemagne. C'est pourquoi, une étude comparative, en termes de gestion des risques, des systèmes économiques des trois pays mentionnés s'avère pertinente.

Pathan (2009) constate que les banques ayant un conseil moins restrictif se sont trouvées avec des risques plus excessifs. La structure de gouvernance est donc un facteur important des activités non performantes. L'influence de la réglementation sur la prise de risque excessive dépend donc de la structure de gouvernance et de ce fait, les conseils avec un meilleur pouvoir de surveillance pourraient être utiles à la gestion bancaire.

Berger *et al.*, (2005) indiquent que les banques ayant un meilleur niveau de gouvernance ont tendance à changer leurs allocations de portefeuille, et ont de ce fait, des performances supérieures. En outre, Adams et Mehran (2008) et Anders et Vallelado (2008) constatent que de meilleures performances découlent des changements de la gouvernance bancaire. Ces études suggèrent que le conseil dans une institution financière peut non seulement réduire les conflits d'agence, mais aussi surveiller les opérations dans le but d'obtenir une meilleure performance. Les administrateurs indépendants offrent également une expertise et leur l'expérience sur la limitation des prises de risques excessifs selon Brick et Chidambaram en 2008.

Un tel équilibre des intérêts entre les propriétaires et les intervenants peuvent apporter plusieurs avantages perceptibles et une meilleure performance.

En tout cas, le contexte algérien de gouvernance d'entreprise a été mis à rudes épreuves en conséquence des catastrophes financières survenues au sein de la sphère financière locale, notamment celle de EL KHALIFA BANK qui a induit à une crise de confiance. L'affaire dénonçait un système de gouvernance déficient qui a valu un tel scandale et l'aide d'une autorité de régulation qui est l'Etat. *« La banqueroute frauduleuse du groupe Khalifa et de sa banque a révélé l'ampleur de la mauvaise gouvernance économique en Algérie. Notamment à cause du retour en force de la centralisation politique de la décision économique ordinaire. En 1990, la Banque d'Algérie a été mise, par une réforme audacieuse, au centre du dispositif du secteur financier avec les moyens d'intervention proche de l'indépendance des banques centrales des pays capitalistes les plus avancés. Elle avait les moyens d'empêcher le scandale Khalifa, voire*

de le laisser gagner une telle étendue » (El Kadi, article consulté en ligne le 15 Septembre 2019, p.47).

I. Problématique

La crise financière de 2008, a mis en évidence le contrôle insuffisant du risque bancaire au niveau des conseils d'administration. De ce fait, l'amélioration des techniques de surveillance s'impose, pour aider à assurer la sécurité et la solidité des grandes institutions financières à travers le monde. Une mauvaise supervision bancaire et une gestion médiocre des risques ont été largement perçues comme des facteurs qui ont contribué à la crise financière.

La problématique, que nous voudrions formuler pour ce travail de recherche, consiste à identifier et analyser les méthodes de gestion des risques, les plus solides et les plus efficaces au sein des institutions financières. Elle vise également à définir « les bonnes pratiques de gouvernance » et d'analyser la relation entre ces bonnes pratiques et la performance des banques, ce qui va nous amener à poser la question centrale suivante : **Comment la gouvernance bancaire peut-elle assurer aux banques une bonne gestion des risques ?**

De notre problématique, découlent les questions de recherche suivantes :

- **Quelles sont les notions générales de la gouvernance d'entreprise ?**
- **Quels sont les types de risques bancaires auxquels font face les banques et leurs méthodes de gestion ?**
- **Quel est le rôle de l'application des réglementations prudentielles de la gestion des risques dans l'amélioration de la gouvernance au sein des banques ?**

II. La méthodologie de recherche

Pour répondre aux questions ci-dessus, nous allons suivre une méthodologie de recherche de type descriptif analytique composée de:

- Recherche documentaire de types ouvrages, articles, mémoires de doctorat et magistère nous permettant de cerner les notions de gouvernance bancaire et types de risques ainsi analyser leur méthode de gestion selon une approche standard en un premier temps et prudentielle dans un second.

Nous allons élaborer des questions afin d'essayer de vérifier toutes ces notions et concepts dans le contexte algérien par la présentation de l'expérience en termes de gestion de risques dans le cas de la CNEP Banque- Tizi-Ouzou.

Nos questions comportent des aspects quantitatifs et qualitatifs. Elles étaient majoritairement sous forme :

- De questions fermées afin de faciliter la réponse aux responsables de la banque;

- de questions ouvertes afin de recueillir les avis des responsables quant à la définition des notions ainsi que leurs commentaires sur les résultats de notre travail.

III. Structure de travail

Ainsi notre méthodologie de recherche nous a permis de structurer ce présent travail en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre a trait à la gouvernance du secteur bancaire dans lequel sont énumérés les différentes approches de la gouvernance d'entreprise ainsi que la spécificité de la gouvernance des banques.
- Le deuxième chapitre est axé sur l'étude des différents risques bancaires et leurs méthodes de gestion selon les méthodes de bases et celles préconisées par la réglementation bancaire.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude du cas pratique sur la gestion des risques par la CNEP Banque de Tizi Ouzou.

Introduction

Les effets retentissants de la crise financière et bancaire qui a révélé une défaillance dans le système de management des institutions financières bancaires, ont suscité une préoccupation majeure des organisations internationales², des actionnaires et chercheurs. En raison de la place qu'occupent les banques dans la sphère réelle, c'est-à-dire dans l'économie et donc une stimulation à la croissance économique, une adoption d'une gouvernance proprement bancaire qui permettra une meilleure assurance dans la gestion de certains risques notés susceptibles d'engendrer des conséquences notables au sein des établissements bancaires, semble primordiale pour atteindre les objectifs et minimiser les pertes.

Dans ce même contexte de meilleure gestion de risques, l'aléa moral³ en est un élément perturbateur qui entraîne un comportement pervers de certaines parties prenantes, d'où la mise en place d'un système de gouvernement efficace au sein des organisations bancaires ou non bancaires.

L'efficacité d'une gouvernance d'entreprise pourrait dépendre de la structure organisationnelle de l'entité afin que les mécanismes régulateurs soient plus aptes à encadrer les différents risques inhérents à l'activité de cette dernière.

Ce premier chapitre propose de donner une définition de la gouvernance d'entreprise afin de bien discerner les différentes approches de cette notion et de découvrir ses origines au sens étroit et d'étudier le passage de la gouvernance d'entreprise à celle de la firme bancaire en mettant en évidence ses spécificités en matière de secteur et donc de risques, ensuite donner la composition d'une gouvernance nouvelle propre à la banque.

Section 1: Définitions et origines de la gouvernance d'entreprise, une notion polysémique

La gouvernance peut être appréhendée sous plusieurs formes quant à ses origines diverses et les perceptions reçues par ses adeptes. Primo, les définitions données à cette notion de gouvernance vont nous permettre d'avoir connaissance sur les nombreuses mutations qu'elle

²Notamment, les Nations Unies, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International.

³L'**aléa moral** (ou *moral hazard* en anglais) désigne pour l'économiste Adam Smith un effet pervers qui peut apparaître dans certaines situations de risque, dans une relation entre deux agents ou deux parties contractantes : c'est plus précisément la perspective qu'un agent, protégé d'un risque, se comporte différemment que s'il était totalement lui-même exposé à ce risque. Ainsi l'actionnaire d'une entreprise n'est pas juridiquement responsable, si l'entreprise qu'il a financée et dont il tire ensuite bénéfice, a un comportement non éthique, voire franchement dommageable pour l'économie, la société ou l'environnement.

a subies au cours des années en raison des évolutions des structures et organisations des entreprises, secundo, elles nous permettront de réaliser combien cette notion a été sujet de débats et intérêts académiques.

1.1. Définitions de la gouvernance d'entreprise

Beaucoup d'instances se sont intéressées à comment la gouvernance fonctionne et comment lui attribuer une définition propre à son sens. La Banque Mondiale définit la bonne gouvernance comme étant « *la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement* »⁴ : nous constatons ici par cette définition, une autre forme de gouvernance outre la gouvernance attribuée aux entreprises de façon singulière avec des mécanismes propres à son fonctionnement. La Commission Européenne la définit dans le *Livre Blanc*⁵ en 2001 comme « *désignant les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence* ». La Commission Européenne à travers cette définition voulait mettre l'accent sur l'importance des caractéristiques (leurs objectifs premiers dans la prévention de crises et de mauvaise gestion) des mécanismes mis en jeu afin de bien aboutir à la bonne exécution du pouvoir dans le respect de ces critères d'ouverture, de participation, de responsabilité, d'efficacité et de cohérence. Ces définitions citées ci-dessus par ces quelques institutions internationales reflètent les nombreux programmes de résolutions de la mauvaise gestion publique au sein de certains pays. Dans une analyse à l'échelle micro, plus particulièrement, cette définition de la bonne gouvernance est restreinte et plus pointue, axée sur la structure organisationnelle d'une entité d'où la "Corporate Governance". La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des « *mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1996). La définition standard de la gouvernance d'entreprise repose sur la défense des intérêts des actionnaires. Des économistes classiques tel que *Adam Smith* (1776) à *Berle et Means* (1932) ont été préoccupés par la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « Principal » et un « Agent » magistralement formalisée par *Tirole* (2001).

⁴ World Bank, *Managing Development- the governance Dimension*, Washington, 1996.

⁵ Les Livres blancs contiennent un ensemble officiel de propositions dans des domaines politiques spécifiques et proposent des mesures de mise en œuvre de ces propositions.

Ainsi, alors que les actionnaires ont le « contrôle formel » sur de nombreuses décisions, les gestionnaires ont souvent le « véritable contrôle ».

La gouvernance d'entreprise, encadrée par des Lois et des règles comptables, maintient, en théorie, les intérêts des principales parties prenantes que sont les actionnaires majoritaires et les dirigeants, ainsi que ceux des prêteurs (banques), des actionnaires minoritaires, des salariés, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires comme les conseils sous-traitants et les ONG⁶, etc.

En matière de gouvernance d'entreprise, il faut toutefois distinguer l'avant-Enron et l'après-Enron. Le *Sarbanes-Oxley Act* (SOX)⁷ du 30 juillet 2002 est en effet la réponse législative fédérale au scandale Enron⁸ aux États-Unis. Par la suite, nous pouvons résumer les différentes recommandations et réglementations en matière de gouvernance de quatre pays industrialisés par le tableau ci-après.

Tableau N°1: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés

| | Principaux initiateurs | Textes de références |
|------------------------|------------------------|---|
| Etats Unis | Les marchés financiers | <i>American Law Institute: Principles of CG</i> (1994). Rapport Calpers (1999). Rapport du Blue Ribbon Committee (1999). <i>Sarbanes-Oxley Act</i> (2002). |
| Grande Bretagne | Les marchés financiers | Rapport Cadbury (1992). Rapport Greenbury (1995). <i>Combined Code</i> (1998). Rapport Turnbull (1999). |
| | | Rapport Viénot I (1995). Rapport AFG-ASFF I (1998). Rapport Viénot II (1999). |

⁶ Organisations Non Gouvernementales

⁷ Promulguée aux États-Unis, cette loi aborde le rôle des auditeurs externes vis-à-vis de l'information financière communiquée par les sociétés américaines.

⁸ Enron (1985-2001) était l'une des plus grandes entreprises américaines opérant dans le secteur de l'énergie. En janvier 2001, l'action d'Enron valait 83\$ et devint un an plus tard 0,67\$. Après une perte exceptionnelle d'un milliard de dollars, elle fit faillite en décembre 2001. La faillite d'Enron entraîna l'effondrement de son auditeur externe, le célèbre cabinet d'Arthur Andersen. Désormais, Enron est synonyme de l'une des plus grandes escroqueries mondiales réalisées au détriment des employés, des investisseurs et des petits actionnaires.

| | | |
|------------------|---------------------------|--|
| Allemagne | Le Patronat MEDEF/AFEP | Nouvelle Régulations Economique, NRE (2001). Rapport Bouton (2002). |
| France | Le Gouvernement | Loi KongTrag (1998). Code de bonne conduite (2000). |

Source : KPMG (2001)⁹

1.1.1. La gouvernance d'entreprise dans une perspective d'agence

L'objectif primé par cette théorie est de mettre l'évidence du lien relationnel qu'entretiennent le dirigeant (agent) et l'actionnaire (principal), mettre l'accent sur les comportements et attentes de chaque partie. Le point central observé et pris en compte dans cette théorie de l'agence est d'analyser la manière avec laquelle les mécanismes vont jouer pour trouver un compromis dans la divergence d'intérêts née de cette séparation de la fonction de décision et de propriété.

1.1.1.1. Définition de la théorie d'agence

Ce concept « d'agence » date de depuis 1920 et a été employé pour la première fois par un autre du nom de Knight (1921) pour expliquer la résolution de problèmes relationnels existant au sein d'une structure par le choix de bons leaders pour la gestion. Mais, l'avancée de cette théorie d'agence a été déclenchée dans les années 30 avec *Berle* et *Means* (1932) sur leurs travaux autour des conséquences de la séparation de la propriété et du pouvoir décisionnel sur la performance des firmes managériales dans leur article « *The modern corporation and private property* ». Comme la théorie des Droits de Propriété, la théorie de l'agence s'inscrit également dans les théories contractuelles des organisations et y tire ses fondements premiers (Guerchouh, 2017, p.27).

On peut émettre plusieurs perceptions de cette relation d'agence : Premièrement la relation principal-agent que nous pouvons décrire à l'aide des deux définitions suivantes : « *on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une relation de ces parties, désignée comme agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* » (Ross, 1973). « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs parties) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque.*

⁹ In, Darine BAKKOUR, « Un essai de définition du concept de gouvernance », ES n°2013-05.

Ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976). Deuxièmement, cette même relation d'agence est appréhendée de manière à reconsidérer ce lien d'autorité du principal à l'agent pour n'obtenir qu'une équation d'égalité entre le donneur d'ordre (le principal ou l'actionnaire) et l'exécuteur (l'agent ou dirigeant). Dans cette seconde perception on constatera qu'aucun des deux acteurs n'est subordonné à l'autre. Il s'agit donc d'une double relation dans laquelle chaque acteur peut être « ... *successivement et réciproquement, comme le principal ou agent* » (Charreaux, 1999, p. 82). Ainsi, la relation d'agence ne serait qu'une relation parmi tant d'autres dans le cadre de relations de coopération dans laquelle seulement la maximisation de l'utilité du principal est privilégiée au détriment d'un seuil minimal de l'utilité de l'agent. Troisièmement, cette perception dans laquelle on retrouve ces deux acteurs, principal et agent, se verrait élargie et donnerait une définition plus globale en dépassant ces seules relations principal-agent. Ce serait un nœud de contrats reliant plusieurs autres participants ayant une ou des fonctions précises dans l'organisation. Ce nœud de contrats impliquant de multiples relations de coopération qui sont tissées entre les différents acteurs de l'organisation, attribuerait une vision plus complexe à cette notion de relation d'agence. Cette approche propose d'inclure d'autres acteurs qui prennent parties dans l'organisation. Ce faisant, l'entreprise est définie comme un nœud de contrats implicites ou explicites régissant les relations entre la firme et ses principaux partenaires (créanciers, dirigeants, etc.).

Cependant cette relation d'agence soulève des conflits d'intérêts antagonistes et donne lieu à des coûts multiples à supporter de part et d'autre. Ces coûts reflètent ici les conséquences monétaires résultant des divergences d'intérêts et donnent lieu à des catégories de coûts dont de conception, de mise en œuvre, de maintenance de systèmes d'incitations, de contrôle et de perte résiduelle (du manque à gagner lié à la résolution imparfaite de ces conflits). Comme expliqué ci-avant, les coûts d'agence trouvent leurs origines, dans un premier temps, dans la divergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, en raison de différence de comportement face au risque (les dirigeants ont une aversion au risque et les actionnaires sont ce qu'on appelle « risquophiles » et sont peu averses), ainsi que la nature des bénéfices privés et les horizons temporels très divergents entre les deux protagonistes. Dans un second temps, dans l'asymétrie informationnelle associée à l'incomplétude des contrats établis entre les actionnaires et les dirigeants (Dardour, 2009, pp.22-23).

On peut ainsi classer les coûts d'agence en trois (03) types : les dépenses de surveillance ou de contrôle (*monitoring*), et d'incitation qui coûtent au principal pour motiver et orienter le

comportement de l'agent mandataire. Les coûts d'obligation ou de dédouanement (*bonding*) qui représentent les coûts supportés par l'agent pour ne pas léser le principal, pour le mettre en confiance et prouver l'absence de déviance. Et enfin, les coûts entraînés par la perte résiduelle (supportés par le principal); le principal doit prévoir le coût des écarts entre ses objectifs et les réalisations de l'agent. La perte résiduelle désigne donc, l'estimation des dépenses pouvant être engendrées par les écarts de comportements de l'agent. Les conflits d'agence engendrent des coûts supérieurs aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence, et le risque de perte résiduelle est important''.

1.1.2. La gouvernance d'entreprise dans une perspective de théorie de droits de propriété (TDP)

Par définition, le droit de propriété est cette jouissance de pouvoir disposer comme on le souhaite d'un bien matériel ou immatériel dont on détient l'exclusivité et de pouvoir instaurer une restriction concernant son utilisation par autrui. La théorie des droits de propriété s'inscrit donc dans cette vision de conjuguer systèmes de droits de propriété et comportements individuels émanant de ces systèmes afin de pouvoir déterminer et apprécier l'efficacité et la performance de l'entreprise. On distingue deux approches : l'une est positive et met en relation le comportement individuel et le système de droit de propriété, l'autre est normative tentant de déterminer le système de droits de propriété le plus efficace. On s'accorde à associer les origines de cette théorie aux bases de la philosophie libérale dont *Locke* (1690) : « ...l'homme est propriétaire de son travail et des fruits de son travail » *Smith* (1776)¹⁰ dans les liages de la pensée économique qui dit en dénonçant l'impact négatif de l'intervention étatique dans les affaires individuelles : « l'on ne peut guère s'attendre à ce que [les régisseurs de l'argent d'autrui] y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent dans le maniement de leurs fonds » (Guerchouh, Op. cit). Ce passage de *Smith* nous explique que seuls les propriétaires d'un bien quelconque ont ce caractère soigné et comportemental de la sauvegarde et de la préservation de ce bien. La théorie des droits de propriété malgré cette distinction particulière avec la théorie d'incitations, maintient à partir de certains postulats, des fondements analytiques néoclassiques. Ces fondements poussent plus loin la gouvernance au sens des TDP, en affirmant que, quel que soit le droit de propriété conféré à un individu, il sera animé de ce comportement opportuniste de recherche d'intérêt personnel et d'augmentation de sa fonction d'utilité. Ce qui met un doute passager à cette

¹⁰ In, Guerchouh, 2017, p.19

perception de la firme au sens des TDP comme « une entité complète et indivisible ». Une autre explication du comportement de l'individu au sein de la firme toujours dans un contexte de droit de propriété et qui vient peut-être en justification, est que c'est l'imperfection de l'information et l'existence des coûts de transaction qui pourrait expliquer le comportement opportuniste de ce dernier.

On peut avancer cependant plusieurs définitions des droits de propriété comme celle donnée par l'un des auteurs précurseurs de cette approche, *Harold Demsetz (1967)*, les droits de propriété sont un moyen « *permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté* »¹¹. Ici on est confronté à une équité dans les droits attribués aux uns et aux autres, une certaine réciprocité dans l'acquisition ou l'obtention de droit. La firme dans le contexte des droits de propriété est appréhendée comme étant caractérisée par une certaine structure de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats. La théorie des droits de propriété considère que tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets. Un droit de propriété est alors défini comme un droit assigné à un individu spécifié et ce droit est aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens. On distingue deux caractéristiques essentielles pour que la propriété soit efficace : l'exclusivité et la transférabilité. L'exclusivité répond à ce caractère que détient un bien quant à son usage et la transférabilité est cette loi ou un ensemble de règles régissant les échanges entre agents permettant de céder le droit d'usage à autrui. Ces deux caractéristiques permettent une efficacité des droits de propriété comme système incitatif de manière à concilier des attentes antagonistes.

1.1.3. La gouvernance d'entreprise dans une perspective de théorie des coûts de transaction (TCT)

Beaucoup d'auteurs comme *Ronald Coase* et *Olivier Williamson* ont traité des principes et fondements de cette théorie. Les contributions de ces deux (2) auteurs portent respectivement sur la question de l'existence de la firme et la définition des coûts de transaction comme prolongement des travaux précurseurs. Tout d'abord la TCT trouve son origine avec un échange entre plusieurs sciences dont l'économie et la sociologie des organisations.

¹¹ The Journal of Law and Economics, première revue scientifique liant intimement analyse économique et étude de droit et de phénomènes légaux.

1.1.3.1. Résumé de la contribution de Ronald Coase sur la question de l'existence de la firme

Dans son article de 1937 "The nature of the firm", R. Coase est le premier économiste à poser la question de savoir pourquoi les firmes existent et plus largement la question de la nature de la firme. Pour Coase, la firme est un mode de coordination des transactions alternatif au marché. Si le marché n'est pas l'unique moyen de coordonner l'activité économique, c'est qu'il existe des coûts à recourir au système de prix, des coûts de transaction. Ces coûts de transaction correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répétée... Williamson proposera par la suite une définition précise de ces coûts. La différence fondamentale entre marché et firme, est que sur un marché, la coordination se fait par le système des prix, alors que la firme propose une coordination administrative qui passe par l'autorité et la hiérarchie. Pour Coase, c'est l'autorité qui caractérise fondamentalement une firme.

Une fois posée l'existence de deux modes de coordination alternatifs, Coase s'interroge sur le fait de savoir pourquoi les deux modes de coordination coexistent. En fait, si la coordination marchande génère des coûts de transaction, la gestion internalisée des transactions entraîne des coûts de coordination, en particulier parce que les rendements des activités managériales sont décroissants. Ainsi, tant que les coûts de coordination interne sont inférieurs aux coûts de transaction, la coordination se passe à l'intérieur de la firme, à partir du moment où ils deviennent supérieurs, la coordination marchande est préférable.

1.1.3.2. Résumé de la contribution d'Olivier Williamson sur la définition des coûts de transaction

Les travaux de *Williamson* se situent explicitement dans le prolongement de ceux de R. Coase. Ces travaux vont permettre d'explicitier le concept de coût de transaction et préciser certaines hypothèses-clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à-dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché.

Il pose deux hypothèses relatives aux comportements des agents :

La rationalité limitée : les agents ont des capacités cognitives limitées. Lorsque l'environnement est complexe, ils ne peuvent pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions.

L'opportunisme des agents : c'est une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres.

Rationalité limitée et opportunisme augmentent les coûts de transaction, en particulier de conception des contrats et de contrôle.

Il pose aussi des hypothèses sur les caractéristiques des transactions :

La spécificité des actifs : un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages.

L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction risque d'augmenter son coût (incertitude liée à des perturbations exogènes à la transaction par exemple).

La fréquence de la transaction : plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction.

Compte tenu de ces caractéristiques des comportements et des transactions, il s'agit pour *Williamson* de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction. Ainsi pour lui, la firme est un système contractuel particulier, un «arrangement institutionnel» caractérisé par un principe hiérarchique qui permet à la direction de l'entreprise de prendre les décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et qui permet de limiter les risques liés à l'opportunisme.

1.1.4. La gouvernance dans une perspective des théories cognitives

Cette question d'où est ce que la rente provient et ce qui fait la performance d'une firme donnée sur une autre, est précisément au centre d'intéressement des théories cognitives de la firme qui favorisent la notion de connaissance au détriment de celle d'information pour comprendre le processus de création de valeur. Dans la littérature, on a tendance à opposer les théories cognitives aux théories contractuelles sur la base de l'opportunisme (*Conner et Prahalad, 1996*), un autre critère de distinction, peut-être plus pertinente, a été initiée par *Fransman* (1994, 1998) qui fait la distinction entre les deux théories cognitives et contractuelles, en faisant appel à l'objectif poursuivi respectivement et leur perception de la firme. Il avance que, les théories fondées sur la notion de connaissance, notamment les théories cognitives, considèrent la firme comme un répertoire de connaissance, et celles fondées sur la notion d'information, qui supposent que les firmes constituent des réponses à des problèmes de nature informationnelle. Partant de là, une définition très claire des notions connaissance et information doit être précisée. *Fransman* (1994, 1998, p.148) définit l'information comme étant

« l'ensemble de données se rapportant aux états du monde et aux conséquences contingentes à ces états qui découlent des événements du monde résultant de causes naturelles ou sociales » (Charreaux et Wirtz, 2006, p.65). Cette conception de l'information nous montre qu'elle comporte un ensemble fermé de possibilités potentiellement connaissables, mais qui ne le sont nécessairement pour les acteurs de la firme et c'est ce qui engendre effectivement une asymétrie d'informations. Par exemple, dans la formulation du problème de la nature de la firme par *Coase*, cette asymétrie d'informations constitue une faille du marché (liée au problème de la découverte de prix) et la firme est un moyen de limiter les coûts résultant de cette asymétrie. Et encore dans la perspective « *Williamsonienne* », l'opportunisme ne peut s'expliquer qu'à travers cette existence d'asymétrie informationnelle.

Par opposition à cette notion d'information, toujours selon *Fransman*, la notion de connaissance représente un ensemble ouvert, subjectif qui résulte d'une interprétation de l'information par les individus dépendant de leurs modèles cognitifs. Autrement dit, un élément de connaissance est une information interprétée au moyen d'un modèle cognitif. Par exemple, un accroissement de la production qui constitue une information, produira un élément de connaissance différent selon le modèle interprétatif adopté par l'individu. Dans le modèle de la structure de financement de *Jensen et Meckling* (1976), à priori les modèles cognitifs ont tous le même procédé d'interprétation de l'information pour tous les individus et que seule l'information varie. Cette conception est également présente dans le modèle du Free Cash-Flow de *Jensen* (1986). Le modèle de rationalité retenu par *Jensen et Meckling* (1994) conduit à s'opposer à cette idée d'« uni modèle cognitif » en introduisant que les modèles cognitifs peuvent diverger. Dans ce cas, la formulation traditionnelle des problèmes dans les théories contractuelles pourrait évoluer, car en plus de la notion de conflit d'intérêts, faudrait ajouter une deuxième notion, la notion de conflit cognitifs, reconnue notamment dans les théories cognitives. Pour rendre bien plus saisissante cette idée, une distribution de dividende ne sera considérée comme un moyen de résoudre les conflits d'intérêts, que si tous les acteurs retiennent cette interprétation, en partageant le même modèle cognitif. Trois courants principaux sont à l'origine des théories cognitives¹².

1.2. Origines de la gouvernance d'entreprise

On s'accorde à attribuer le lauréat de la découverte de la notion de gouvernement ou de gouvernance d'entreprise à deux (2) auteurs, *Adolf Berle* et *Gardiner Means* dans leur célèbre

¹² Ce point fera l'objet de la section 2 – 1.3 Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise).

débat autour d'un ouvrage intitulé « *The Modern Corporation and Private Property* » en 1932 à New York. Mais l'apparition du terme, étymologiquement parlant, remonte de l'avant XIII^{ème} siècle, où il a trouvé ses racines dans la langue grecque « *kubernân* » qui signifiait *diriger*. Par extension, le terme a ensuite évolué en donnant une autre signification plus claire, *l'art de piloter* venant de la langue grecque du terme « *kubernêtikê* ». On retrouve le terme dans le vocable français employé pour exprimer le « *gouvernement* » et ensuite lui donner le sens de gérer. Historiquement, la gouvernance est un mot français. C'est un terme médiéval, dont la première occurrence semble remonter au XII^e siècle avec un sens technique : la gouvernance désignait la direction des bailliages. A partir du XIII^e siècle, le sens retenu est plus large, et renvoie au fait de gouverner. La métaphore qui sous-tend les termes de gouvernance comme de gouvernement est celle du gouvernail d'un navire ; ils réfèrent tous deux à « l'action de piloter quelque chose ». 'Au Moyen-Age, les frontières linguistiques de l'Europe étaient poreuses : l'Angleterre adapte alors le terme français à l'anglais, et *governance* est ainsi utilisé outre-manche pour caractériser le mode d'organisation du pouvoir féodal. On retrouvait alors ce terme sous la plume de John Fortescue un légiste anglais qui publia en 1471 « *The Governance of England* » (Marcou et al. 1997)''¹³. Le terme a retrouvé tout son potentiel avec certaines institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, La Banque mondiale ou le Fond Monétaire International etc. pour désigner l'art de gouverner ou de gérer. Son utilisation dans un contexte d'entreprise reste toujours attribuée à *Berle et Means* pour la séparation de la fonction propriété/décision expliquant les problèmes d'agence survenus au sein de la firme managériale.

Section 2 : Gouvernance d'entreprise, les généralités

Les mécanismes de gouvernement d'entreprise fonctionnent de manière à répondre aux spécificités et objectifs préconisés par chaque approche de la théorie de l'agence qui est toutefois la théorie financière dominante. Dans cette optique nous allons pouvoir constater la prédominance de l'approche disciplinaire – issue de la même théorie d'agence comportant deux approches distinctes dont l'approche actionnariale et partenariale – sur l'approche cognitive qui sont souvent qualifiées d'être les deux courants du paradigme de l'efficacité, c'est-à-dire les systèmes de gouvernement d'entreprise les plus efficaces permettant une meilleure performance de la firme.

¹³ In, Cheikh NDIAYE, « *La gouvernance : Etat des lieux et controverses conceptuelles* », thèse de doctorat, Université du Littoral (Sénégal), 2008, p.06-07.

2.1. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise

Les nombreuses discussions ouvragées sur la notion de gouvernement d'entreprise ont donné naissance à plusieurs théories présentées sous forme d'approches dont énumèrent les différentes théories dominantes en deux (2) catégories à savoir : *l'approche actionnariale et partenariale*. Ces approches définissent la manière de répartir la valeur créée à travers les relations qu'entretiennent les dirigeants et les principaux et/ou les autres parties prenantes ou de son environnement. Leur objectif est la maximisation de la valeur actionnaire ou partenariale par le contrôle et la discipline des dirigeants d'où *l'approche disciplinaire*. Une autre approche s'est fait naître de cette même gouvernance dite *cognitive* qui traite de la question de l'efficacité des systèmes de gouvernement d'entreprise.

2.1.1. Approche actionnariale (Shareholders) de la gouvernance : protection de l'investissement financier des Shareholders

Cette approche répond au mieux aux caractéristiques de la théorie de l'agence notamment à sa branche normative (Théorie Normative d'Agence¹⁴) qui suppose une attitude des actionnaires agissant uniquement comme principal et des dirigeants comme agents. Dans ce cas de figure, les actionnaires sont supposés être les seuls créanciers résiduels et sont exposés au risque en raison d'intérêts divergents à ceux des détenteurs de capitaux (Shareholders). Les autres parties prenantes de la firme sont également supposées être couvertes par les clauses du contrat qui leur confèrent un certain nombre de droits (Williamson, 1984,1985). L'importance ici est de primer sur la seule protection des intérêts des actionnaires à travers des mécanismes de contrôle permettant de discipliner les dirigeants et ainsi sauvegarder la valeur actionnariale. Deux hypothèses justifient ce raisonnement qui prône une vulnérabilité des investissements des actionnaires aux agissements des dirigeants et une homogénéité des intérêts de ceux-ci.

Avec cette branche normative de la Théorie d'agence, le système de gouvernance donne lieu à deux (2) types de mécanismes de contrôle ou de leviers qui privilégient l'actionnariat à savoir internes et externes dont l'efficacité et l'efficacité sont dépendantes de l'entreprise et de ses caractéristiques. Cependant, une inefficacité de ces mécanismes pourrait se solder par une perte de valeur et de dépenses. Accordé à la TED¹⁵, malgré les nombreux mécanismes de contrôle,

¹⁴ La TNA (Théorie Normative d'Agence) appartient à l'idéologie de la simple relation principal – agent qui exprime une autorité ferme sur les dirigeants et préserve cette valeur dite actionnariale au détriment des autres parties de la firme.

¹⁵ La Théorie de l'Enracinement des Dirigeants est une notion évoquée par *Machiavel* dans son ouvrage intitulé « Il principe » qui était destiné à Laurent de Médicis dénonçant les moyens manœuvrés par certains dirigeants pour s'enraciner (conserver) leur pouvoir.

les dirigeants pourraient adopter un comportement individualiste vis-à-vis des actionnaires, rendant leur remplacement coûteux, qui les conservent au risque de perte tant que celle-ci reste inférieure au coût de remplacement. L'efficacité des mécanismes se mesure uniquement par la seule valeur actionnariale créée par l'entreprise. Ils permettent ainsi de concilier les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires tout en privilégiant bien sûr cette même valeur actionnariale.

Cette approche cependant reste applicable que dans les firmes managériales anglo – saxonnes qui sont caractérisées par un actionnariat dispersé et anonyme et aussi par l'homogénéité des intérêts des actionnaires. Elle ne pourrait donc pas être justifiée dans d'autres économies comme européennes ou japonaises ayant des caractéristiques très différentes dont la plus distinguable est la concentration du capital qui fait naître des disparités entre actionnaires majoritaires et minoritaires. Cependant, ce système de gouvernance connaît des limites qui conduisent à élargir et intégrer d'autres parties prenantes qu'on va appeler stakeholders.

2.1.2. Approche partenariale de la gouvernance (les Stakeholders)

On s'accorde à affirmer que le terme Stakeholders est apparu dans le domaine de la stratégie avec *Ansoff* et *Stewart* en 1963. Ce terme fut employé auparavant pour faire la part entre les actionnaires et les autres parties prenantes d'une organisation, mais la vulgarisation de cette théorie des parties prenantes est attribuée à *Freeman*.

Cette approche s'assimile plus à la deuxième branche de la théorie d'agence, la Théorie Positive d'Agence¹⁶ qui élargit cette relation d'agence qu'on peut qualifier d'incomplète selon cette théorie, entre les détenteurs de capitaux à l'ensemble des autres parties prenantes de la firme et qui va venir remettre en cause ce statut de seuls créanciers résiduels des actionnaires. On assistera donc à la naissance d'une firme plurale.

Tableau N°2 : Contribution, objectifs escomptés et les informations fournies à l'égard de chacune des stakeholders

| <i>Parties prenantes</i> | <i>Actifs fournis</i> | <i>Les attentes directes des stakeholders</i> | <i>Informations fournies par les entreprises</i> |
|-------------------------------|---------------------------------|---|--|
| <i>Dirigeants et Salariés</i> | Temps, habiletés et compétences | Rémunération convenable et conditions de travail adéquates, sécurité de l'emploi, formation | Rapport de l'entreprise, nouvelles sur l'emploi, négociation |

¹⁶ La Théorie Positive d'Agence repose sur l'idée de la prise en compte de tous les autres éléments participant à la création de la rente organisationnelle outre les actionnaires qui sont supposés être les seuls créanciers résiduels.

| | | | |
|----------------------|-------------------------------------|--|--|
| Actionnaires | Capital | Dividendes et appréciation du cours boursier | Rapports et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA |
| Clients | Revenu de la firme | Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité/prix | Publicité, documentations, entretien |
| Banquiers | Financement | Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie | Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie |
| Fournisseurs | Intrants | Relation stable et durable | Paieement dans les délais |
| Gouvernement | Infrastructures nationales | Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles | Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse |
| Public | Location et infrastructures locales | Sécurité des opérations, contribution à la communauté | Rapports sur la sécurité, reportages |
| Environnement | Ressources diverses | Substitution des ressources non durables et activités non polluantes | Rapports sur l'environnement Rapports de conformité |

Source : Guerchouh, 2017, p.54.

Nous pouvons éventuellement introduire une troisième approche qui traite d'éléments partant en opposition du courant disciplinaire (actionnarial et partenarial) analysé précédemment. Le courant cognitif apporte des arguments se basant sur les théories de la firme telles la théorie comportementale, évolutionniste, des ressources et des compétences pour expliquer une efficience soutenue de la firme.

2.1.3. Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise

En opposition aux théories disciplinaires qui peuvent être, *lato sensu*¹⁷, considérées comme étant des prolongements du modèle économique néoclassique, les théories cognitives se démarquent de celui-ci de par ses particularités vouées à une efficience certaine de la firme et ses caractéristiques. Elles remettent en cause justement cette hypothèse de rationalité

¹⁷ C'est-à-dire au sens large du terme.

calculatoire au profit de celle de rationalité procédurale, or les théories cognitives traitent de l'efficacité de la firme non plus en fonction des conséquences des décisions mais plutôt en fonction des processus qui les régissent. Ici, la création de la valeur dépend d'abord de l'identité et du facteur de compétence impliqué dans la firme qui est vue comme un ensemble cohérent (Teece et *al.* 1994). La capacité à créer de la connaissance et la rentabilité durable est considérée comme caractéristique d'efficacité. Aux côtés des théories disciplinaires, on constate que les théories cognitives comportent plusieurs courants qui se distinguent bien évidemment par différents arguments cognitifs. On peut identifier trois (3) courants principaux (Charreaux et Wirtz, 2006, p.311-312) :

- Le courant comportemental inauguré par Simon (1947), March et Simon (1958) et Cyert et March (1963) qui appréhendent la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel¹⁸ ;
- La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne développée notamment par Nelson et Winter (1982), qui a donné lieu à un courant de recherche très important. La firme, dans cette optique est vue comme une entité regroupant des activités de façon cohérente, un répertoire de connaissance productrice (Eliasson, 1990 ; Winter, 1991), un système interprétatif (Loasby, 2001b), qui prend en priorité cette notion de concurrence fondée sur l'innovation provoquée par un processus social institutionnalisé. Dans cette théorie, on substitue en particulier à la représentation des choix d'investissement comme menu préexistant, à une conception dans laquelle le menu est construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles ;
- Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences (la *Resource Based View* – **RBV**) qui trouvent essentiellement son origine dans la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959). La firme dans ce cas de figure est vue comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissances guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise.

2.2. Les différents systèmes de gouvernement d'entreprise (les mécanismes)

Quant à la définition d'un système donnée par Bertalanfy (1968), il serait « *un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est*

¹⁸ L'apprentissage organisationnel suppose qu'il y a interdépendance entre les individus pour construire la connaissance à l'intérieur de la firme.

*modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé »*¹⁹. Cette interprétation du système nous prêche à s'intéresser d'avantage sur le caractère relationnel des différents éléments de ce système. On peut distinguer cependant deux typologies de mécanismes qui composent les systèmes de gouvernement des entreprises, associées aux principes de la théorie de l'agence et des coûts de transaction.

Par deux critères (Charreaux, 1997, p.424-427), nous allons identifier les caractéristiques de mécanismes préconisés par le système de gouvernement des entreprises.

2.2.1. Un premier critère : l'internalité ou la spécificité du mécanisme

Dans la théorie de l'agence qui affirme d'un côté la firme (et l'organisation) comme étant un nœud de contrats²⁰ [Jensen et Meckling, 1976], le fondement des systèmes de gouvernement d'entreprise repose sur l'hypothèse de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les différents stakeholders (les « partenaires »²¹) de la firme, notamment les actionnaires. Le système de gouvernement renferme des mécanismes permettant de discipliner les dirigeants et remédier à ces conflits jugés coûteux. Traditionnellement, on retient les mécanismes internes et externes à la firme et leur classification dépend des auteurs. Charreaux (1994) classe les mécanismes suivants au sein de deux catégories. Les mécanismes externes sont composés du marché des biens et services, du marché financier, des relations de financement avec les banques, du marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), et l'environnement légal, politique et règlementaire. Quant aux mécanismes internes, ils comprennent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les employés subalternes et le conseil d'administration. La classification donnée ci-avant ne répond pas aux opinions prononcées sur l'association faite avec la théorie d'agence et assimilable à la conception contractuelle de la firme. Cette notion de mécanisme interne tend à être précisée dans le sens où son emploi n'est clarifié. L'autonomie fonctionnelle étant une appréciation propre à la firme, on peut cependant définir « l'internalité » par rapport au pouvoir hiérarchique du dirigeant qui délimite les frontières de la firme. Des mécanismes tels que le conseil d'administration peuvent donc ne pas être qualifiés d'internes. Dans certaines circonstances, cette autonomie fonctionnelle est mal appréhendée et donc il a fallu substituer la notion de « spécificité » à celle d'internalité. On peut donc qualifier de spécifique, tout mécanisme particulier à l'entreprise, délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. De

¹⁹La notion de système et son application aux sciences sociales est discutée notamment dans *Boudon et Bourricaud* (1982, p.556).

²⁰ In, Charreaux (1987) et Eisenhardt (1989).

²¹ Cette traduction des stakeholders semble imparfaite et imprécise.

même, le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires sont également des mécanismes spécifiques. Contrairement aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques ont cette capacité d'influencer les décisions des dirigeants de l'ensemble des entreprises. Outre les exemples précités, on peut rajouter pour cette catégorie, le pouvoir législatif et réglementaire, le *lobbying* politique [Grundfest, 1990] ou ceux résultant de la concurrence stimulée par les marchés de biens et services, financiers (via les prises de contrôle et la cotation), de l'intermédiation bancaire, du crédit interentreprises, du travail, mais également sur les marchés politique, du capital social et de la formation.

2.2.2. Un second critère : l'intentionnalité du mécanisme

Dans ce second critère, *Williamson* (1991 a) dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, a proposé une autre typologie basée sur la confrontation de mécanismes spontanés liés aux marchés et de mécanismes intentionnels qui sont liés au dessein humain. Il distingue cependant trois structures de gouvernement : le marché, la hiérarchie et la forme hybride qui se démarquent selon trois catégories d'attributs qui sont la nature des instruments (intensité incitative et contrôle administratif), la performance (adaptation autonome et adaptation par coordination), l'application ou non de la loi contractuelle. Le caractère intentionnel peut s'appréhender par l'instauration de règles et procédures formelles. En guise d'exemple, on peut citer la structure interne formelle qui constitue un mécanisme intentionnel de gouvernement.

On peut donc en déduire qu'il existe une certaine flexibilité dans le système entre les mécanismes spontanés et les mécanismes intentionnels qui sont tous deux interdépendants quant à leurs rôles joués.

Ces deux critères intentionnalité/spontané et spécificité/non-spécificité du mécanisme mis en relation peuvent donner naissance à une grille de mécanismes de gouvernement.

Tableau N°03 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

| | Mécanismes spécifiques/internes | Mécanismes non-spécifiques/externes |
|---------------------------------|--|--|
| Mécanismes intentionnels | <ul style="list-style-type: none"> . contrôle direct des actionnaires (assemblée) . conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme biconseil) | <ul style="list-style-type: none"> . environnement légal et réglementaire (loi sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) . syndicats nationaux . auditeurs légaux . associations de consommateurs |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> . système de rémunération, d'intéressement . structure formelle . structures internes . comité d'entreprise . syndicat "maison" | |
| Mécanismes spontanés | <ul style="list-style-type: none"> . réseaux de confiance informels . surveillance mutuelle des dirigeants . culture d'entreprise . réparation auprès des salariés (respect des engagements) | <ul style="list-style-type: none"> . marché des biens et des services . marché financier (dont prises de contrôle) . intermédiation financière . crédit interentreprises . marché du travail . marché politique . marché du capital social . environnement "sociétal" . culture d'entreprise . marché de la formation |

Source : Charreaux (1997, p.427)

Nous pouvons constater un certain nombre de remarques suite à cet inventaire des mécanismes de gouvernement d'entreprises :

(1) Malgré l'exhaustivité de ce dit inventaire, les mécanismes cités n'ont pas le même agissement sur les différentes entreprises. Par exemple, en France les notions de conseil d'administration et d'actionnaires ne sont réellement adaptées que pour les sociétés de statut anonyme ;

(2) La nature de certains mécanismes spontanés et non spécifiques demande de la précision dans le cas où les mécanismes relevant de nature « marché » sont supposés présenter des caractéristiques ayant un rapport direct avec la firme quand une transaction se présente telle une opération de vente ou d'acquisition de ressources, ou « environnement » lorsqu'il y a un rapport indirect avec la firme comme l'influence de normes culturelles ;

(3) On doit donner une explication approfondie concernant quelques mécanismes spontanés et non spécifiques. Le marché politique offre des arguments qui visent à influencer les décisions des dirigeants d'entreprise comme les licenciements, les localisations, voire des politiques salariales. Le marché du « capital social » au sens de *Coleman* [1988] et le marché du « capital relationnel » constituent également des mécanismes non spécifiques spontanés. Le

capital relationnel s'appréhende comme étant l'ensemble des relations sociales existant entre individus favorisant la réussite des actions entreprises. Le capital social est représenté au même titre que le capital technique ou le capital humain. Ainsi, *Coleman* distingue trois (3) catégories de relations sociales qui sont à l'origine d'autant de capital social. « *La première catégorie est constituée des obligations nées des services rendus ; la valeur du capital social ainsi créée dépend de la fiabilité (au sens de la confiance qu'on peut avoir) de l'environnement social de l'importance des créances que détient un individu. Il s'agit d'une forme de capital assimilable aux réseaux de confiance identifiés par Breton et Wintrobe, mais qui s'étend au-delà des frontières de l'entreprise. La seconde forme de capital social est attachée à l'information qui s'acquiert par l'intermédiaire des réseaux relationnels. Enfin, la troisième est associée aux normes sociales qui encadrent les actions, par exemple, les normes éthiques adoptées par certains milieux d'affaires* » (Charreaux, Op.cit., p.428).

2.3. Les deux modèles de gouvernement des entreprises : Systèmes orientés-marchés vs Systèmes orientés-réseaux, un résumé de l'analyse de Moerland (1995)

On distingue selon Moerland, des nations dépendantes des systèmes orientés-marchés, notamment les pays anglo-saxons et celles s'appuyant sur des systèmes orientés-réseaux qui regroupent les pays germaniques, les pays latins et le Japon. Généralement, les systèmes orientés-marchés sont caractérisés par quelques critères à savoir : la performance sur les marchés financiers développés, la présence de sociétés cotées ouverts avec un capital dispersé et un marché de prises de contrôle actif. Au sein de ces systèmes existent cette séparation de la fonction de propriété de la fonction de décision qui caractérise les conflits d'agence. A *contrario*, les systèmes orientés-réseaux se caractérisent par des sociétés fermées appartenant à des groupes et une implication des banques dans le financement et le contrôle de ces sociétés. Concernant les systèmes latins, Moerland les classe dans les systèmes orientés-réseaux mais en sous-entendant que ces systèmes sont hybrides en raison d'une importance qu'ils accorderaient à la souveraineté de l'actionnaire et au faible rôle joué par les salariés dans certaines décisions.

Dans son analyse, Moerland énumère en premier temps le fonctionnement de trois principaux mécanismes disciplinaires chargés de remédier aux conflits d'agence notamment entre les actionnaires et les dirigeants : *le marché des prises de contrôle, le contrôle par le conseil d'administration et le marché des dirigeants*. Il en a conclu que le marché des prises de contrôle sont plus importants dans les systèmes orientés-marchés, le conseil d'administration plus dirigé vers les systèmes orientés-réseaux et le marché des dirigeants qui existe à la fois dans les systèmes orientés-marchés et orientés-réseaux. En second temps, son analyse a porté

effectivement sur le conflit actionnaires/créanciers le conduisant à s'exprimer sur la séparation des deux rôles aux Etats-Unis qui crée des problèmes importants de renégociation en cas de défaillance. Au contraire, en Allemagne et au Japon cette confusion des rôles aboutit à une internalisation du conflit se résolvant de façon moins coûteuse. L'auteur termine enfin, par le dressage d'un inventaire sur les avantages et inconvénients des deux types de systèmes. Le système orienté-marchés offre aux entreprises des arguments et mécanismes solides pouvant constituer une menace permanente pour les dirigeants et une efficacité dans l'allocation des ressources. Il présente malgré des dangers à court terme comme la rupture de contrats, une baisse des investissements spécifiques et génère des coûts liés à la résistance des dirigeants qui vont développer des moyens externes pour mieux s'enraciner. Les avantages du système orienté-réseaux sont à distinguer : « (1) en raison de l'imbrication des différents contrôles exercés par les différents apporteurs de ressources (qui peuvent être simultanément actionnaires, créanciers, membres du conseil d'administration, etc.), les problèmes de *free-riding* liés à l'exercice du contrôle sont moins exacerbés que dans le système orienté-marchés, ce qui facilite la discipline des dirigeants ; (2) les coûts de restructuration en cas de défaillance sont réduits ; (3) les coûts liés aux conflits actionnaires/créanciers sont plus faibles » (Charreaux, Op.cit., p.463).

Ce système comporte également des inconvénients ou limites : la forte de protection du dirigeant et employés qui engendre un fort enracinement et la moindre efficacité de l'allocation des capitaux.

Enfin, Moerland conclut son analyse en mettant à la lumière les conceptions de la firme selon les deux types de systèmes. Dans le système orienté-marchés, la firme est considérée comme étant une entité ayant un objectif axé sur la maximisation de la richesse des actionnaires, alors que dans le système alternatif, une vision organique de la firme fondée sur l'idée de la coalition des différents *stakeholders* semble prévaloir. L'objectif ici serait alors la survie de la coalition. La firme « moniste » dont le seul objectif recherché est l'accroissement de la richesse des actionnaires s'opposant à la firme « pluraliste » au sein de laquelle les intérêts des différents *stakeholders* sont considérés. Les objectifs attendus par la firme et la nature qu'elle soit moniste ou pluraliste, sont propres à chacun des systèmes adoptés par les nations citées précédemment (notamment les Etats-Unis, Allemagne, Japon). Par exemple, la firme moniste est la firme managériale anglo-saxonne et la firme japonaise correspondant à une conception pluraliste. La firme allemande quant à elle est souvent qualifiée de « dualiste », car elle prend en compte les intérêts des actionnaires et des salariés.

Les caractéristiques des deux systèmes peuvent être résumées dans le tableau suivant en les organisant en fonction de la distinction entre les deux rôles préventif et curatif.

Tableau N°04 : Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement

| Dimensions | Système anglo-saxon orienté-marchés | Système germano-nippon orienté-réseaux |
|-----------------------|--|--|
| Rôle préventif | | |
| .actionnaires | Contrôle faible .capital diffus .contrôle exercé principalement par des institutionnels (assurances, fonds de pension...) souvent peu actif .objectif court-termiste .contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier (rôle informationnel du marché boursier) | Contrôle fort .capital concentré avec actionnaires dominants .participation fréquente des banques .structure de participations croisées .contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale .perspective à plus long terme .contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques |
| .créanciers | Contrôle passif .endettement bancaire plus faible .endettement par le marché important .relation moins stable | Contrôle actif .relation de long terme .endettement important principalement bancaire .importance du crédit interentreprises .éventuellement association de la banque au capital |
| .salariés | Contrôle faible .à nuancer en fonction du pouvoir des syndicats | Contrôle actif .représentation au CA .implication dans la décision |

| | | |
|--|--|---|
| .rôle du CA et des systèmes incitatifs | <p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> .CA dominé par les dirigeants .plus un rôle de conseil que de discipline .à nuancer selon la composition .modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance sur fonds propres .contrôles plutôt sur les résultats et le cours | <p>Contrôle plus fort</p> <ul style="list-style-type: none"> .CA dominé par les principaux stakeholders .présence des banquiers et des salariés .réseaux d'administrateurs plus centralisés et denses .contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique .systèmes de rémunération moins incitatifs |
| Rôle curatif | | |
| .transfert des droits de propriété | .relativement facile | .plus difficile |
| .changement des dirigeants | <ul style="list-style-type: none"> .conflictuel, plus ou moins facile selon l'enracinement .par le marché des prises de contrôle .entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis de l'actionnariat .importance du marché externe des dirigeants | <ul style="list-style-type: none"> .apparemment plus facile .souvent négocié à l'intérieur du "groupe" .imposé de façon interne par les principaux stakeholders .importance du réseau des dirigeants |
| .possibilité de sortie des stakeholders | .plus facile | .plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés) |
| .mode de réorganisation | <ul style="list-style-type: none"> .plus conflictuelle .souvent de façon externe et légale | <ul style="list-style-type: none"> .plus consensuelle, à l'intérieur du groupe .rôle important de la banque principale |
| En résumé | .système principalement régulé par les différents marchés | .système principalement régulé par les mécanismes spécifiques |

| | | |
|---|--|---|
| | .meilleur traitement de l'information .faiblesse des mécanismes spécifiques .système peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence .capacité préventive faible .capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux) | .moins bon traitement de l'information .système plus consensuel .capacité préventive plus importante .capacité curative moins importante en raison des rigidités liées au respect des à long terme |
| Conséquences sur la performance économique | .meilleure allocation du capital intersectoriel .politique d'investissement sous-optimale .meilleure flexibilité et adaptabilité .favorise le court-termiste .favorable aux activités nouvelles | .plus rapide .favorable à la coopération et l'investissement à long terme .favorable aux activités traditionnelles |

Source : Gérard CHARREAUX (1997, p.465)

Ce tableau présente également des remarques à souligner par rapport à la caractérisation des deux systèmes :

- (1) Ces deux systèmes représentent le gouvernement des grandes entreprises complexes au sens de *Fama* et *Jensen* [1983 a et b], qui par exemple aux Etats-Unis prennent la forme de firmes managériales, au sein desquelles existe la séparation des fonctions de propriété et de décision.
- (2) Des dimensions comme la robustesse, l'adaptabilité ou encore la cohérence de ces différents systèmes n'ont pas été l'objet de cette étude comparative. Par exemple, le système orienté-réseaux est plus cohérent et robuste, mais par contre moins adaptable au choc brutal.
- (3) Dans cette étude comparative, rien ne permet à *priori* d'affirmer qu'une forme de gouvernement d'entreprise est supérieure à l'autre. Elles présentent toutes des avantages et inconvénients et offrent une capacité de survie évidente.

Section 3 : Le gouvernement des entreprises adapté à la firme bancaire

La gouvernance d'entreprise désigne la manière avec laquelle l'activité d'une entreprise, dans notre cas en l'occurrence la banque, est régie, comme par exemple la définition de ses objectifs et de son profil de risque²², la mise en phase de l'activité et des attitudes de l'entreprise avec l'attente d'une gestion saine et sûre, la conduite des opérations courantes dans le cadre d'un profil de risque déterminé, tout en veillant aux intérêts des déposants et autres agents concernés. Cette gouvernance d'entreprise est définie par l'ensemble de relations entre la Direction de la banque, son conseil d'administration et ses actionnaires etc...

En d'autres termes, une gouvernance adaptée à la firme bancaire comprend tous les aspects administratifs (conseil d'administration, assemblée générale, etc...) de types mécanismes de contrôle et présente également un aspect particulier émanant de la nature de son activité, de son statut juridique, du type de produits proposés et surtout de l'importance de la firme bancaire comme office de financement de toute l'économie. Ce gouvernement de banque est organisé de manière à prendre en compte tous les paramètres concernant l'activité bancaire et ses contraintes comme son environnement (micro et macro).

Essai de définition d'une « gouvernance bancaire »

La gouvernance bancaire est un gouvernement adapté à la firme bancaire regroupant toutes propriétés des mécanismes internes « classiques » et une dimension externe présentant l'ensemble de mécanismes de contrôle et de supervision bancaire émanant des différentes normes internationales du Comité de Bâle.

3.1. Les banques, des firmes fortement réglementées

Cette importance accordée aux institutions financières dans l'économie nécessite d'autant plus d'importantes réglementations qui sont imposées par les gouvernements afin de protéger les déposants, telles que les garanties ou assurances de dépôts. Pour justifier l'ampleur de ces réglementations, deux (2) arguments sont cités par à savoir la protection des déposants (Demirgüç-Kunt *et al.* 2005) et le risque système (Flannery, 1998) qui constitue essentiellement son fondement.

Cette assurance de dépôts effectivement, conduit les actionnaires à prendre plus de risques et pourrait aggraver les problèmes d'agence. On pourrait donc conclure que

²² Le profil de risque d'une entreprise correspond à la liste de risques encourus habituellement courant l'activité normale et/ou exceptionnelle. Dans le cadre d'une activité bancaire, chaque type de crédits associé à un risque forme un profil de risque faisant l'objet d'une gestion particulière.

l'aggravation des problèmes d'agence est due à une forte réglementation du secteur bancaire qui fait naître un risque d'aléa moral de la part des actionnaires. Pour limiter cet aléa moral, un procédé de supervision et de réglementation prudentielle ont été mis en place. Les banques sont obligées à maintenir un niveau suffisamment élevé de leurs fonds propres par les régulateurs à travers l'exigence d'un capital minimum. Force donc est de constater que les organes de réglementation et de supervision sont les principales parties prenantes des banques et qu'ils peuvent porter des intérêts divergents avec ceux des actionnaires, déposants et créanciers. D'où, la complexité des problèmes d'agence sont ainsi dans le secteur bancaire. Plus généralement, Prowse (1997) confirme même que le mécanisme de contrôle le plus important dans le secteur bancaire est l'intervention réglementaire. Polo (2007) parle de la nature fortement réglementée du secteur bancaire puisqu'elle donne la possibilité aux autorités réglementaires d'influencer et même de dominer la gouvernance des banques.

Nous pouvons donc affirmer en conclusion que le principal mécanisme de contrôle du secteur bancaire est la réglementation prudentielle qui constitue sa dimension externe.

3.1.1. Dimension externe de la gouvernance des banques (mécanismes de contrôle externes)

La réglementation prudentielle, qu'on peut définir comme étant « l'ensemble des règles visant à mesurer et à maîtriser les risques générés par l'activité bancaire » (Richard et Masmoudi, 2010, p.172-174) permet :

- D'harmoniser les conditions d'exercice de la concurrence bancaire, afin de préserver la stabilité et la solidité du système ;
- De renforcer la sécurité bancaire en instaurant des normes de fonds propres et d'utilisation de ceux-ci ;
- D'adapter le fonctionnement des banques aux évolutions des marchés.

Face à la montée des risques bancaires, les normes de supervision bancaire se sont accrues et les dernières sont mises en place par le comité de Bâle. Les banques sont tenues de respecter ces normes afin de garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur client.

3.1.1.1.L'accord de Bâle I : le ratio Cooke²³

Adopté en 1988, définit le montant des fonds propres minimum que doit respecter une banque. Il définit un calcul précis des fonds propres fixé à 8% par rapport à l'ensemble des engagements risqués pris par la banque, et sont regroupés en deux (2) catégories (ou tiers) :

- Les fonds propres de base (*fonds propres d'origine ou tiers one ou core capital*) recouvrant le capital social, les bénéfices non distribués, fonds pour risques bancaires généraux...ils représentent la partie la plus solide et la plus stable des fonds propres.
- Les fonds propres complémentaires ou quasi fonds propres (*supplementary capital ou upper et lower tier two*) comprenant les réserves occultes, les provisions pour réévaluation, les provisions générales, les obligations convertibles en action, les obligations à durée.

D'une manière générale, le ratio Cooke est un rapport entre :

- Au numérateur, le montant des fonds propres de la banque,
- Au dénominateur, le montant de l'ensemble de l'actif pondéré, représenté essentiellement par le risque de crédit.

| |
|---|
| <p style="margin: 0;">Fonds Propres net</p> <p style="margin: 0;">Ratio Cooke= ----- supérieur ou égal à 8%</p> <p style="margin: 0; text-align: center;">Les actifs pondérés (dont les crédits à la clientèle)</p> |
|---|

La réglementation imposée par le comité de Bâle prévoit aussi dans le souci de protéger les déposants, que lorsque le ratio tombe sous la barre des 8%, les autorités nationales chargées de la supervision, sont appelées à intervenir en veillant à y remédier. Autrement dit, il peut y avoir un transfert de contrôle de la banque en faveur des autorités de supervision dans le souci de redresser la situation tout en obligeant les actionnaires à recapitaliser l'établissement bancaire.

a) Limites et points faibles de l'accord Bâle I

Le ratio Cooke depuis sa finalisation en juillet 1988 et sa mise en application à la date du 31 décembre 1992, présente en lui des avancées considérables dans le domaine de la supervision bancaire ainsi qu'un instrument clair et robuste pouvant garantir la stabilité et

²³ On l'appelle le ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, *Peter Cooke*, entre 1977 et 1988, et ancien gouverneur de la *Bank of England*.

solvabilité de la banque et du système bancaire dans son ensemble. Mais il a présenté des faiblesses telles que la non-prise en compte de certains risques encourus par les établissements.

3.1.1.2. L'accord de Bâle II : le ratio Mc Donough

Avec la complexité du monde de la finance et une montée faramineuse des risques au début des années 1990, les propositions de l'accord de Bâle dans le but d'une prémunition contre le risque de crédit, se sont vues complètement remises en cause par les banques, qui avaient cependant adopté un moyen de mesure et de couverture plus efficace du risque de crédit. Il a fallu attendre jusqu'en 1999 pour voir un nouveau document consultatif qui présentait à la fois de nouvelles approches dans le traitement du risque de crédit, notamment la notation interne et externe), et trois (3) piliers constituant le noyau de ce nouvel accord Bâle II.

- ✓ *Pilier 1 : Il a pour objectif de mieux étudier la relation réciproque existant entre le niveau de fonds propres et le niveau de risque pris par les banques (une exigence en fonds propres ;*
- ✓ *Pilier 2 : Elle permet une intervention des autorités chargées de la supervision lorsque le niveau de capital ou de fonds propres ne permet de couvrir suffisamment le risque (surveillance prudentielle) ;*
- ✓ *Pilier 3 : Amélioration de la circulation de l'information sur le marché financier (discipline de marché).*

Cet accord a été finalisé et publié qu'en 2004 sous le titre « *convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* ».

a) Pilier I : Exigence en fonds propres

Parmi les innovations de l'accord Bâle II, on a la prise en compte des risques opérationnels tels les fraudes, les pannes de système, etc. et des risques de marché en complément du risque de crédit ou contrepartie. En conséquence, un nouveau ratio de solvabilité en remplacement du ratio Cooke dénommé ratio Mc Donough et présenté par la formule suivante :

| |
|---|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">Fonds propres réglementaires</div> <div style="text-align: right;">----- supérieur ou égal à 8%</div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">Risques de crédits + Risques de marché + Risques opérationnels</div> |
|---|

Ici, les fonds propres réglementaires sont toujours composés des fonds propres de base et complémentaires donc restent inchangés et également le plancher de sécurité a été reporté inchangé.

- **Risque de crédit**

Les banques ont le choix entre deux (2) grandes méthodes de calcul des exigences en fonds propres relatives au risque de crédit. La première est dite standard et s'appuie sur des évaluations externes du risque par des acteurs appelés « agences de notation »²⁴. Et la seconde est une méthode développée et utilisée en interne par les banques elles-mêmes (IRB pour *Internal Rating Based*). Cette deuxième approche se subdivise en deux (2) sous parties : l'IRB de base (FIRB pour *Foundation Internal Rates Based*), puis IRB avancée (AIRB pour *Advanced Internal Rates Based*).

- L'approche standard

Cette approche permet de déterminer les pondérations en utilisant les évaluations effectuées par les agences de notation à l'exemple de Standard & Poor's, Moody's, Fitch...

Tableau N°05 : La notation de Standard and Poor's, Moody's et Fitch Ratings

| Moody's | Standard & Poor's | Fitch Ratings | Appréciations |
|-------------|-------------------|---------------|--|
| Aaa | AAA | AAA | ''Prime''. Sécurité optimale |
| Aa1 | AA+ | AA+ | High Grade Qualité bonne |
| Aa2 | AA | AA- | |
| Aa 3 | AA- | AA- | |
| A1 | A+ | A+ | Upper Medium Grade Qualité moyenne |
| A2 | A | A | |
| A3 | A- | A- | |
| Baa1 | BBB+ | BBB+ | Lower Medium Grade Qualité moyenne inférieure |
| Baa2 | BBB | BBB | |
| Baa3 | BBB | BBB- | |
| Ba1 | BB+ | BB+ | Non Investment Grade Spécialité |
| Ba2 | BB | BB | |
| Ba3 | BB- | BB- | |

²⁴ Une agence de notation financière est une entreprise privée qui évalue la capacité d'un emprunteur à rembourser le capital et les intérêts d'une dette spécifique ou de l'ensemble de ses dettes (à court terme ou long terme), en attribuant à ce dernier une « note de crédit ».

| | | | |
|------------|------|-----|--|
| B1 | B+ | B+ | Hautement spécifique |
| B2 | B | B | |
| B3 | B- | B- | |
| Caa | CCC+ | CCC | Risque substantiel. Ne pourra respecter ses engagements que dans des conditions économiques favorables |
| Ca | CCC | | Extrêmement spéculatif |
| C | CCC- | | En retard de paiement, peut-être en défaut |
| / | D | DDD | En défaut |

Source : Roux (2013, p.77).

Ces caractéristiques de notation présentées dans le tableau ci-dessus, associent les informations relatives à l'émetteur aux données macroéconomiques. Comme défini dans le tableau, le système de notation diffère d'une agence à l'autre mais un consensus permettant de faire une correspondance à chaque type de note attribué par l'une ou l'autre peut être établi. On constate en premier que les notes vont de A à D, A étant la note maximale, c'est-à-dire de qualité supérieure en termes de solvabilité, que peut obtenir un acteur économique. Cela sous-entend donc que plus la note de l'émetteur est élevée, moins il y a de risque de faillite. En général, lorsqu'un investissement est noté d'AAA à A, cela veut dire qu'il est sécurisé ; de BBB à B, il est considéré comme spéculatif ; de CCC à C, l'entreprise dans ce cas est en risque de défaut ; et enfin une notation de DDD à D traduit une situation de faillite de l'emprunteur.

➤ L'approche FIRB (*Foundation Internal Rates Based*)

Cette méthode exige la mise en œuvre par la banque d'un système de rating interne pour noter les contreparties afin d'estimer la probabilité de défaut de chaque emprunteur. Nous avons également des calculs réglementaires comme la perte en cas de défaut (LGD : *Loss Given Default*), l'exposition au moment du défaut (EAD : *Exposure At Default*) et la maturité de l'opération (M pour *Maturity*) ne sont pas déterminés par la banque, mais plutôt fournis par les régulateurs.

➤ L'approche AIRB (*Advanced Internal Rates Based*)

Cette méthode également requiert l'adoption d'un système de notation interne par l'établissement de crédit concerné, mais contrairement à la méthode FIRB, tous les calculs réglementaires sont à la banque de l'établissement.

- **Risque de marché**

Pour l'appréhension de ce risque, le ratio Mc Donough n'a rien apporté comme nouveautés. L'exigence en fonds propres pour ce risque laisse le choix aux banques entre deux (2) types d'approches : l'approche standard, basée sur un calcul arithmétique des risques classés par catégorie, et l'IMA (*Internal Models Approach*), basée sur un modèle interne de la banque.

- **Risques opérationnels**

Pour ces risques, le comité Bâle propose trois (3) méthodes de calcul des exigences de fonds propres à savoir : l'approche indicatrice de base, l'approche standard et les approches de mesures avancées.

b) Pilier II : Processus de surveillance prudentielle

Ce pilier vise à apporter un autre aspect dans le contrôle bancaire des risques. Le contrôle bancaire ne saurait se limiter à des aspects purement quantitatifs basés sur le respect de certains ratios. Donc, ce contrôle doit également porter sur un jugement qualitatif, notamment la solidité de ses systèmes et mécanismes de contrôle etc...

Il porte l'accent sur le degré du pouvoir de supervision des autorités nationales chargées de la réglementation et de la supervision du secteur bancaire. L'objectif assigné par l'instance bâloise dans ce pilier II, vise à garantir l'adéquation des fonds propres par les banques pour couvrir l'ensemble des risques liés à leurs activités et incite les banques à élaborer et à utiliser de meilleures techniques de surveillance et de gestion des risques. Ce pilier occupe une place primordiale dans le nouveau dispositif, d'ailleurs c'est ce que Pierre-Yves THORAVAL, qui disait que : « *le pilier 2 présente une spécificité qui le distingue des deux autres. Il rationalise et justifie en effet la pratique de nombreux superviseurs consistant à procéder à un examen quantitatif et qualitatif de l'ensemble des risques à l'aide de ses propres outils mais aussi de celui des processus de surveillance des risques développés par les banques elles-mêmes* » (Thoraval, 2006, p.125).

c) Pilier III : Discipline de marché

La divulgation des informations financières fiables aux autorités de contrôle est une obligation pour les banques, que ce soit sur sa situation ou sur l'ensemble de son activité. A partir de ce dernier pilier, le comité bâlois cherche à renforcer la transparence se traduisant par une publication d'informations quantitatives et qualitatives sur la nature et le suivi de leurs risques.

3.1.1.3.L'accord de Bâle III

Cet accord surgit suite aux conséquences notables constatées de la crise financière et bancaire de 2008. Les failles notées de l'accord Bâle II a mis en évidence l'inadéquation de certaines innovations apportées et la faiblesse de réaction due à leur application. Par exemple, le niveau de fonds propres des banques se dégradait, bon nombre de banques détenaient des volants de liquidité insuffisants. Le système bancaire n'a donc pas pu absorber les pertes sur les activités de marchés et de crédits, qui ont pris une dimension systémique. Cet accord Bâle III est entré en vigueur depuis 2013 et son cadre novateur de l'accord Bâle III réside dans la dimension micro prudentielle²⁵ et la dimension macro prudentielle²⁶, qui ont été introduites afin de répondre aux lacunes constatées lors de la crise des subprimes.

a) Mesures micro prudentielles de l'accord Bâle III

Cette approche micro prudentielle va permettre une meilleure résistance des établissements de crédit aux chocs financiers. Les experts du comité de Bâle ont donc jugé nécessaire d'introduire certaines modifications et des nouveautés comme toujours, le renforcement des fonds propres ainsi que la prise en compte du risque de liquidité.

❖ Le renforcement de la qualité des fonds propres

Certains éléments des fonds propres ont démontré une inefficacité plus d'autres dans l'absorption des pertes. Le nouvel accord de Bâle III redéfinit les éléments constitués de fonds propres réglementaires comme suit :

- Les fonds propres de base (Tier 1) sont constitués essentiellement d'actions ordinaires et de bénéfices non distribués. Ils doivent couvrir le risque lié aux pondérés à hauteur de 4,5%. Les autres éléments du Tier 1 regroupe des instruments subordonnés, assortis de dividendes ou de coupons etc...Au final, les fonds propres de base doivent assurés 6% des actifs pondérés ;
- Les fonds propres quant eux, doivent représentés 2% du total des actifs pondérés avec des instruments émis par la banque, des primes ou encore des provisions pour pertes etc...

Le ratio de levier aussi est intégré dans Bâle III et est égal aux fonds propres par rapport sur exposition aux risques.

²⁵ L'approche micro prudentielle de la régulation consiste à limiter les difficultés individuelles des institutions financières, son objectif final est de protéger les consommateurs de la banque (les déposants et emprunteurs).

²⁶ L'approche macro prudentielle de la régulation consiste à limiter le risque d'épisodes de crise financière à l'échelle du système, son but est d'éviter ou de contenir les coûts que ces épisodes génèrent pour l'économie.

$$\text{Ratio de levier} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Exposition}} \text{ supérieur ou égal à } 3\%$$

❖ *Le ratio de liquidité*

La crise financière a pu permettre au comité de consacrer un volant particulier à ce ratio de liquidité. En effet, même les banques ayant eu un niveau de sécurité acceptable de fonds propres avaient rencontré certaines difficultés en matière de liquidité lors de la crise. Ces difficultés étaient dues selon le comité à des manquements à l'application des principes de base dans la gestion saine du risque de liquidité. Deux ratios de liquidité sont à savoir selon la durée :

➤ Le ratio de liquidité à court terme (LCR)

Ce ratio permet à la banque de disposer de liquidité sur une période de 30 jours et ce en garantissant un niveau satisfaisant d'actifs liquides de haute qualité et facilement convertissable en liquidité. Il se définit comme suit :

$$\text{Ratio LCR} = \frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\Sigma \text{ Des sorties nettes sur les 30 jours}} \text{ supérieur ou égal à } 100\%$$

➤ Le ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR)

Ce ratio vise à doter les banques de financements (dettes stables sur le moyen et long terme) permettant de couvrir leurs actifs et activités sur une année. Il est donné par la formule suivante :

$$\text{Ratio NSFR} = \frac{\text{Montant de financement stable disponible}}{\text{Montant de financement stable exigé}} \text{ supérieur ou égal à } 100\%$$

b) Mesures macro prudentielles de l'accord Bâle III

Cette approche consiste à prévenir les risques qui découlent des relations interbancaires internationales qui peuvent être sujet de risque systémique et propose une résolution des

défaillances bancaires en mettant en place un matelas de précaution de fonds propres et d'un cousin contra cyclique.

❖ Le volant de conservation des fonds propres

Cet instrument propose aux banques de constituer un niveau de fonds propres au-delà du minimum réglementaire en période calme pour pouvoir absorber les pertes et ce soit en réduisant les distributions prélevées sur les bénéficiaires, soit en levant des capitaux privés.

Le volant de conservation des fonds propres est fixé à 2,5% des actifs pondérés risqués, il est constitué principalement des actions ordinaires et assimilées.

❖ Le volant contra cyclique

Il a été introduit pour atténuer l'effet pro cyclique engendré par les règles du pilier I durant les périodes de récession économique. La pro cyclicité est liée à l'effet du cycle de migrations des notes en termes d'exigences en fonds propres.

Le niveau du volant contra cyclique a été fixé à 0,625% au 1^{er} janvier 2016 et sera augmenté de 0,625% chaque année jusqu'à atteindre ,5% du total des actifs pondérés des risques, le 1^{er} janvier 2019.

3.1.1.4. Les normes prudentielles en vigueur en Algérie

Dans le cas de l'Algérie, le texte de base de la réglementation bancaire reste sans conteste la Loi sur la Monnaie et le Crédit. La première loi bancaire qui remplit ce principe d'universalité s'appliquant à tous les acteurs du secteur bancaire est la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC). Depuis sa promulgation, la Banque d'Algérie a pu instaurer plusieurs règlements à travers le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), dans le cadre l'encadrement de l'activité des banques et établissements.

A. Les règles prudentielles

C'est l'une des préoccupations majeures des autorités monétaires qui sous entendent, un respect des règles de gestion par les établissements financiers et banques. La réglementation prudentielle a pour objectif de fixer certaines contraintes ou limites dans la prise de risque des établissements financiers ou banques afin de respect d'éviter ou de prévoir tout risque pouvant nuire à la sphère financière.

Pour sa part, la Banque d'Algérie « *s'est inspirée des réglementations existantes dans les pays développés* » (Sadeg, 2005, p.138) par effectivement le biais du CMC. Dans un souci de rattraper le retard accusé par rapport aux pays développés avec un système bancaire développé et sécurisé, les autorités monétaires algériennes se sont inspirées des recommandations et normes de gestion édictées par le Comité de Bâle.

1) *La division et la couverture du risque*

L'instruction 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers, est venue préciser les règles de division et de couverture des risques, dont l'objectif premier est de garantir une bonne solvabilité des organismes de crédits grâce à une limitation des risques par rapport à leurs fonds propres, qui s'effectue par rapport :

- Au montant des risques encourus sur un même bénéficiaire (division des risques) ;
- Au total des risques encourus sur quelques bénéficiaires (couverture des risques).

a) *La division des risques*

Cette réglementation a pour objectif de limiter la concentration de prise de risque sur un seul débiteur ou emprunteur, ou sur un groupe de débiteurs, qui en cas défaut de paiement, risquerait d'entraîner la banque dans une banqueroute. Cette règle est basée sur une double contrainte²⁷ :

- Le montant des risques encourus sur un même débiteur n'excède pas 25% du montant de leurs fonds propres nets ;
- Le montant total des risques encourus sur les débiteurs ou bénéficiaires dont les risques dépassent, pour chacun d'entre eux, 15% des fonds propres nets desdites banques ou établissements financiers n'excède pas dix (10) fois ces fonds propres nets.

b) *Le ratio de solvabilité ou de couverture*

Le ratio de solvabilité avec les mêmes propriétés données par le comité de Bâle, gardant le seuil minimum de 8% (la formule classique évoquée dans l'accord de Bâle I : Ratio Cooke). Concernant les pondérations des risques encourus, la Banque d'Algérie adopte les mêmes mesures, et pour les engagements du bilan et pour les engagements du hors bilan.

c) *Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes*

Ce coefficient a été promulgué en juillet 2004 et vise à éviter aux banques et établissements financiers d'avoir des ressources de durées inférieures à leurs emplois, en les incitant à allonger la durée de leurs ressources, tout en maintenant un certain équilibre entre ressources longues en monnaie nationale.

²⁷ Article 2 de l'instruction 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

| |
|---|
| <p>Ressource de durée à courir de plus de cinq (5) ans</p> <p>Coeff=----- supérieur ou égal à 60%.</p> <p>Emplois de durée à courir de cinq (5) ans</p> |
|---|

B. Le contrôle interne

Avec la promulgation du règlement 2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, la Banque d'Algérie pour la première fois impose aux banques et établissements financiers de renforcer leur dispositif de contrôle interne.

Ce renforcement vise plutôt à un objectif qualitatif pour permettre aux banques et établissements financiers d'avoir cette certitude que leurs risques sont analysés et surveillés.

3.1.2. Dimensions internes de la gouvernance bancaire (mécanismes internes)

Comme pour toute société, le caractère prédominant de la gouvernance d'une banque est le mode d'administration choisi et son efficacité. Comme le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément dévolus à l'Assemblée Générale, il convient que celui-ci soit à même de : clairement définir sa mission, qui devra être motivée par l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt de ses actionnaires en ne se limitant pas à la définition restrictive de la gouvernance que donnait La Porta et al (2000) en stipulant : « *La gouvernance des entreprises comme l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs, le conseil d'administration et les actionnaires majoritaires* » (La Porta & al, 2000, p.03-27). Selon Fama, le conseil d'administration est souvent suggéré comme mécanisme d'incitation et de discipline des dirigeants, ce qui devrait l'amener à agir de manière à maximiser la valeur de la firme ; d'être composé de membres compétents et capables de challenger la direction générale, car ce sont eux qui sont comptables de la protection finale des actionnaires et des autres parties prenantes et d'exercer sa mission de contrôle et sa mission fiduciaire vis-à-vis de ces derniers.

La dimension interne de la banque reprend à quelques données près les mécanismes spécifiques de l'entreprise en gardant leurs propriétés respectives. Le Conseil d'Administration reste cependant le mécanisme le plus important dans les deux firmes²⁸.

²⁸ Voir tableau n°03

Conclusion

L'environnement financier est insaisissable, de par la volatilité des produits échangés, de l'asymétrie forte présente au sein des transactions et opérations courantes des entreprises bancaires sur les marchés.

Cette relation étroite avec l'espace économique au travers duquel on a pu constater certains phénomènes dont la recherche financière s'est acharnée à résoudre en y développant des théories ayant pour vocation le maintien organisationnel des firmes. Le problème de gouvernance a toujours été sujet de débats compte tenu de son impact sur l'organisation et la vision des firmes.

La théorie des organisations, massivement traitée par de nombreux auteurs dont les apports restent indispensablement utiles, permet un remaniement dans les manières de partage des droits et obligations entre toutes les parties prenantes d'une organisation. Cette théorie des organisations a permis d'appréhender la firme selon l'approche étudiée et l'objectif premier assigné par celle-ci. Le type d'approche ou théorie adoptée, détermine le processus selon lequel la création et la répartition de la rente doivent s'exécuter. La théorie financière dominante (les théories contractuelles) demeurant supposée être la plus efficiente et la plus usitée, reste en perpétuel partage d'apports avec celle fondée sur l'apprentissage organisationnel (les théories cognitives). L'approche contractuelle de la firme soulève l'idée d'un système incitatif et coercitif avec pour seul objectif la sauvegarde de la valeur actionnariale au détriment des autres parties prenantes.

Par contre, les banques et établissements financiers restent coiffés par un mode de mécanismes et surtout de contrôle plus adéquats à leur statut et à la nature de leurs produits. La réglementation prudentielle est de loin ce mode de mécanismes et de contrôle qui édicte les normes à respecter au vue d'une bonne santé financière à l'échelle macroéconomique. Mais cet aspect administratif des mécanismes qui est majoritairement adopté par les entreprises ordinaires, n'est pas à négliger. La firme bancaire a également adopté ce procédé organisationnel au sein de son administration afin de protéger les actionnaires, les déposants, les investisseurs etc...

Introduction

Mesure du risque et prise de dispositions sont les deux enjeux de l'activité bancaire, et participent au maintien de la bonne santé financière des établissements de crédit. En général, les agents économiques voulant lever des fonds sur le marché financier ou s'endetter auprès des banques, ont recours à plusieurs modalités de notation pour évaluer leur capacité de remboursement. Notamment, le risque de crédit ou de contrepartie est le tout premier risque auquel fait face la banque dès qu'elle octroie des crédits.

La notation externe est un outil permettant aux entreprises souhaitant se financer auprès d'établissements de crédit, d'obtenir ce qu'on appelle une « note de crédit » leur afférant cette qualité de bon ou mauvais débiteur. Un autre outil interne aux banques, la notation interne, qui rassemble différentes manières d'évaluation du risque lié aux débiteurs et développée par ces dernières en se basant sur des appréciations émanant de la cellule d'évaluation de ces mêmes banques.

La gestion des risques est une fonction indispensable à la pérennité d'une banque et la protection du produit net bancaire. Une banque est exposée à plusieurs risques inhérents à son activité qui nécessitent une attention particulière. Chaque type de risques nécessite un traitement particulier avec des outils de mesure permettant d'évaluer l'exposition de la banque afin d'éviter ou minimiser son impact.

Les approches d'évaluation développées par le Comité de Bâle renforcent les mesures de gestion dans les établissements financiers en leur laissant le choix entre plusieurs modèles dont externe, qui préconise le recourt aux agences de notations afin de noter les qualités des clients en tant qu'emprunteur et interne qui correspond à un modèle initié et développé par les établissements financiers eux-mêmes.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons énumérer les risques auxquels une banque pourrait faire face, donner les méthodes de gestion appropriées à chaque type de risques et introduire les pratiques de notations financières externes des réglementations bâloises proposées aux banques dans le cadre de la gestion de risques.

Section 1 : Les banques exposées à différents risques

Les banques font face à d'innombrables risques courant leur activité, en général, ces risques bancaires peuvent être classés dans quatre catégories qui sont : *[risques financiers, risques opérationnels, risques d'exploitation et risques accidentels.]* (Van Greuning et Brajovic Bratanovic, 2004, p.03-04). Les risques financiers se divisent en donnant naissance à

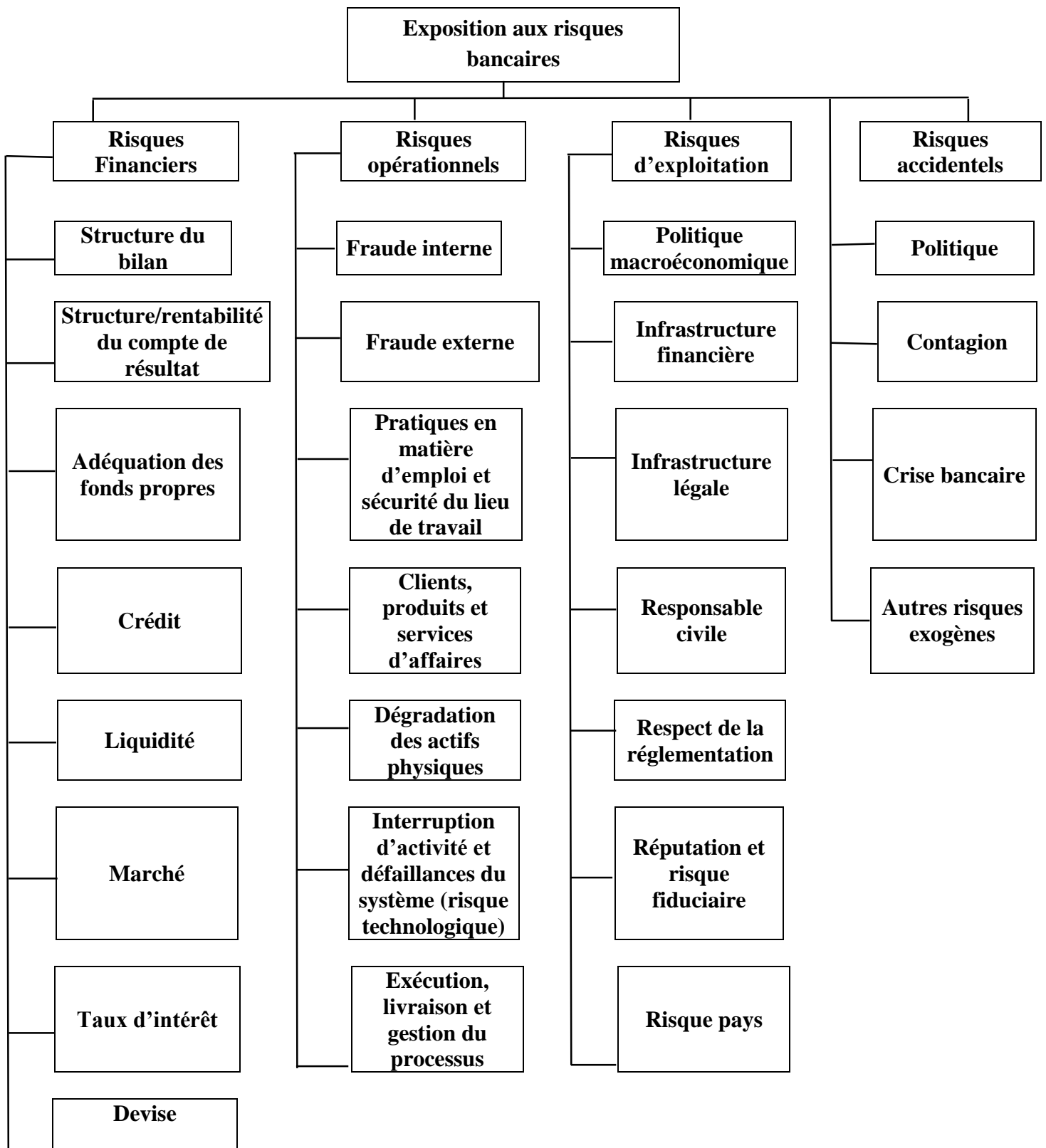
deux types de risques. Les risques purs : risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité, qui peuvent avoir des conséquences de pertes pour la banque lorsque ceux-ci sont mal appréhendés. Les risques spéculatifs qui sont sujets de variation, peuvent engendrer un profit lorsque celle-ci est favorable et une perte lorsqu'elle est défavorable. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires (ou de change) et les risques de prix de marché (ou de position).

Les risques financiers pourraient être interdépendants et susceptibles d'étendre de manière significative le profil de risque global d'une banque. Donc, une banque qui fait des opérations en devises étrangères se trouve légitimement exposée au risque de change, mais si elle tient des positions ouvertes ou si ses prévisions comportent des décalages, elle sera exposée en plus du risque de change aux risques de liquidité et de taux d'intérêt.

Les risques opérationnels résultent de certains dysfonctionnements généraux des systèmes internes de la banque : comme la fraude, l'inadéquation aux pratiques et procédures bancaires et dispositions prises contre la mauvaise gestion. Les risques d'exploitation proviennent de l'environnement commercial (économique) de la banque comme des phénomènes macroéconomiques aux factures juridiques et réglementaires. Les risques accidentels sont des risques composés de facteurs exogènes qui peuvent compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière.

L'accent ici est mis sur les risques financiers, notamment les risques crédit ou de contrepartie, de liquidité, de marché, de taux d'intérêt et de change ainsi que les risques opérationnels qui font l'objet d'une surveillance et de la part des autorités de tutelle et de la part des cellules bancaires. La figure ci-après résume le champ du risque assumé par un établissement de crédit.

Figure N°01 : Champs d'exposition aux risques de la banque



Source : Van Greuning et Brajovic Bratanovic (2004, p.04)

1.1. Présentation des différents types de risques bancaires

Les banques à travers leur activité traditionnelle d'octroi de crédit, s'exposent à un risque de crédit jonglé par des risques supplémentaires de taux d'intérêt, de liquidité et/ou de marché. On distingue traditionnellement les risques suivants : le risque de crédit ou de contrepartie, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de marché, le risque de change et les risques opérationnels. Mais on parle très souvent d'un certain type de risque qui annonce la concrétisation d'une crise pouvant toucher l'ensemble du système bancaire qu'on appelle le « risque systémique ». *“Le risque systémique est issu d'une discordance entre les comportements des intervenants au sein des différents sous-systèmes et les mécanismes de régulation qui provoque un déséquilibre général et de grande ampleur”* (De Coussergues & al, Op.cit., p.42).

1.1.1. Le risque de crédit ou de contrepartie

Ce type de risque est lié non seulement aux particuliers mais aussi aux entreprises. Les particuliers ou très souvent appelés « ménages », dégagent pour la plupart du temps une capacité de financement. Mais n'empêche la demande de crédit de consommation (à court terme) ou de financement de logement (à long et moyen terme) de la part de ces ménages reste un marché à part entière pour les banques. Les entreprises dans le cadre du financement de leur exploitation (à court terme) ou du financement d'investissement (à moyen et long terme), sollicitent également les services bancaires.

Le risque de contrepartie lié aux particuliers et aux entreprises, se manifeste par certains aspects extérieurs expliquant une éventuelle insolvabilité.

1.1.1.1. Définition du risque de crédit

Au sens étroit, le crédit représente un pari sur la réussite du projet d'un emprunteur avec anticipation des recettes futures de l'emprunteur. Ainsi, tout crédit comporte le risque que l'emprunteur ne respecte pas ses obligations de remboursement.

Le risque de crédit est le premier des risques auquel un établissement financier est confronté. Le risque de crédit désigne le risque de défaut de client, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Au sens large, le risque de crédit désigne le risque de dégradation de la situation financière d'un emprunteur.

Cette dégradation accroît de la détérioration de la qualité du prêt et/ou des titres qui a des conséquences sur la rentabilité du prêt et sur le coût de refinancement. Le risque crédit est

un risque critique car le défaut d'un petit nombre des clients importants peut suffire à mettre en grave difficulté l'établissement financier.

A. Le risque pays (*Une composante importante du risque crédit*)

Avec l'internationalisation des opérations bancaires, une composante importante du risque crédit est le risque pays. Le risque pays désigne une situation où l'emprunteur devient insolvable à cause de sa situation géographique. En d'autres termes, un débiteur ne peut pas rembourser son crédit parce que son activité s'exerce dans un autre pays donné. Ce risque peut se manifester à cause de deux (2) aspects : le risque politique et le risque économique.

a. Le risque politique (*risque souverain*)

L'instabilité politique d'un pays peut provoquer les situations de diverses gravités pour les créanciers telles que :

- La renégociation des contrats ;
- La limitation ou des interdictions des investissements étrangers ;
- Limitation ou interdiction des sorties des capitaux ;
- Nationalisation avec ou sans indemnisation ou encore ;
- Refus de reconnaître les engagements pris sous de précédents gouvernements.

Peu importe la situation, les créances détenues sur ces pays politiquement instables, voient leurs risques s'élever.

b. Le risque économique

C'est un risque lié à la situation économique et monétaire d'un pays étranger qui est incapable d'assurer le service à la dette de ses ressortissants. Il provient de l'incapacité des autorités monétaires d'un pays étranger à transférer vers les créanciers, les intérêts et le capital des crédits par les diverses entités publiques ou privées.

Très généralement, les risques politiques et économiques sont liés. L'instabilité politique peut se répercuter sur la situation économique, ce qui provoque une crise économique et financière qui accentue l'instabilité politique. C'est aussi important de noter que le risque pays s'est renforcé sous l'effet de la libéralisation, de l'internationalisation et de la financiarisation des économies. Le risque de crédit peut se manifester aussi dans les opérations avec les instruments de marché comme par exemple, la perte en capital sur le portefeuille de titres. La perte en cas de défaut dépend de la valeur de ces instruments et de leur degré de liquidité sur le marché : dans le cas de défaillance brutale, la perte sera égale à la valeur d'achat. Si la dégradation est progressive, il y aura une possibilité de céder les instruments sur le marché, mais avec une décote.

B. Les crédits octroyés par les établissements de crédits aux particuliers (ménages)

Nous distinguons généralement deux (2) principaux types de crédits demandés par les ménages :

a. Les crédits à la consommation

Ce sont des crédits à court terme sollicités pour le financement d'achat de biens de consommation (automobile, appareils électro – ménagers) soit pour financer un besoin que l'emprunteur n'est obligé d'indiquer. Les premiers sont dénommés crédits à la consommation ou ventes à tempérament, les seconds des prêts personnels.

b. Les crédits immobiliers (destinés soit à l'achat d'un terrain soit à une rénovation d'immeuble ou carrément achat d'un logement)

Ce sont des crédits à long et moyen terme demandés pour financer l'acquisition ou des travaux d'amélioration de logement. Leur montant est plus conséquent que celui des crédits à court terme.

C. Les crédits octroyés par les établissements de crédits aux entreprises

Ici il est très important de faire la distinction entre les deux (2) sortes de besoins de financement : ceux issus du cycle d'investissement et ceux émanant du cycle d'exploitation.

a. Le besoin de financement issu du cycle d'investissement (assimilable aux crédits à long et moyen terme)

Ce sont des besoins ponctuels qui nécessitent un crédit à long terme et de montant très important. Ils se manifestent à l'occasion de la réalisation d'un programme d'investissement qui répond à une baisse de la production dans le cadre d'une perspective d'augmentation de la capacité de production ou de capitaux de production.

b. Le besoin de financement issu du cycle d'exploitation (assimilable aux crédits à court terme)

Le cycle d'exploitation fait l'objet d'une permanence en terme de besoin de financement pour maintenir l'activité quotidienne de l'entreprise. Les activités diffèrent selon leur caractéristique : on distingue des entreprises qui produisent en fonction des saisons par exemple. Le besoin de financement est évalué en projetant les besoins en fonds de roulement pour la période à venir ou dans le cadre d'un plan de trésorerie, particulièrement lorsque l'entreprise a une activité saisonnière.

1.1.2. Le risque de liquidité

Les banques ont besoin de liquidité pour faire face aux fluctuations prévues et imprévues du bilan et pour financer la croissance. La liquidité représente la capacité de la banque à faire

face au reversement des dépôts et autres dettes, et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. Une banque dispose d'un potentiel de liquidité adéquat lorsqu'elle peut obtenir les fonds nécessaires, rapidement et à un coût raisonnable.

Le risque de liquidité est l'un des risques majeurs de l'activité bancaire et vient du rôle de transformation dont le terme des emplois est généralement supérieur à celui des ressources. La transformation étant nécessaire et inséparable à la fonction traditionnelle d'intermédiation bancaire, il ne s'agit donc pas de l'éviter mais pouvoir évaluer, en cas de décalage important entre les entrées et sorties des fonds tout en mettant les autres facteurs comme le temps et le prix que la banque pourra respecter ses engagements et éviter un manque de liquidité qui risquera d'entraîner la banque en cessation de paiement. L'importance de la liquidité dépasse la banque prise en particulier car une pénurie de liquidités affectant une seule banque, peut avoir des répercussions à l'échelle de tout le système financier. Pour cela, la politique sur la liquidité et la gestion du risque de liquidité sont des facteurs essentiels de la stratégie d'affaires des banques.

1.1.2.1. Définition de la liquidité

La liquidité a plusieurs acceptations selon qu'elle serait relative à un actif, une banque ou un système bancaire. On considère en général qu'un actif est liquide, s'il peut être rapidement transformé en monnaie sans perte de valeur et à un coût de transaction relativement faible.

Pour une banque, la liquidité signifie son aptitude à trouver les fonds nécessaires au financement de ses engagements à un prix raisonnable et à tout moment.

Pour le système bancaire, la liquidité est l'aptitude des banques à disposer de monnaie centrale lorsque le jeu de leurs différentes opérations les conduit à devoir céder de la monnaie centrale à des institutions financières non bancaires ou à des agents non financiers.

Selon le comité de Bâle, dans son document consultatif *Sound practices for managing liquidity in Banking Organisations* de Février 2000, la liquidité est la capacité de la banque à financer ses actifs et à rembourser ses engagements au moment où ces financements ou remboursements apparaissent.

1.1.2.2. Fonctions de la liquidité

La liquidité représente pour la banque un élément très important d'assurance de sa pérennité et de sauvegarde de son image auprès de sa clientèle. Elle joue plusieurs rôles et fonctions à savoir :

a. Rassurer les créanciers

La première fonction de la monnaie est de rassurer les prêteurs de fonds. Les prêteurs sont plus intéressés par la certitude d'être remboursé que par le rendement. Une banque perçue comme ayant des liquidités suffisantes aura la confiance des prêteurs de lui prêter ou placer leurs fonds auprès de cette banque.

b. Rembourser les emprunts

La seconde fonction de la liquidité est de rassurer la banque elle-même sur son aptitude à rembourser ses dettes à mesure qu'elles deviennent exigibles et cela sans être dans la nécessité absolue de les renouveler.

c. Garantir l'aptitude de prêter

Les banques doivent entretenir une certaine liquidité, afin de faire face aux retraits de fonds et aux demandes de prêts inattendus notamment dans le cadre de lignes de crédit ferme²⁹ qu'elles accordent à leurs clients. Pour se faire, une banque doit faire en sorte que ses emprunts sur le marché et sa réputation, lui permettent de se présenter à nouveau sur ces marchés sans difficulté pour acquérir les fonds selon ses besoins.

d. Éviter la vente forcée d'actifs

Si une banque devient sérieusement illiquide pour des raisons quelconques, avec l'incapacité de rembourser ses emprunts à mesure qu'ils arrivent à l'échéance, elle n'aura plus d'autres solutions que la vente de ses actifs (titres ou prêts) à des prix de marché très en dessous de leur valeur nominale ce qui va engendrer des pertes considérables.

e. Prévenir le paiement d'un intérêt élevé

Une banque avec des problèmes de liquidité sera obligée de se présenter sur le marché en position emprunteuse, même si les taux ne sont pas avantageux. Elle sera donc perçue comme illiquide et le marché lui imposera des taux plus élevés étant donné que le risque sur cette banque est plus important. Une disposition des liquidités suffisantes permet donc à une banque d'éviter le paiement de taux d'intérêt élevés.

f. Éviter les recours à la Banque Centrale

Une banque qui se trouve en déficit de liquidité même après avoir épuisé tous les moyens de financement à sa disposition, peut s'adresser à la Banque Centrale pour obtenir le financement étant donné que celle-ci joue le rôle de prêteur en dernier ressort dans un système

²⁹ C'est une ligne de crédit assortie d'un engagement légal de la banque à prêter des fonds si le client décide de faire usage de sa ligne.

bancaire. Toutefois, ce recours vient avec des nombreux inconvénients, d'abord en raison de son coût élevé mais aussi l'intervention de la Banque Centrale dans la gestion de cette banque.

1.1.3. Le risque de taux d'intérêt

Le risque du taux d'intérêt désigne la vulnérabilité de la situation financière d'une banque suite à une évolution défavorable des taux d'intérêt. Ce risque est quelque chose qui n'est pas inséparable de l'activité bancaire et peut être une source importante de rentabilité pour une banque ou dans le cas contraire, peut représenter une menace substantielle pour les bénéficiaires et fonds propres de la banque dans le cas de prise de risque excessif.

Le risque se réalise avec le décalage de volume et d'échéance entre les ressources à taux variable et les emplois à taux fixe ainsi que le décalage des dates de révision des taux appliqués pour les éléments du bilan à taux variable. Un bon exemple est quand une banque refinance un prêt à long terme à taux fixe par un emprunt à taux variable qui est exposé à une hausse brutale des taux d'intérêt.

1.1.3.1. Identification du risque de taux d'intérêt

Le comité de Bâle dans son document consultatif « *Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk* » de Janvier 2001 considère quatre (4) types de risque de taux à savoir. Cette partie traite de divers aspects de taux d'intérêt et les techniques permettant de l'analyser et de le gérer (Van Greuning et Brajovic Bratanovic, Op.cit., p.250).

A. Risque de révision de taux (Repricing risk)

Le revenu de la banque et la valeur sous-jacent de ses instruments financiers se trouvent exposés aux fluctuations des taux d'intérêt. Le type de risque de taux d'intérêt le plus courant est lié aux différences de calendrier entre les échéances des placements à taux fixe et les réajustements des taux variables des actifs et des passifs bancaires et des positions hors bilan. En d'autres termes, les différences de concordance dans l'échéance (pour les taux fixe) et le renouvellement des conditions (pour les taux variables) des positions de l'actif, du passif et du hors bilan d'une banque. Si les décalages dans les révisions de taux forment l'un des aspects essentiels de l'activité bancaire, c'est à noter qu'ils peuvent soumettre la situation patrimoniale et les résultats de la banque à des variations imprévues lors des modifications des taux. Il se matérialise lorsque les actifs et les passifs ne sont pas parfaitement adossés.

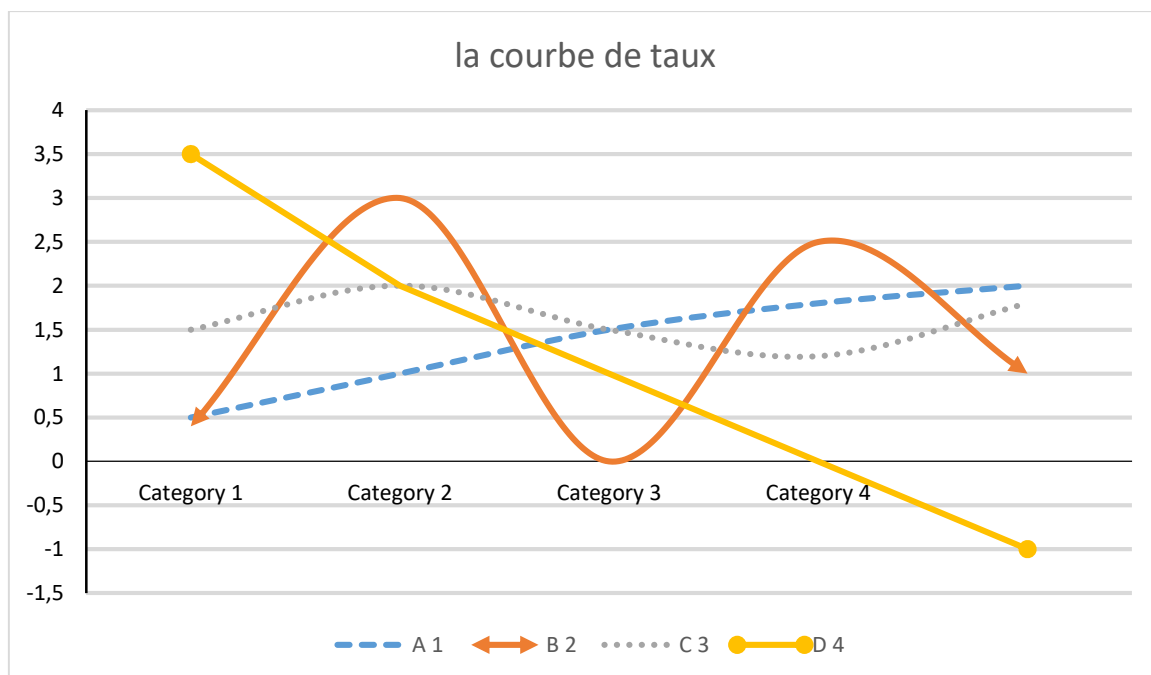
B. Risque de déformation de la courbe des taux

Les décalages dans les révisions de taux peuvent également exposer une banque à des modifications de la pente et de la configuration de la courbe des taux. Ce risque se produit lorsque les variations non-anticipées de la courbe ont des effets défavorables sur le revenu de

la banque ou sa valeur économique sous-jacent. Ainsi par exemple, la position d'une banque peut être couverte vis-à-vis de mouvements parallèles de la courbe des taux d'intérêt. C'est-à-dire, une position longue sur des obligations avec des échéances de 10 ans, par exemple, peut être couverte par une position courte sur des effets de 5 ans du même émetteur. La valeur de l'instrument à plus longue maturité peut encore décliner nettement en cas de croissance de la courbe des taux d'intérêt, ce qui se traduira par une perte pour la banque.

La courbe de taux se définit comme la relation entre le niveau du taux de rendement d'une opération financière et son terme. Elle est aussi dénommée « structure par terme des taux d'intérêt » ou STTI ou bien gamme des taux. La courbe des taux indique à un instant t l'évolution des taux d'intérêt en abscisse par rapport aux différentes maturités portées en ordonné. Cette dernière est vite remplacée par un nouvel indicateur qui est la duration. La courbe de taux peut prendre plusieurs figures qui peuvent être résumé dans la figure ci-dessous.

Figure N°02 – La courbe de taux



Source : adapté de Cherifi, 2007, p.59.

A 1 = structure normale

B 2 = structure en cloche

C 3 = structure plate

D 4 = structure inverse. (Maturité)

- La structure normale : ascendante indique que les taux longs sont supérieurs aux taux courts, autrement dit, plus les actifs sont de maturité longue plus est longue

l'immobilisation des fonds investis, plus ils seront risqués. Ce qui se traduira par une tarification plus importante des investisseurs.

- La structure cloche : Elle reflète une certaine instabilité du choix des investisseurs qui, au moment où ils anticipent une baisse des taux avérés en hausse.
- La structure inverse : indique que les taux à court terme sont supérieurs au taux à long terme : plus l'actif est de maturité longue, moins il est rentable comparé à un crédit de court terme, cela s'explique par les orientations de la banque centrale à augmenter les taux à court terme afin de faire face à l'inflation en absorbant l'excès de liquidité par des investisseurs à court terme.

Tous les mouvements de la courbe des taux font orienter le choix des investisseurs et donc revoir les placements des actifs de la banque selon les tendances des taux selon leurs maturités.

C. Risque de base

Aussi appelé *risque de spread*, se réalise lorsque les actifs et les passifs sont évalués selon des courbes de rendement différentes et lorsque l'écart entre ces deux courbes évolue. Le profit et les valeurs de marché peuvent alors en souffrir. C'est ce qui peut se produire lorsqu'un actif réajusté mensuellement en fonction d'un indice de taux (comme les bons du Trésor Américains) est financé par un poste de passif qui est lui aussi réajusté mensuellement mais en fonction d'un autre indice de taux (comme les swaps). Le risque de base provient alors des variations inattendues de l'écart entre les deux indices de taux.

Ce risque apparaît lorsque les taux reçus ou payés par la banque ne s'ajustent pas de la même façon sur les taux de marché. Pour une même maturité, les taux d'un actif et d'un passif bancaire peuvent en effet ne pas subir des impacts de même amplitude suite à un choc sur les taux de marché, puisqu'ils peuvent être indexés sur le même taux d'intérêt sans pour autant que les corrélations de ces deux taux de rémunération avec l'index de référence ne soient les mêmes. Soit un actif indexé à un taux réajusté mensuellement qui est financé par un fond du passif mensuellement révisé, si la variation à l'actif (supposant de 4%) dépassera celle portée au passif (2%) imbrique un déséquilibre du bilan dû à l'incohérence de spread.

D. Risque de clauses optionnelles

Une autre source plus important de risque de taux d'intérêt est lié aux options dont sont assortis nombre de créances, dettes et portefeuille du hors bilan des banques. Il s'agit d'options implicites liées à certains produits bancaires qui sont généralement exercées au bénéfice du client et au détriment de la banque. Les options peuvent être des instruments dérivés séparés,

comme les options échangeables, ou bien elles peuvent faire partie d'instruments qui par ailleurs sont standard, comme divers types d'obligations et d'effets avec option d'achat ou de vente, comme les instruments de dépôt donnant la possibilité de retirer leurs fonds à tout moment, ou comme des prêts que les emprunteurs peuvent rembourser en avance sans pénalité.

1.1.4. Le risque de change

Le risque de change est le résultat des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres monnaies internationales. Le risque se trouve dans le décalage, par lequel une banque peut subir des pertes, lorsque des fluctuations défavorables affectent les taux de change d'une devise donnée sur une période au cours de laquelle la banque détient une position ouverte, sur les éléments du bilan ou hors bilan, au comptant ou à terme. Le risque de change regroupe les éléments suivants (Van Greuning et Brajovic Bratanovic, Op.cit., p.261) :

1.1.4.1. Le risque de transaction

Le risque de transaction désigne l'impact sur la banque en termes des fluctuations des taux de change sur les créances à l'étranger et sur les charges à payer à l'étranger. Ce risque peut se matérialiser pendant la période entre la conclusion d'un contrat et son règlement ultérieur.

Ce risque provient lorsque deux entreprises possédant des devises différentes concluent un contrat avec transaction monétaire à la clé. L'intervalle entre la conclusion du contrat et le paiement est une période de risque de change potentiel en raison de la volatilité des taux de change qui peuvent fluctuer considérablement dans un court laps de temps. C'est une technique qui requiert l'utilisation des instruments du marché des changes et du marché monétaire.

1.1.4.2. Le risque de réévaluation ou consolidation ou conversion

Ce risque se matérialise lorsque les positions d'une banque en devise étrangères sont réévaluées en devise nationale ou lorsqu'une société mère centralise l'information financière ou établit périodiquement des comptes consolidés. Lors de la conversion des états financiers de la filiale à l'étranger avec l'entreprise mère, le risque de change peut survenir lorsque les cours de la devise du pays dans laquelle est implanté ce dernier est défavorable. Ce risque peut impacter la valeur des actifs de la filiale.

1.1.4.3. Le risque économique ou risque d'activité

C'est le risque lié à l'impact des fluctuations des taux de change sur la situation à long terme du pays ou sur la position concurrentielle d'une entreprise. Ainsi par exemple, une

appréciation de la devise locale risque d'entraîner moins de demande à l'étranger, pour les produits d'une entreprise locale par rapport à ses concurrents à cause de leur prix très cher ce qui pousse les consommateurs étrangers à chercher les produits moins chers qui sera de concurrents de cette entreprise.

1.1.5. Le risque de marché

Les entreprises qui sont concernées par la capitalisation boursière ou lèvent des fonds sur le marché de capitaux, peuvent être exposées à des risque de marché selon plusieurs positions prises par les agents économiques.

1.1.4.1. Définitions et concepts

« *Le risque du marché est le risque pour une banque de subir une perte suite aux variations défavorables des cours sur un marché. Une exposition à ce risque par une banque peut résulter dans les positions délibérément spéculatives prises par la banque dans les activités pour son propre compte ou de ses activités d'intermédiation. Le risque de marché résulte des variations des cours des instruments financiers, des marchandises, de la monnaie et les devise étrangères* » (Van Greuning et Brajovic Bratanovic, Op.ci., p.231).

Ses principales composantes sont le risque de position sur les *valeurs mobilières (portefeuille)*, le risque sur les *marchandises*, le risque de *taux d'intérêt* et le *risque de change*.

a. Le risque de portefeuille

Il désigne le risque de pertes qui peuvent résulter des fluctuations des prix sur les titres de transaction et de placement tels que définis par les normes comptables et sur tout autre instrument financier prévu par la réglementation en vigueur.

b. Le risque de change

C'est le risque de perte lié à la volatilité du taux de change d'une monnaie étrangère. La position liée au risque de change dépend des situations tels que :

- La situation de transaction qui représente les flux liés à l'activité commerciale.
- La situation du bilan, lié aux conversions des états financiers de filiales étrangères.
- La situation de compétitivité qui désigne le rapport d'une entreprise avec ses concurrents étrangers.
- La situation conditionnelle qui est le risque survenant si une condition se réalise.

c. Le risque sur le marché des marchandises

C'est le risque de perte lié à la volatilité des prix des marchandises, des futurs et autres produits dérivés suite à la position de la banque sur le marché des marchandises. Le risque de

marché s'applique aux instruments financiers standards mais aussi aux divers instruments dérivés tels que : les options, produits dérivés des valeurs mobilières et produits dérivés des devises et des taux d'intérêt. Chaque composante du risque comprend un aspect général lié au marché et un aspect spécifique lié à la structure de portefeuille propre à la banque. Ce risque est évalué globalement, en tenant compte des liens entre les marchés du fait qu'un mouvement sur le marché peut avoir un impact sur d'autres marchés par exemple, une fluctuation de taux de change peut aussi affecter les cours des obligations émises dans une devise particulière.

d. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que fait courir la fluctuation ultérieure des taux d'intérêt au porteur d'une créance ou une dette actuelle ou futur. La variation des taux d'intérêt peut provoquer une baisse du résultat ou de l'actif net (en valeur de marché) d'un agent économique.

1.1.6. Les risques opérationnels

Les risques opérationnels peuvent toucher tout type d'entreprises et ses dégâts ne sont pas moins importants que les autres types de risques financiers. Bien vrai qu'ils sont de nature non financière, ils sont pris en compte autant que les risques financiers et font l'objet de préoccupation de la part des autorités de tutelle.

1.1.6.1. Définition

Selon le comité de Bâle, « *le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes directes ou indirectes résultant de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs* » (Lamarque, 2003, p.69). Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

D'autres définitions plus élargies peuvent être introduites à savoir : "*les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de la banque, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image*" (Jiménez et Merlier, 2004, p.19).

Le comité de Bâle reconnaît que la définition des risques opérationnels diffère d'un établissement bancaire à l'autre. Dans ce cas, les banques pourront en fonction de leur organisation interne, leur taille, nature et la complexité de leurs activités, adopter leur propre définition des risques opérationnels.

Ce qui diffère ce risque aux autres est que ce n'est pas concentrer dans un secteur d'activité particulier mais il est partout. Une perte de crédit peut avoir pour cause la défaillance d'un emprunteur, mais aussi une cause opérationnelle comme l'erreur, négligence, fraude etc...

1.1.6.2. Identification des risques opérationnels

Selon le comité de Bâle, les risques sont divisés en 8 lignes métiers et 7 catégories d'événements qui forment une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés. Ils sont présentés comme suite.

a. Les lignes métiers de Bâle

- Financement d'entreprise.
- Banque de détail.
- Activités de marché.
- Banque commerciale.
- Activités de paiements et règlements.
- Services d'agence et conservation.
- Gestion d'actifs.
- Courtage de détail.

b. La typologie des risques de Bâle

- Fraude interne.
- Fraude externe.
- Pratiques en matière d'emplois et sécurité sur le lieu de travail.
- Client, produits en pratiques commerciales.
- Dommages aux actifs corporels.
- Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes.
- Exécution, livraison et gestion des processus.

Section 2 : Méthodes de gestion des différents risques bancaires

La gestion des risques relève d'une fonction appelée ALM (Asset Liability Management) en anglais et communément appelée la Gestion des Actifs et Passifs bancaires (GAP) dont les missions sont proprement indiquées, consiste à optimiser le couple rentabilité-risque, c'est-à-dire les deux dimensions essentielles de toute décision financière.

Cependant, cette fonction qui est la GAP, ne prend pas compte tous les risques et intègre que le risque de liquidité, le risque de marché et non le risque de contrepartie dont la gestion fait l'objet d'une approche spécifique.

Il est intéressant d'avoir connaissance des missions de la GAP (De Coussergues & al, 2017, p.214) pour mieux cerner ces objectifs :

- Première mission de la GAP, veiller aux équilibres bilanciaux en assurant la cohérence entre les grandes masses du bilan ;
- En second lieu, d'assurer que les risques assumés sont conformes aux préférences de la banque en la matière ;
- Enfin la GAP s'efforce de réaliser cette structure de bilan et de la maintenir conforme aux exigences de la banque en gérant les risques et en leur affectant suffisamment de fonds propres.

2.1. Gestion du risque de crédit ou de contrepartie

Cette gestion fait suivre un procédé de mesure élaboré à la fois par l'administration bancaire (la cellule habilitante) et un système de notation externe dans les approches élaborées par le Comité de Bâle.

2.1.1. Cadre général de la gestion du risque de crédit ou de contrepartie

Le risque lié aux particuliers comporte des aspects externes liés à l'insolvabilité de l'emprunteur et des aspects internes liés à l'organisation même concernant la distribution du crédit.

2.1.1.1. L'insolvabilité de l'emprunteur

Le bénéficiaire d'un crédit, qu'il soit entreprise, particulier, établissement de crédit, collectivité territoriale ou l'Etat, n'étant pas en mesure de rembourser les avances qui lui ont été consenties et l'insolvabilité de l'emprunteur entraîne pour la banque une perte totale ou partielle de créance ainsi que des revenus qui s'y attachent. Les causes d'insolvabilité sont nombreuses et sont généralement recherchées dans quatre (4) directions.

a. Le risque général

L'insolvabilité de l'emprunteur peut découler d'un certain nombre de facteurs externes provenant de la situation politique ou économique où il exerce son activité. En dehors des catastrophes naturelles comme les inondations ou tremblements de terre, des crises économiques augmentent le risque de crédit.

b. Le risque professionnel

Ce type de risque est étroitement au secteur d'activité de l'emprunteur. Un facteur extérieur fragilisant les procédés de production mettant en difficulté l'entreprise et modifiant ainsi sa masse salariale. La solvabilité de l'entreprise ainsi que celle de son personnel seront donc mises en cause.

c. Le risque propre à l'emprunteur

C'est le risque le plus difficile à cerner compte tenu de la nature de l'insolvabilité de l'emprunteur aux raisons multiples. Il dépend de la localisation géographique de l'emprunteur et constitue un autre type de risque : le risque pays.

Le risque pays prend en compte tous les risques cités précédemment et toutes les composantes correspondantes : catastrophes naturelles, événements politiques ou économiques etc... Il comprend toutefois une composante supplémentaire liée à la situation monétaire du pays où l'emprunteur est installé.

2.1.1.1. Le risque de crédit et l'organisation de la banque

La distribution de crédit est conditionnée par une situation jugée par la banque d'acceptable, et étant donné qu'elle s'applique à des situations très variées et complexes, la banque doit concevoir une politique et prévoir des procédures de traitements des dossiers de crédit.

A. La politique de crédit

En général l'organe habilité à mettre en place les grandes orientations de la politique de crédit est la direction générale de la banque et cela en indiquant :

- Les objectifs poursuivis se formulant en termes de clientèles, de types de crédits octroyés et de zones géographiques.
- Les taux d'intérêt à facturer de telle sorte à couvrir tous les coûts engendrés par les crédits (ressources, gestion, risque et fonds propres) et les garanties qui doivent être prises.
- Les délégations de pouvoir dans le cadre du montant autorisé à octroyer.

B. Les procédures de traitement

Ces procédures mises au point doivent suivre l'enchaînement suivant : l'étude de la demande de crédit, le suivi du dossier de crédit et le contrôle interne.

a. L'étude de la demande de crédit

Cette première phase consiste à avoir une connaissance globale sur l'emprunteur (les informations nécessaires à l'étude), la qualité de l'emprunteur c'est-à-dire particulier ou entreprise et ainsi de la nature du crédit. Ces informations ensuite prélevées sont reportées dans les dossiers de demande de crédit. Le dossier traité, sera ensuite signé d'une décision d'accord ou de refus par un responsable compétent ; en cas d'accord, le montant, les conditions tarifaires, les modalités de remboursement et les garanties doivent être précisés.

b. Le suivi du dossier de crédit

Lorsque l'accord de crédit a été donné, un contrat de prêt est signé entre la banque et l'emprunteur comportant les obligations respectives des deux parties prenantes : l'échéancier de remboursement à respecter par l'emprunteur et les conditions tarifaires relevant la responsabilité du banquier. Un traitement doit être prévu en cas de non-respect à l'échéancier de remboursement ainsi les délais prévus par le contrat.

c. Le contrôle du risque de contrepartie

Le contrôle du risque de contrepartie s'appuie sur les mêmes principes d'indépendance des contrôleurs et des contrôlés ainsi que deux (2) degrés de contrôle à savoir l'exhaustivité des contrôles et la vérification de la cohérence des dossiers de crédit avec la politique de crédit de la banque, vérification du respect des procédures lors de l'étude de demande de crédit.

2.1.2. Prévention du risque de contrepartie

La prévention du risque de contrepartie est appréhendée selon que le risque est pris en considération individuellement ou de façon globale.

2.1.2.1. La prévention individuelle du risque de contrepartie

Dans ce cas-ci, on doit déterminer l'acceptabilité du risque présenté par une seule contrepartie ou un seul débiteur, grâce notamment à la mise en œuvre de mesures qui peuvent être adoptées au moment du déblocage de crédits ou ultérieurement et qui ne sont pas dépendantes les unes aux autres (De Coussergues & al, Op.cit., p.203-206).

A. La prise de garanties

Cette protection procure une certaine immunité à la banque en cas de réalisation du risque de contrepartie et avec des modalités diverses.

a. Les garanties réelles

Ces types de garanties sont représentés par des biens et prennent plusieurs formes. Ils prennent la forme d'hypothèques lorsque des biens immeubles sont affectés en guise d'acquittement des obligations financières, de gages lorsque des biens meubles sont mobilisés avec ou sans dépossession du débiteur, ou encore de nantissements quand les biens en question sont incorporels comme des créances, des comptes d'instruments financiers ou encore le fonds de commerce etc...

b. Les garanties personnelles

En opposition aux garanties réelles, ces garanties sont données par des tiers représentés en tant que cautions ou avalistes. Elles sont très fréquentes dans le cas des crédits octroyés aux PME (Petites et Moyennes Entreprises) que le banquier demande afin d'éviter de se voir faire

face à une responsabilité financière limitée par les apports et d'inciter les dirigeants à gérer l'entreprise dans le seul objectif de rembourser les créanciers.

B. Le partage des risques

Dans l'objectif de limiter son exposition au risque sur une contrepartie, un banquier est souvent amené à partager la distribution des crédits avec d'autres établissements de crédit selon différentes modalités.

a. Le cofinancement

Cette méthode consiste pour plusieurs banques à se mettre d'accord pour financer une contrepartie et peut éventuellement donner lieu à la constitution de ce qu'on appelle un pool bancaire³⁰. Une clef de répartition assigne à chaque membre du pool une quote-part dans la masse de crédits à distribuer et généralement quelques banques du pool ayant les quotes-parts les plus élevées sont dites chef de file et le suivi et la gestion des concours sont assurés par ces dernières. Cette formation de pool comporte un inconvénient comme un avantage. La dilution de la responsabilité de chacun et l'incitation des banques à se renchérir entre elles constitue un inconvénient du pool. Et comme avantage, outre la division des risques, est de donner la possibilité aux petites banques de participer dans le financement de grandes entreprises.

b. Les engagements de garanties

Cela fait appel à un tiers spécialisé comme une société de caution mutuelle qui délivre à la banque prêteuse une garantie. Mais, à préciser que le tiers en question n'intervient pas dans le financement.

c. Les clauses contractuelles

Ce sont l'ensemble des stipulations évoquées dans les contrats de crédits et ont la fonction d'éviter l'aggravation du risque dû à l'accroissement du comportement de l'emprunteur tel qu'il a été analysé au départ lors de la demande de crédit. Elles présentent des aspects positifs comme négatifs. Elles sont qualifiées de positives, lorsqu'il est imposé à l'emprunteur de respecter un certain nombre d'obligations comme l'établissement régulier de comptes audités, le respect de ratios financiers ou encore la souscription d'assurance-crédit. Négatives dans le sens où elles interdisent à l'emprunteur des opérations telles que la cession d'actifs ou des paiements de dividendes.

³⁰ Un pool, également dénommé tour de table ou syndicat bancaire est un accord par lequel plusieurs banques s'entendent pour consentir un concours ou accorder une garantie à une contrepartie.

2.1.2.2. La prévention globale du risque de contrepartie

Ici, l'effet ou l'impact de l'octroi d'un concours supplémentaire, indépendamment de son destinataire, accroît le risque de contrepartie total de la banque d'où la nécessité d'une approche globale.

A. Division et plafonnement du risque de contrepartie

Ces deux (2) grands traits (De Coussergues & al, Op.cit., p.206-210) ont été stipulés notamment dans le cadre réglementaire du Comité de Bâle en termes de règles prudentielles proposées aux banques.

a. La division des risques

Il est très risqué pour une banque ou même périlleux de concentrer ses fonds sur quelques gros bénéficiaires. Le financement exclusif ou total d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique accroît l'exposition au risque en cas de récession dans ce secteur ou dans cette zone. Voilà pourquoi la réglementation a fixé des limites à la concentration des risques, car plus les risques sont éparpillés entre un grand nombre de contreparties, plus la probabilité de perte est faible. A la différence des risques de marché, les risques de contreparties sont moins corrélés entre eux.

b. Le plafonnement des risques

Ce deuxième point est appuyé ou peut l'être avec l'introduction des nouvelles méthodes d'évaluation du risque comme les notations externes et internes. Il est mis en œuvre avec la fixation de plafonds qui conduisent à une allocation de risque par catégorie de contrepartie.

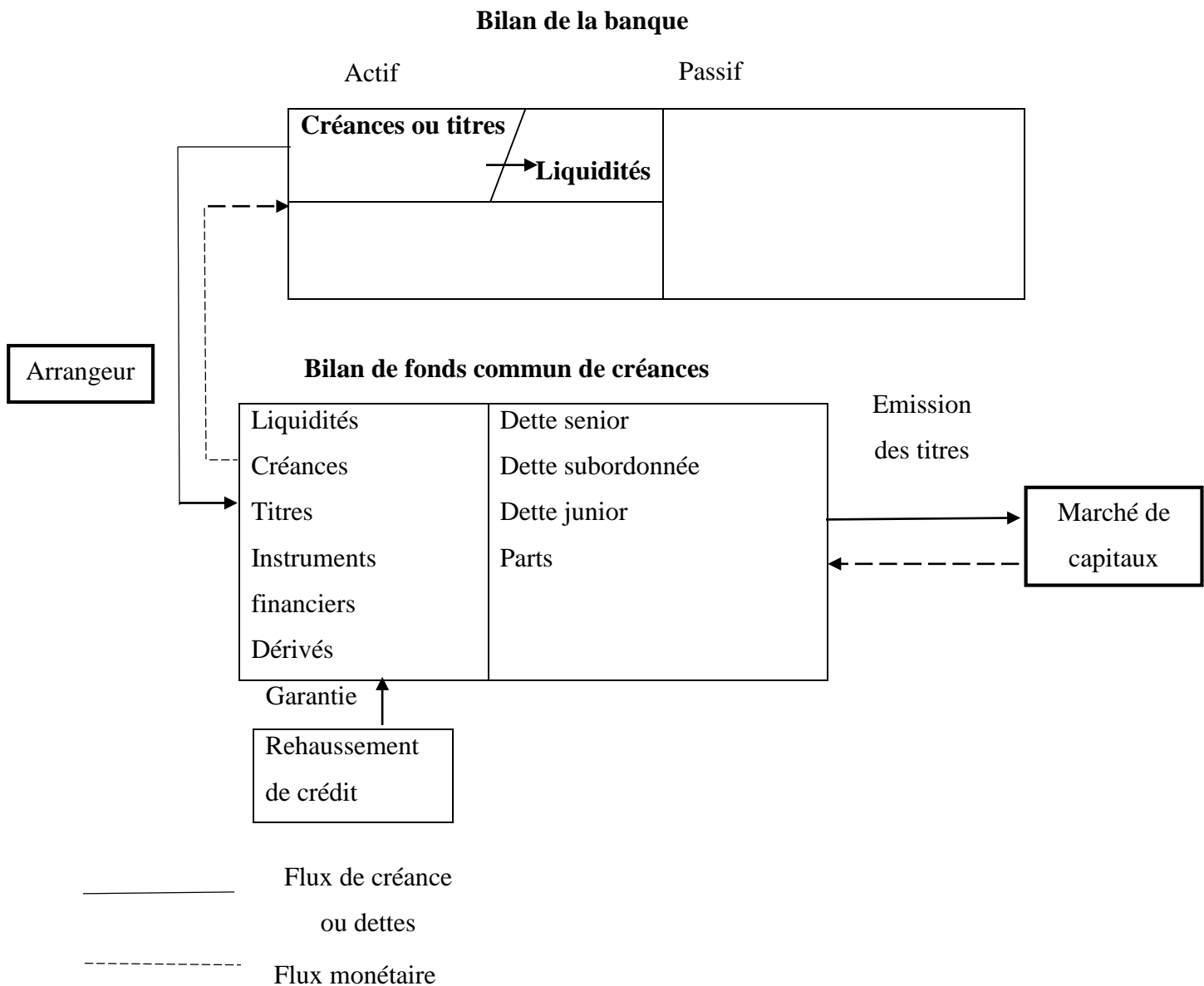
A. La titrisation

La titrisation consiste en une opération financière, le transfert des risques rattachés à quelques actifs, en ayant la possibilité de conserver ou non ces actifs.

Mécanisme de la titrisation

Plusieurs acteurs sont mis en jeu afin de mener à bien une opération de titrisation. Cette opération de titrisation consiste pour un établissement de crédit, à céder en bloc ou en lot certains de ses actifs à une entité *ad hoc* et en recevoir en contrepartie des liquidités. L'entité en question est dénommée *Special Purpose Vehicle* ou FCC pour Fonds Commun de Créances qui finance le portefeuille de créances cédé par l'établissement de crédit en émettant des parts sur le marché des capitaux (**voir figure n°02 ci-dessous**). Le montage de ce type d'opération est assuré par un spécialiste en la matière comme une banque d'affaire/d'investissement qui représente l'arrangeur, un autre acteur incontournable dans cette opération de titrisation.

Figure N°03 – La titrisation des créances bancaires



Source : Adapté de De Coussergues & al (2017, p.208).

Dans la pratique la plus simplifiée d'une opération de titrisation, l'arrangeur a la charge de l'analyse de l'actif et la définition du passif du FCC. Le schéma ci-avant illustre parfaitement les chemins de réalisation de l'opération. L'arrangeur en question sert de simple intermédiaire entre la banque et la société de titrisation qui est le Fonds Commun de Créances. Nous pouvons constater dans l'actif du bilan de la banque, une transformation des créances en liquidités qui n'est que le résultat de la cession des créances par la banque traduit en ligne continue en contrepartie de liquidités vers le bilan de la banque représenté en ligne discontinu. Le FCC quant à lui, émet des titres adossés à ces créances que nous pouvons distinguer dans son passif

classé par tranches et destinés au marché des capitaux. Les investisseurs qui adhèrent à l'opération se protègent contre les risques par une méthode appelée le rehaussement de crédit qui consiste tout simplement à souscrire un contrat d'assurance.

2.2. Gestion du risque de liquidité

La liquidité représente le noyau dur de la banque et lui permet de faire face aux retraits de sa clientèle à tout moment. Une liquidité forte du système bancaire renforce la confiance des déposants et les incite à confier de plus en plus leur moyen de paiement aux établissements de crédit.

Pour ce faire, une banque dispose de plusieurs moyens d'emmagasiner de la liquidité et d'en utiliser le moment venu.

2.2.1. Les impasses de liquidité

En général, nous avons plusieurs méthodes utilisées pour la gestion de la liquidité par les banques, mais celle des impasses est la plus usitée par les autorités de tutelle.

Le profil d'échéance représente un tableau qui classe les actifs et passifs selon leur durée restant à courir (tableau n°06 ci-dessous) selon une méthodologie très simple :

- Tout d'abord, les classes d'échéances sont plus fines pour les maturités proches, car c'est le risque de liquidité immédiate qui est mesuré ;
- Les actifs et passifs sans stipulation de terme comme les dépôts à vue, les fonds propres ou les immobilisations corporelles font l'objet d'un traitement adapté. La date d'exigibilité des fonds propres est inconnue et les dépôts à vue sont très stables. C'est pourquoi, la Commission bancaire proposait dans l'un de ses modes de traitement des dépôts à vue l'échéancier suivant : 20% à moins d'un mois, 20% d'un mois à trois mois, 10% de trois mois à six mois, 10% de six mois à un an et 40% de un an à cinq ans ;
- Les actifs et passifs à échéance juridique différente de leur échéance pratique, sont difficiles à positionner : certains crédits comme les découverts ont une maturité courte mais étant régulièrement renouvelés, ils engagent les banques autant que les crédits à maturité plus longue ; d'autres crédits comportent des clauses de remboursement anticipé. De même, la Commission bancaire répartissait ainsi les comptes ordinaires débiteurs de la clientèle : 10% seront remboursés entre un mois et trois mois, 15% entre trois et six mois, 20% entre six mois et un an et 55% entre un an et cinq ans. C'est donc par expérience que les banques établissent leurs profils d'échéance et diffèrent les uns aux autres dépendant de l'expérience acquise par chaque banque.

- Les engagements du hors bilan sont subordonnés à la survenance d'un événement futur et souvent incertain. Il est quand bien même nécessaire d'estimer les flux qui découleront de ces opérations à partir des engagements respectés dans le passé ;
- Le profil d'échéance est régulièrement mis à jour.

Tableau N°06 : Les impasses de liquidité

| I – Profil d'échéance et calculs d'impasses successives (en millions d'euros) | | | |
|--|----------------|---------------|--------------------------|
| Période D | Passifs | Actifs | Impasses |
| 1 Semaine | 4 800 | 4 200 | 600 |
| 8 jours $\leq D < 1$ mois | 6 400 | 5 000 | 1 400 |
| 1 mois $\leq D < 3$ mois | 8 600 | 5 400 | 3 200 |
| 3 mois $\leq D < 6$ mois | 5 800 | 4 200 | 1 600 |
| 6 mois $\leq D < 1$ an | 2 000 | 2 400 | -400 |
| 1 an $\leq D < 2$ ans | 1 000 | 3 400 | -2 400 |
| 2 ans $\leq D < 5$ ans | 1 400 | 2 900 | -1 500 |
| Plus de 5 ans | 1 500 | 4 000 | -2 500 |
| TOTAL | 31 500 | 31 500 | |
| II – Les impasses cumulées | | | |
| Période | Passifs | Actifs | Impasses cumulées |
| Moins d'1 semaine | 4 800 | 4 200 | 600 |
| Moins d'1 mois | 11 200 | 9 200 | 2 000 |
| Moins de 3 mois | 19 800 | 14 600 | 5 200 |
| Moins de 6 mois | 25 600 | 18 800 | 6 800 |
| Moins d'1 an | 27 600 | 21 200 | 6 400 |
| Moins de 2 ans | 28 600 | 24 600 | 4 000 |
| Moins de 5 ans | 30 000 | 27 500 | 2 500 |

Source : Adapté de De Coussergues & al (2017, p.219).

La détermination de l'impasse de liquidité : pour une maturité donnée, l'impasse de liquidité ou encore appelée position de liquidité, est égale à la différence entre les passifs et les actifs. Ainsi, selon le tableau ci-dessus, en raison de discordances d'échéances, la banque a une impasse de 600 d'ici à une semaine qu'il faudra couvrir pour rester liquide. Cette impasse de liquidité engendre un coût qui peut être évalué au taux du marché interbancaire pour les échéances à 7 jours.

Il est également possible de cumuler les impasses de chaque classe pour obtenir le montant et la période de survenance du besoin de trésorerie maximum (6 800 d'ici à six mois notre exemple du tableau ci-dessus).

2.3. Gestion du risque de taux d'intérêt

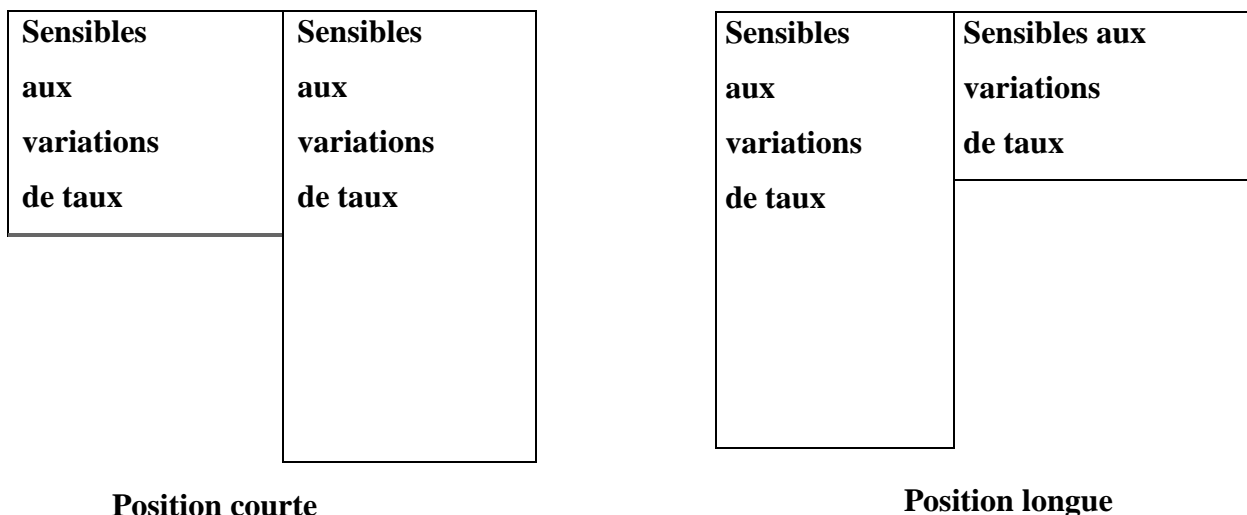
Toutes institutions financières sont confrontées au risque de taux d'intérêt, car lorsque les taux d'intérêt fluctuent, cela impacte également sur la valeur des dépenses et profits de la banque et de de même sur la valeur économique de ses actifs, passifs ainsi que ses position sur le hors bilan.

2.3.1. La manifestation du risque de taux

Le risque de taux d'intérêt se manifeste par ce qu'on appelle un effet – prix, la liaison inverse entre les taux d'intérêt et les éléments à taux fixe du bilan, et par un effet – revenu en raison des nouvelles conditions de rémunération des éléments du bilan à taux variable ; d'où des profils de risque de taux différents.

Concernant les profils de risque de taux, nous pouvons distinguer deux positions de taux qui correspondent à deux profils différents. Il y a certains éléments d'actif et de passif bancaire qui sont plus sensibles que d'autres aux modifications de taux d'intérêt et cela en fonction de la date de renouvellement du taux.

Figure N°04 – Les positions de taux



Source : Adapté de De Coussergues & al (2017, p.221).

Une banque est en position courte lorsqu'elle détient, pour une échéance donnée, moins d'actifs que de passifs sensibles aux variations de taux. Cette position est par conséquent :

- Défavorable en cas de hausse des taux d'intérêt ;
- Favorable en cas de baisse des taux d'intérêt.

Une banque est en position longue lorsqu'elle détient, pour une échéance donnée, plus d'actifs que de passifs sensibles aux variations de taux. Cette position est par conséquent :

- Défavorable en cas de baisse de taux d'intérêt ;
- Favorable en cas de hausse de taux d'intérêt.

2.3.2. La méthode de GAP

Le gap de taux est considéré comme une méthode classique et intuitive pour mesurer l'exposition au risque de taux et consiste à analyser les fluctuations de la marge d'intérêt résultant de la méthode de gap comptable ou gap instantané.

Le gap comptable ou impasse en taux, est la différence algébrique entre les emplois à taux variable et les ressources à taux variable. Elle permet donc de relier les variations de la marge d'intérêt aux fluctuations des taux d'intérêt.

Le gap est nécessairement défini sur une période de référence, car la distinction entre taux fixe et taux variable est totalement tributaire de la période envisagée. Un taux est « fixe » sur une certaine période si son niveau n'est pas affecté par les mouvements de marché sur cette période. Un actif ou un passif sont à taux fixe jusqu'à échéance ; au-delà, ils sont variable car ils vont être renouvelés à des conditions inconnues aujourd'hui. De même, un taux révisable périodiquement est variable mais entre deux dates de révision il est fixe pour la période.

$$\text{GAP} = \text{actifs à taux variables} - \text{passifs à taux variables}$$

L'impasse en taux est généralement calculée sur le bilan équilibré par différence entre les encours à taux variable de l'actif et au passif. Elle est aussi égale en valeur algébrique, à la différence entre le passif et l'actif à taux fixe.

$$\text{GAP} = \text{passifs à taux fixes} - \text{actifs à taux fixes}$$

- *Un gap taux variable positif* signifie qu'une partie des emplois à taux variable est financée par des ressources à taux fixe. Cette situation indique une exposition défavorable à la baisse des taux. En effet, si les taux d'intérêt baissent, le rendement des

actifs diminue alors que le coût des ressources qui les financent reste inchangé, ce qui implique une perte.

- *Un gap taux variable négatif* indique qu'une partie des emplois à taux fixe est financée par des ressources à taux variables. Dans ce cas, le bilan est exposé défavorablement à une hausse de taux. En effet, si les taux augmentent, le rendement des actifs reste fixe et le coût des ressources s'élève.
- *Un gap nul* indique que la marge est insensible aux variations de taux d'intérêt.

2.3.3. La méthode des impasses

Le profil d'échéances est un tableau qui classe les actifs et les passifs selon la date à laquelle les conditions de rémunération sont modifiées et non pas selon leur maturité comme dans le cas des impasses de liquidité.

Tableau N°07 : Les impasses de taux (en millions d'euros)

| Date de nouvelle détermination des taux d'intérêt | Passifs | Actifs | Ecart cumulatif de taux d'intérêt |
|---|---------|--------|-----------------------------------|
| 1 semaine ou moins | 5 100 | 4 600 | -500 |
| 8 jours à 1 mois | 4 500 | 4 200 | -800 |
| 1 à 3 mois | 2 100 | 2 000 | -900 |
| 3 à 6 mois | 1 700 | 1 900 | -700 |
| 6 à 12 mois | 300 | 1 400 | +400 |
| 1 an à 3 ans | 200 | 700 | +900 |
| Plus de 3 ans | 1 100 | 200 | 0 |

Source : OCDE, 1987³¹

Dans ce profil d'échéance, on compte autant de classes d'échéances que de dates de révisions de taux. Les éléments du bilan qui n'ont pas de stipulation de termes comme les dépôts à vue, sont inexistants si leurs mouvements sont insensibles à la variation des taux ou au contraire considérés dans le cas inverse.

La détermination de l'impasse de taux : pour une classe d'échéance donnée, on calcule par différence entre les passifs et les actifs une impasse qui met en évidence les défauts de concordance (*mismatching*) des échéances. Le profil d'échéances permet également de calculer ce qu'on appelle le RST (Ratio de Sensibilité aux variations de Taux) qui, pour une échéance donnée est égal à :

³¹ In De Coussergues & al (2017, p.222)

RST= Actifs sensibles aux variations de taux / Passifs sensibles aux variations de taux

Un RST égal à 1 indique pour l'échéance en question un parfait adossement des actifs et passifs. Un RST inférieur à 1 correspond à une position courte et un RST supérieur à 1 à une position longue. Ainsi, selon le tableau n°07 ci-dessus, la banque est en position courte sur les échéances inférieures à trois mois et sur celle supérieure à trois ans. Son RST à trois mois est : $4\,600 + 4\,200 + 2\,000 / 5\,100 + 4\,500 + 2\,100 = 0,92$.

2.4. Gestion du risque de change

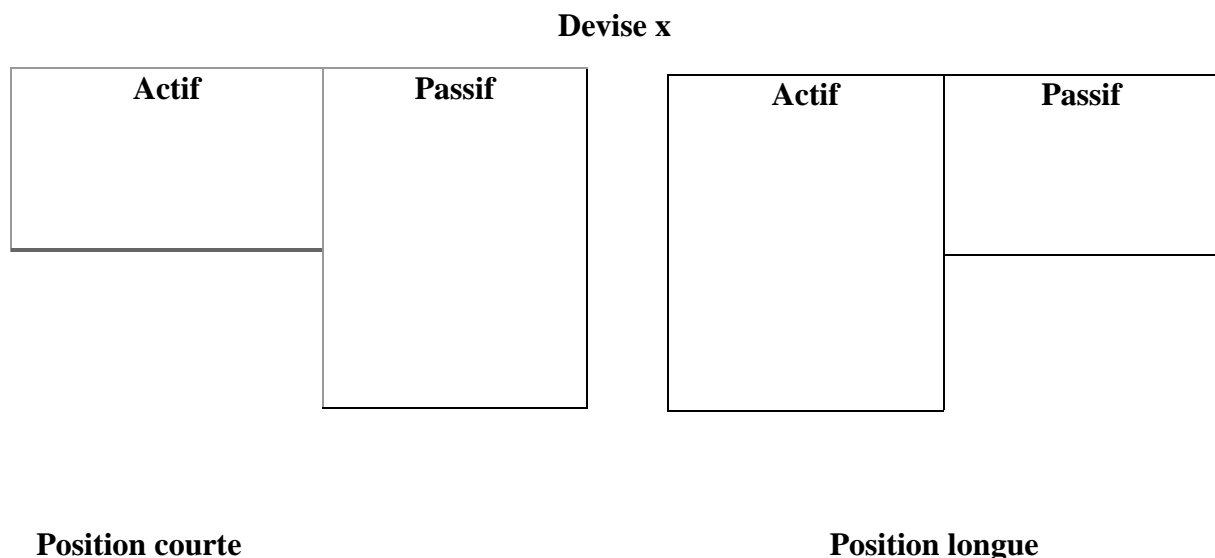
Ce qu'implique le risque de change, est la détention d'éléments d'actifs ou de passifs à des taux fluctuant causant ainsi des gains ou des pertes à l'établissement de crédit.

2.4.1. Mesure et couverture du risque de change

La gestion du risque de change suppose l'évaluation de ce risque. Cela met en lumière la situation financière de l'entreprise. L'intérêt de cette mesure est aussi de distinguer les performances des trésoriers qui ont la responsabilité de la couverture du risque de change.

2.4.1.1. Mesure du risque de change

Elle s'effectue devise par devise en prenant garde à l'imbrication risque de change et risque de taux puisque les actifs et passifs libellés en devise ont des maturités variées. Donc, pour une devise et pour une échéance donnée :

Figure N°05 – Les positions de change

Source : Adapté de De Coussergues & al (2017, p.223-224).

Une banque est en position courte lorsque ses passifs sont supérieurs à ses actifs. La position courte est favorable en cas de baisse de cours de change et défavorable en cas de hausse.

Une banque est en position longue lorsque ses actifs sont supérieurs à ses passifs. La position longue est favorable en cas de hausse du cours de change et défavorable en cas de baisse.

2.4.1.2. Couverture du risque de change

Les couvertures sont diverses et sont partagées en deux (2) catégories : les techniques internes et externes de couverture du risque de change (Maalej Bilel, 2007, p.72).

A. Techniques internes

Ce type de couverture est souvent plus simple à mettre en œuvre et aussi avantageux en termes de coûts que les couvertures sur le marché.

1. Le termaillage : « leads and log »

C'est une technique qui consiste pour une entreprise à jouer sur ses paiements en devises (accélérer ou à retarder) selon les prévisions faites sur la variation des cours de change (hausse ou de baisse), en fonction bien évidemment de l'incidence éventuelle des agios. Cependant, cette technique de termaillage a fait l'objet d'une désuétude à cause des nombreuses possibilités offertes par le marché de change. Mais ceci n'empêche qu'elle permet la réduction de l'exposition au risque de changes.

2. Le netting

Le netting tend à se développer puisqu'il s'agit d'organiser à l'échelon d'un groupe la compensation généralisée de toutes les créances, dettes et mouvement de fonds. Le principe du netting est de procéder à une compensation multilatérale des positions des débitrices ou créditrices réciproques des différentes filiales d'un groupe multinational au moyen d'un centre de compensation localisé dans un pays acceptant ce type de procédure.

La trésorerie générale débite et crédite chaque entreprise dans chaque pays en fonction de règles établies par avance, et aussi en fonction des cours de change et taux d'intérêt. Le solde, exposé au risque de change, est géré à l'échelon de l'établissement central. Le système de la compensation évite les doubles achats et ventes de devises. Il réduit considérablement les montants à couvrir et, par le fait même, l'importance des frais.

B. Techniques externes

Les techniques de couverture de risque de change se sont perfectionnées ces dernières années de façon à répondre aux besoins des entreprises qui ne cessent d'évoluer.

1. La couverture à terme

La couverture à terme se fait par le biais de contrat à terme. Ce type de contrat présente un risque symétrique : c'est-à-dire que chaque contrat partie à autant de chance que l'autre de gagner ou de perdre dans le future un même montant. Il existe différentes sortes de contrat à terme ayants des sous-jacents : taux d'intérêt, indice boursier, action, devise.

2. Contrats de change à terme (CAT)

Les contrats à terme sur devises, ayant pour sous-jacent l'ensemble des devises, permettent de fixer aujourd'hui un cours de change futur en fixant aussi la date de l'échange futur des devises, la nature et le cours de change futur, le montant de devises échangées.

3. Contrats de change à terme à cours unique (CATU)

Ce type de contrat correspondant à un engagement réciproque d'acheter (ou de vendre), une certaine quantité de devises sur plusieurs futures à un cours unique prédéterminé le jour de la négociation a pour sous-jacent l'ensemble des devises. Le contrat de change à terme à cours unique est utilisé dans le cadre d'opérations à moyen et à long terme.

La différence entre le contrat de change à terme et le contrat de change à terme à cours unique réside dans le fait que ce dernier contient plusieurs dates d'échéance.

4. Change à terme à préavis

C'est un contrat qui permet de déterminer, dès la naissance du risque, cours de change à une date différée, inconnue lors de la mise en place du dossier. L'échéance n'est pas précise, mais le cours est fixé.

5. L'avance en devises (AD)

L'avance en devises est une méthode de protection contre le risque de change, mais elle est également et simultanément une technique de financement du commerce international. C'est ainsi que, toute entreprise résidente peut obtenir de tout établissement de crédit résident ou non-résident tout prêt en toutes devises quelle que soit son échéance, la nature et la monnaie de libellé de l'opération financée (notamment importation et exportation).

L'avance en devises est dite aussi contrat de prêts et d'emprunt en devises : à l'export, nous avons l'avance en devises, exportation ou emprunt en devises ; l'import, on a l'avance en devises, importation ou prêt en devise.

2.5. Gestion du risque de marché

Ce risque correspond à l'éventualité de perte subie par une banque sur un portefeuille donné à un moment donné et sa gestion requiert un outil très sophistiqué du nom de VAR pour *Value At Risk*.

2.5.1. Value At Risk (VAR) et mesure du risque de marché

Au début des années 90, la méthodologie de la VAR a été développée par une banque du nom de JP Morgan dans le cadre de *Riskmetrics* et mis au point dans un premier temps pour mesurer l'exposition aux risques de marché, c'est-à-dire le taux de change et variation du cours des actions du portefeuille de négociation d'une banque. La réglementation bancaire l'a introduite comme instrument de surveillance de ces risques. De ce fait, la méthode VAR s'est intégrée dans la gestion des risques des établissements de crédit et elle est utilisée par ces mêmes établissements pour déterminer les exigences en fonds propres couvrant les risques de marché sur le portefeuille de négociation.

La méthode VAR

Elle apporte une réponse à la question : « Si le prix des actifs qui composent le portefeuille de négociation baisse, quelles pertes maximales la banque va-t-elle supporter ? ». Ou plus précisément :

- Pour un horizon donné, par exemple de 24 heures ou 1 à jours, et le choix de cet horizon doit correspondre au laps de temps nécessaire pour vendre les titres, délai très bref sur les marchés réglementaires mais qui est plus long sur les marchés de gré à gré ;
- Dans un intervalle de confiance donné, dans la pratique entre 90 % et 99 %, mais rien n'empêche un intervalle plus faible ;
- On estime les pertes maximales sur le portefeuille.

Ainsi, si la VAR d'un portefeuille est estimée à 50 millions d'euros à horizon de 10 jours et avec un intervalle de confiance de 99 %, cela signifie que d'ici 10 jours, le titulaire de ce portefeuille ne perdra pas plus de 50 millions d'euros dans 99 % des cas. A l'inverse, dans 1 % des cas, la perte peut être supérieure à 50 millions d'euros.

2.6. Gestion des risques opérationnels

Accordé à la vision traditionnelle financière, les risques du marché financiers, c'est-à-dire les différents risques financiers sont connus pour leurs impacts désastreux sur le résultat des opérations par les agents économiques, mais une autre source de pertes financières pèse également sur les différentes organisations que sont les risques opérationnels.

2.6.1. Les mesures réglementaires des risques opérationnels selon Bâle II

La mesure du risque opérationnel correspond à une valeur en risque, similaire dans son principe à celle calculée dans les domaines du risque de marché et du risque de crédit. Elle doit donc couvrir à la fois les pertes attendues (*expected loss*) et les pertes exceptionnelles

(*unexpected loss*). Pourtant, en théorie, les fonds propres réglementaires ne couvrent que les pertes exceptionnelles et non les pertes moyennes, ces dernières étant censées être couvertes par des provisions ou imputées sur le résultat courant. Le Comité de Bâle propose trois approches distinctes pour déterminer le capital réglementaire au titre du risque opérationnel (Tan-Tan, 2007, p.39):

- L'approche de l'indicateur de base (*Basic Indicator Approach ou BIA*)
- L'approche standard (*Standardised Approach ou SA*)
- Les approches de mesures avancées (*Advanced Measurement Approach ou AMA*).

Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue. Le degré de sophistication de chacune de ces trois méthodes est en effet croissant.

2.6.1.1.L'approche de l'indicateur de base

Selon l'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA), le capital réglementaire en couverture du risque opérationnel est égal à un pourcentage, appelé facteur alpha, égale à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement sur les trois dernières années. Celui-ci se définit comme la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou moins-values liées au portefeuille-titres, et les éléments exceptionnels.

La règle peut donc être exprimée de l'équation suivante : $K = \alpha \cdot RB$; Avec k le capital réglementaire, RB est le revenu brut et $\alpha = 15\%$

Selon cette approche très simplifiée, l'ampleur du risque opérationnel est une fonction positive du volume des activités, dont les différents éléments du revenu annuel brut sont ici des estimateurs. Les données de revenus, directement puisées dans la comptabilité officielle, ont l'avantage d'être disponible pour toutes les institutions, à la différence d'autres indicateurs plus complexes.

Le taux de 15% a été retenu suite aux deux premières études quantitatives d'impact réalisées lors du calibrage de l'accord.

En effet il apparaît qu'en moyenne 15% du revenu annuel brut représente le montant cible de capital réglementaire opérationnel, pour les 29 établissements ayant répondu aux premières études quantitatives d'impact lancées par le comité en mai 2001.

L'approche de l'indicateur de base vie spécifiquement les plus petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales, de moindre importance, d'autres grands établissements, pour lesquelles les quelles le cout de mise en place d'approches plus élaborées serait prohibitif ou économiquement déraisonnable.

2.6.1.2. L'approche standard

L'approche standard est en fait un prolongement plus fin de la BIA en déclinant ce type de calcul par type d'activité. Le capital réglementaire est ici fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur bêta, établi à 12%, 15%, ou 18% selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité.

Cela se traduit par la règle suivante : $K = \sum k_i LI = \sum \hat{\alpha}_i LI$; Avec k_i représente le capital réglementaire associé à la ligne i , $RBLI$ est le revenu brut de la ligne correspondante, et $\hat{\alpha}_i$ est le coefficient associé.

L'approche standardisée permet en outre de prendre en compte la nature de l'activité de l'institution. Ainsi une institution dont l'activité se concentre sur les opérations les moins risquées ou bénéficiera d'une charge en capital moindre que celle présente dans tous les types d'activités ou dans les plus risquées.

Le tableau ci-dessus détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire.

Tableau N°08 – Facteur bêta par ligne d'activité – approche standardisé

| Catégories d'activité | Taux $\hat{\alpha}$ |
|-----------------------------|---------------------|
| Financement des entreprises | 18% |
| Négociation et vente | 18% |
| Banque de détail | 12% |
| Banque commerciale | 15% |
| Fonction d'agent | 18% |
| Païement et règlement | 15% |
| Gestion d'actifs | 12% |
| Courtage de détail | 12% |

Source : Adapté de Kawtar Tan-Tan (2007, p. 59).

Les taux de calcul du capital réglementaire proviennent de la deuxième étude quantitative d'impact, portant sur 29 établissements, ceux qui ont répondu à l'enquête lancé par le comité de Bâle.

A propos des méthodes standard et des coefficients bêta, le comité reste d'ailleurs prudent, en précisant que : « une banque doit élaborer des politiques spécifiques et disposer de critères consignés par écrit pour mettre en correspondance le produit brut des diverses catégories d'activité et unités avec le dispositif standardisé. Les critères doivent faire l'objet d'un examen et d'un ajustement, selon les besoins, de façon à intégrer les innovations/changement d'activité et de modification des risques ».

D'autre part on a **Approche standard alternative** et que selon le comité de Bâle : L'autorité de contrôle nationale peut, à sa discrétion, autoriser un établissement à appliquer l'approche standard alternative (ASA), à condition qu'il puisse démontrer que celle-ci apporte une amélioration, permettant par exemple d'éviter un double comptage des risques. Une fois qu'il aura adopté une approche ASA, l'établissement ne pourra pas revenir à l'approche standard sans l'autorisation de son autorité de contrôle. Il n'est pas envisagé de permettre aux grosses banques détenant des portefeuilles diversifiés sur les principaux marchés d'utiliser l'approche ASA.

Aux termes de l'ASA, l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel et sa méthodologie de calcul sont identiques à celles de l'approche standard, sauf pour deux lignes de métier : banque de détail et banque commerciale. Pour celles-ci, les prêts et avances - multipliés par un facteur fixe « m » - sont utilisés au lieu du produit brut comme indicateur de risque ; les bêta sont identiques à ceux de l'approche standard. L'exigence de fonds propres ASA au titre du risque opérationnel pour opérations de détail (la formule de base étant identique pour l'activité de banque commerciale) est exprimée de la façon suivante : $KNI = \hat{\alpha}NI \times m \times PANI$; Où **KNI** correspond à l'exigence de fonds propres pour l'activité de détail $\hat{\alpha}NI$ correspond au bêta pour l'activité de détail, **PANI** correspond au total de l'encours des prêts et avances à la clientèle de détail (non pondérés des risques et avant déduction des provisions), calculé en moyenne sur les trois années écoulées **m** est égal à 0,035.

Aux fins de l'ASA, le total des prêts et avances dans l'activité de détail comprend l'ensemble des montants tirés sur les portefeuilles de crédit suivants : détail ; PME assimilées à la clientèle de détail ; acquisition de créances sur la clientèle de détail. Pour la banque commerciale, le total des prêts et avances comprend les montants tirés sur les portefeuilles de crédit suivants : entreprises ; emprunteurs souverains ; banques ; financement spécialisé ; PME assimilées aux entreprises ; acquisition de créances sur les entreprises. La valeur comptable des titres détenus dans le portefeuille bancaire doit également être incluse.

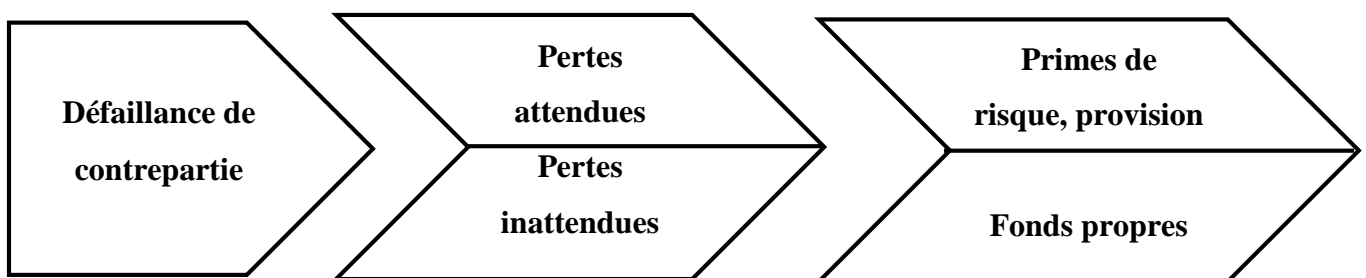
En appliquant l'ASA, les banques de détail et commerciales, si elles le désirent, peuvent agréger leurs activités de détail et de banque commerciale, en leur affectant un bêta de 15 %. De même, les banques qui ne sont pas en mesure d'affecter le produit brut aux six autres lignes de métier peuvent agréger le produit brut total correspondant et lui appliquer un bêta de 18 %, le produit annuel brut étant traité conformément au paragraphe 654.

Comme dans l'approche standard, l'exigence de fonds propres totale ASA représente la somme des exigences de fonds propres pour chacune des huit lignes de métier.

Section 3 : Les nouvelles approches d'évaluation du risque de contrepartie, notations externes et internes

Le Comité de Bâle impose aux établissements de crédit dans le cadre des règles prudentielles, de se doter de systèmes d'évaluation du risque de contrepartie fondés sur l'une des trois (3) méthodes proposées : la méthode standard, la méthode IRB de base et la méthode IRB avancée. Ces méthodes évaluent, selon des approches différentes, la probabilité de défaut d'une contrepartie prise isolément ou d'un portefeuille de crédits, ainsi que les pertes associées (figure n°05), avec comme objectif que les fonds propres soient suffisants pour couvrir les pertes inattendues, les pertes attendues étant couvertes par une tarification suffisante de crédits (prime de risque) et par des provisions.

Figure N°06 – Evaluation et couverture du risque de contrepartie



Source : Adapté de De Coussergues & al (2017, p.194)

3.1. Les notations externes

Dans le ratio de solvabilité, le recours à des notations externes est appelé méthode standard et cette méthode par défaut consiste à utiliser les notes publiées par des organismes spécialisés dans la notation financière pour évaluer le risque de contrepartie. Avec la méthode standard, *l'évaluation de la probabilité de défaillance s'appuie sur des classifications de risques établies par des spécialistes du traitement des informations financières extérieurs à la*

banque (De Coussergues & al, Op.cit., p.195). Cette méthode est principalement utilisée par les établissements bancaires de petite et moyenne tailles.

3.1.1. Les notations des agences de notation (le rating)

Les agences de notation sont des sociétés spécialisées dans l'évaluation du risque présenté par un émetteur d'instruments financiers, qu'il s'agisse d'une société, d'un Etat, d'une collectivité territoriale ou encore d'un établissement de crédit. A titre professionnel et principal, elles diffusent publiquement leur évaluation, synthétisée par une note attribuée soit à une émission donnée d'instruments financiers soit à l'émetteur lui-même. A titre secondaire, les principales agences de notation que sont Fitch Ratings, Moody's et Standard & Poor's ou Dagong exercent des prestations de recherche et de conseil en gestion du risque. Plus la notation obtenue est mauvaise et plus la prime de risque est élevée, à charge pour l'entité dégradée de se financer à un coût important sur les marchés financiers.

Les systèmes de notations de ces agences sont bien connus et leurs notes de signatures sont échelonnées de la meilleure, réserve aux émetteurs à solvabilité indiscutable (AAA de Standard & Poor's ou Aaa de Moody's)³².

3.2.Les notations internes

C'est un système élaboré par les soins de l'établissement de crédit afin de classer ses contreparties en termes de qualité dans le cadre du remboursement ou recouvrement de ses créances.

3.2.1. Le rating final du client

La note finale obtenue par le client correspond au niveau de risque qu'il fait courir à la banque. Ces risques, notés de 1 à 9 ont été regroupés en six catégories.

- La classe « risque excellent » : elle concerne les entreprises notées 1 ou 2. Ces notes, 1 correspondant à un niveau de risque jugé « extrêmement solide » par la banque et 2 à un niveau de risque jugé « très solide », correspondent aux risques les plus faibles, qui procurent une sécurité maximale à la banque.
- La classe « risque bon » : elle concerne les entreprises notées 3 par la banque, correspondant à un niveau de risque jugé « solide ».

Les clients notés 1, 2 ou 3 sont donc à conquérir et/ou à garder absolument en portefeuille.

³² Voir tableau n°05, p.VI

- La classe « risque modéré » : elle est relative aux clients notés 4 « risque adéquat » ou 5 « risque moyen » par la banque. Elle correspond au niveau de risque acceptable par la banque. Cependant, dans ces cas de figure, il convient de prévoir des garanties pour couvrir le risque résiduel de la banque en cas d'accident de parcours.
- La classe « risque élevé » : elle concerne les entreprises notées 6 « fragile » par la banque. A ce niveau, il est recommandé de s'abstenir de tout concours supplémentaire et le cas échéant, d'envisager un désengagement.
- La classe « risque très élevé » : elle fait référence aux entreprises notées 7 « très fragile » ou 8 « extrêmement fragile » par la banque. En règle générale, la note 7 indique que le dossier est en mauvaise condition, connaît des difficultés de remboursement et que des mesures correctives doivent être prises sans tarder. Pour ces dossiers qui méritent une attention particulière, il est recommandé de s'abstenir de prendre des engagements pour les nouveaux clients et de se désengager pour les anciens.

La note 8 signifie que le client est confronté à de graves problèmes de fonctionnement et peut être en défaut par conséquent ; ici les actifs de la banque sont menacés. La restructuration du projet ou toute autre forme de réorganisation est requise pratiquement avec certitude pour préserver les intérêts de la banque. Les crédits classés dans cette catégorie sont à surveiller de très près.

- La classe « risque de perte probable » : elle est relative aux entreprises notées 9 « douteux » par la banque. La note 9 signifie que le client est en défaut et que le transfert du dossier au contentieux pour recouvrement forcé est la seule solution possible à envisager.

3.2.2. La détermination de la probabilité de défaut

A chaque classe de rating est associée une probabilité de défaut (PD) calquée sur celle de la Standard & Poor's, telle que reprise dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°09 : Probabilités de défaut par classes de rating

| Créances saines | | | | | | | Crédit à surveiller | Créances douteuses | |
|------------------|-----|----|---|-----|----|---|---------------------|--------------------|---|
| Classe de rating | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| S&P | AAA | AA | A | BBB | BB | B | CCC | CC-C | - |

Source : Politique générale de notation Commercial Banking de la Rawbank

Le défaut est un événement aléatoire. La note de la contrepartie peut changer et migrer vers une autre. Dans ce cas, les pertes attendues ne resteront pas statiques et la banque pourrait perdre beaucoup s'il y a dégradation de la valeur de la signature. Pour la détermination de la volatilité des pertes qui est définie comme l'écart-type de la distribution des rendements et des pertes, la banque utilise une matrice de migration (matrice de transition) dont l'information concernant sa composition s'avère être très sensible.

Conclusion

Les différents risques financiers (risque de crédit, risque de marché ou encore risque de change...) ont eu des incidences sur les résultats d'activité obtenus par les banques en cas de survenance. Leurs effets sont connus et quantifiables par plusieurs moyens mis en place afin de les maîtriser et/ou de les éviter.

Les dispositifs d'évaluation des différents risques financiers ont une importance cruciale au sein de la fonction gestion de risques des établissements de crédits. Des outils de prévention efficaces ont été développés afin d'assurer aux banques une meilleure performance de leur activité. Le Comité de Bâle également dans son dessein de préserver l'environnement financier demeure dans la recherche de nouvelles approches pour réglementer l'activité des banques. Le système interne de gestion du risque de contrepartie par les banques, donne un certain aspect d'indépendance de ces dernières aux interventions extérieures en venant renforcer la réactivité des établissements de crédit face à ce type de risque.

Cependant, outre les dégâts que les risques financiers peuvent avoir sur les résultats bancaires, un autre type de risque d'une autre nature peut également avoir les mêmes dégâts ou sinon plus graves que les risques financiers connus. Et encore, les impacts de ce type de risque sont réels et ne sont pas des relatés de faits historiques, car sa survenance est bien omniprésente dans toute activité d'organisation. Le risque opérationnel est un risque de pertes assimilé à des incidents certains et incertains dont les faits ne sont pas à démontrer (les récents scandales financiers : Enron, l'affaire Parmalat ou encore les événements de Septembre 2001...).

Des outils de prévention ont été également développés à ce titre pour minimiser la réalisation de ce type de risque.

Introduction

Le paysage bancaire Algérien est marqué depuis le début des années 1990 par une mutation rendue possible par l'application de la loi 90-10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit.

Cette loi marquait un tournant car elle annonçait la naissance d'un nouveau système bancaire qui devait prendre en charge le financement de l'économie nationale d'une autre façon que celle qui a prévalu qu'alors.

En effet, des années de dirigisme économique ont abouti à un système bancaire que beaucoup de spécialistes ont tant décrié. Un système dont les lenteurs sont criardes et qui joue le rôle simple caisse de l'état distribuant du crédit selon des autorisations administratives en collectant l'épargne des ménages.

L'innovation introduite ou celle voulue est de permettre au système bancaire de jouer un rôle de plus en plus important dans le cadre des réformes initiés par les pouvoirs publics.

Les banques ont connu une évolution plus ou moins palpable dans la mesure où elles étaient libres de choisir la gamme des produits à offrir à la clientèle puisque la spécialisation qui avait prévalu avait disparu plus ou moins nettement.

Dans ce paysage bancaire, la CNEP banque a évolué au gré des réformes et de l'environnement tant réglementaire qu'économique.

Le présent chapitre sera donc consacré à la présentation générale de la CNEP banque à travers son historique, son évolution, son organisation ainsi que ses missions.

Section 1 : Historique de la CNEP banque

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance banque, par abréviation « CNEP banque », est un établissement public doté d'une personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi N° 64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et communes d'Algérie (CSDCA). Son siège est à Alger.

Selon les termes de la loi N° 64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social

La première agence de la CNEP banque a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} Mars 1967 à Tlemcen.

La CNEP banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci-après.

- ***Premier période (1964-1970) : collecte de l'épargne.***

Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux)

- ***Seconde période (1971-1979) : encouragement du financement de l'habitat.***

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'Avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

- ***La décennie 1980 : la CNEP au service de la promotion immobilière.***

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

- ***La CNEP après 1997***

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champs d'action aux produits autrefois l'apanage des banques primaires et ce par décision N° 01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère de la finance.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par action (SPA). Le capital social de la CNEP banque est fixé à 14 milliards de Dinars divisé en 14000 actions de 1000DA chacune. La CNEP banque a été immatriculé au registre de

commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Outre ses 209 agences d'exploitation, la CNEP banque a signé depuis longtemps une convention avec PTT ou Poste, Télégraphes et Télécommunication (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

- ***Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier***

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

- **Le 17 Juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP banque.**

L'assemblée générale ordinaire du 17 Juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés :
 - Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels.
 - Le financement de l'acquisition ou l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.
- Le financement des entreprises.

1.1.Organisation de la CNEP banque

La CNEP banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le Président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit

- Le ministère de l'intérieur ;
- Le ministère de l'économie et des finances ;
- Le ministère des travaux publics ;

- Le ministère des affaires sociales ;
- Le ministère des postes et télécommunication.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs le plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Générale ;
- Il décide des actions judiciaires à introduire

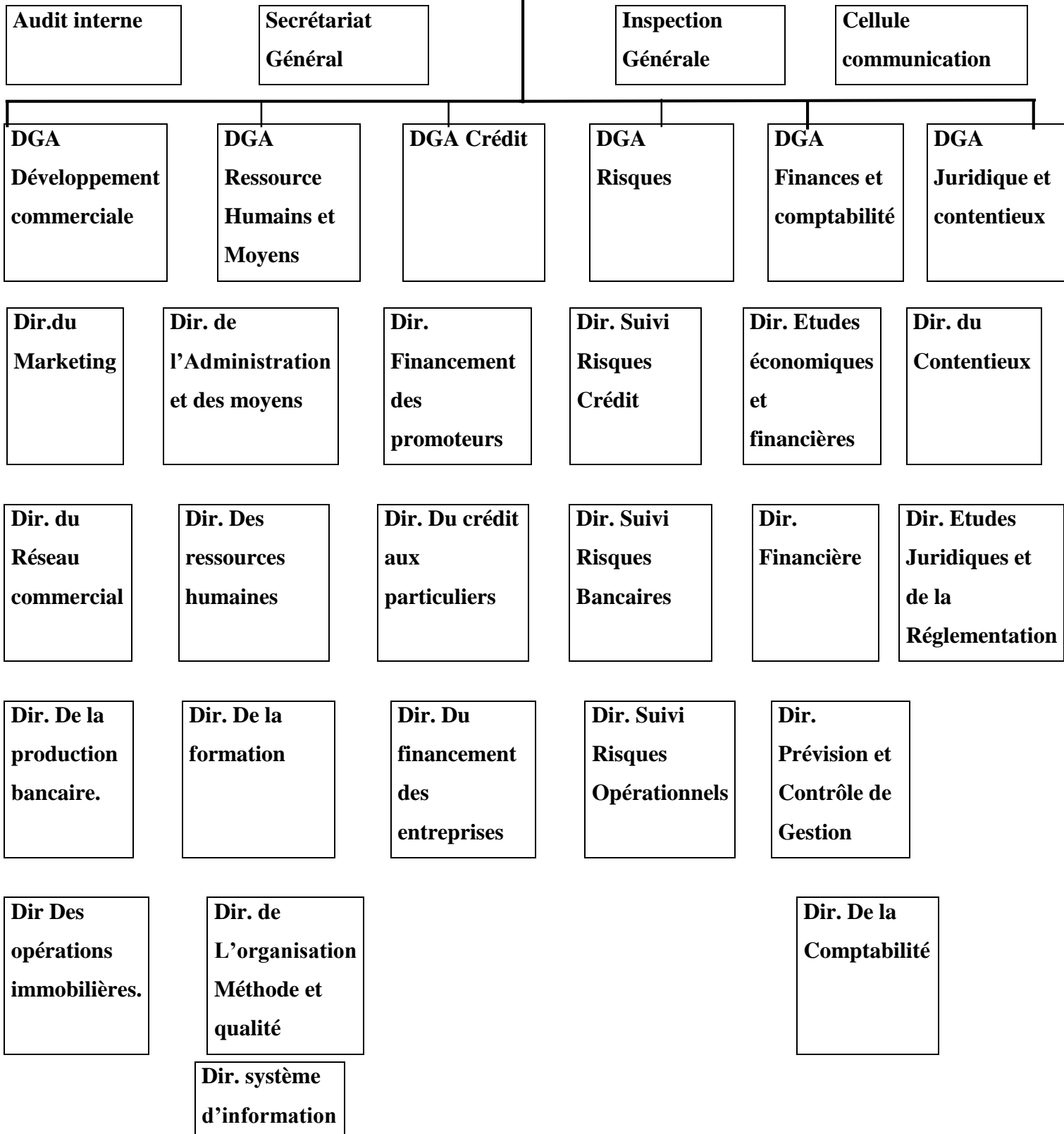
La gestion courante de la CNEP banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Générale nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, à compétence géographique déterminé sur la base d'un découpage du territoire nationale et l'implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept Directions Générales adjointes (Crédit, Administration, Recouvrement, Système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales. L'organigramme de la CNEP banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante.

Organigramme Générale de la CNEP Banque

Président Directeur Générale



Source : Direction Générale de la CNEP, année d'établissement inconnue

Section 2 : Missions et opérations de la CNEP et présentation du réseau de Tizi-Ouzou

2.1. Les missions de la CNEP

Les missions de la CNEP portent essentiellement sur :

- ✓ La collecte de l'épargne
- ✓ Le financement de l'habitat
- ✓ La promotion immobilière

2.1.1. La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal composé de 3204 points de collectes repartis sur les 48 wilayas

Outre les livrets d'épargne (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes morales ;
- Les bons de caisse ;
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

2.1.2. Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant ou non épargnant) ;
- La construction par des tiers ou la construction de locaux à usage commerciale ;
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de biens entre particuliers ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction

2.1.3. La promotion immobilière

Aujourd'hui, la CNEP banque n'est plus une caisse d'épargne. C'est une banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opération qu'elle accomplit sont ceux relevant de son statut de banque de 1997 et qui consiste à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme ;
- Emettre des emprunts à court, moyen et long terme, sous toutes formes ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ;
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la banque.

2.2. Présentation du Réseau de Tizi Ouzou

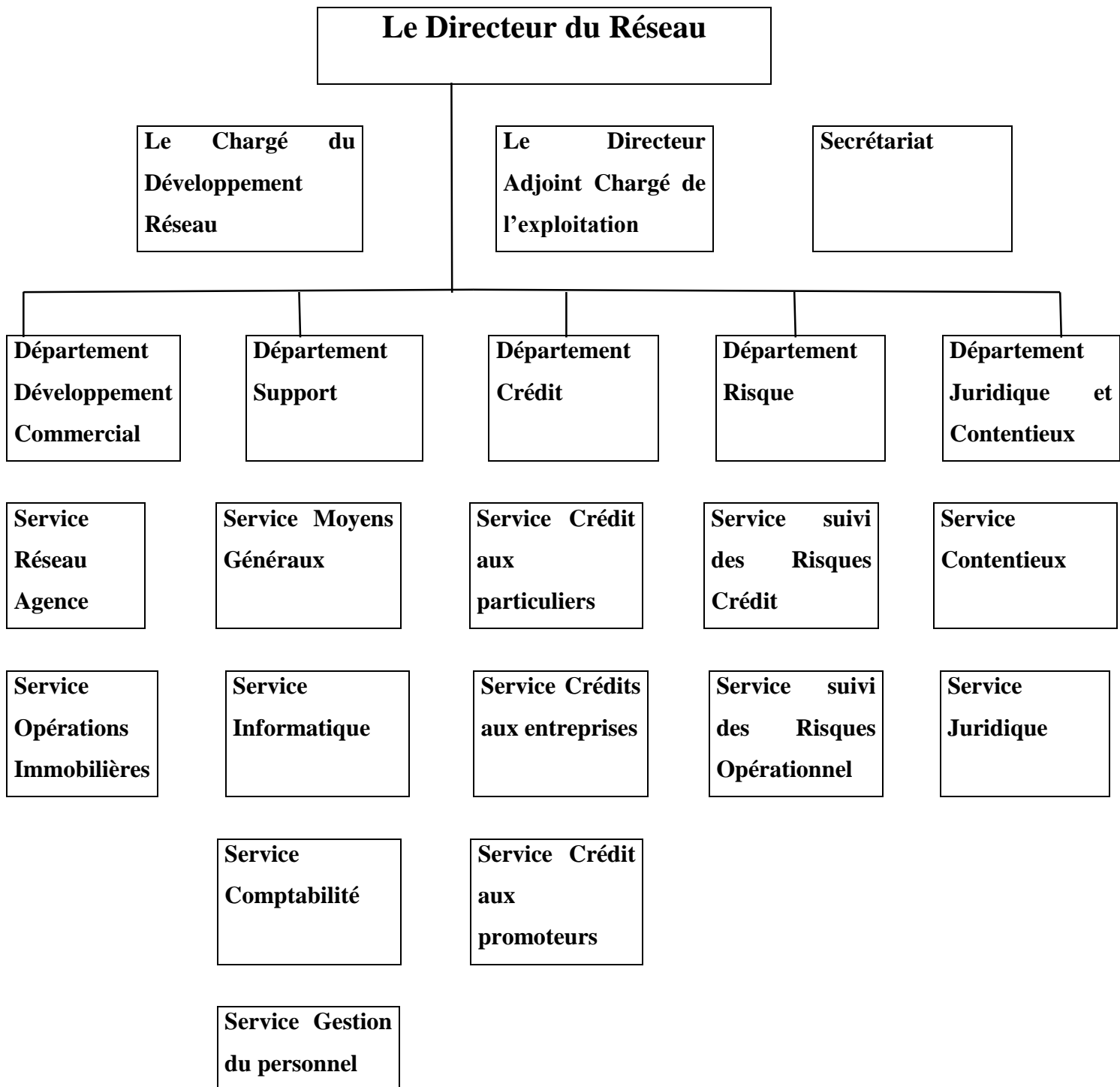
La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la Direction Générale.

Le document portant organisation de la CNEP banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales ;
- Servir de feed back d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

La direction du réseau est structurée en cinq départements. L'organisation générale d'une direction du réseau est reprise dans l'organigramme de la page suivante.

Organigramme Générale d'une Direction de Réseau



Source : Direction Générale de la CNEP (année d'établissement inconnue)

La direction du réseau de Tizi Ouzou a été créée en 1993. Elle compte 15 agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Bourmedes (1 agence), Tizi Ouzou (09 agences), Bouira (05 agences).

En termes d'effectif, le réseau compte près de 300 employés (siège réseau et agences) dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le réseau de Tizi Ouzou figure parmi les trois premiers réseaux à l'échelle nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 04^{ème} place.

La direction réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzefoun, Tizirt est ainsi prévue.

Section 3 : Mission et Organisation de la DRSCF et de la DSEG

3.1. Organisation de la Direction de Surveillance des Risques Crédit et Financiers (DRSCF)

La direction de surveillance des risques crédit et financiers est organisée en 3 départements

✓ ***Département Risque crédit organisé en deux (2) secteurs***

- Secteur Mesure et Evaluation des Risques Crédit ;
- Secteur Analyse et Suivi des Risques Crédit.

✓ ***Département des Risques Financiers organisé en deux (2) secteurs***

- Secteur Mesures et Evaluation des Risques Financiers ;
- Secteur Analyse et Suivi des Risques Financiers.

✓ ***Département Centrale des Risques Entreprises et Ménages organisé en deux (2) secteurs***

- Secteur Crédits aux Entreprises et aux Promoteurs Immobiliers ;
- Secteur Crédit aux Ménages.

3.1.1. Missions du Département Risques Crédit

Il a pour mission de :

- S'assurer de l'existence et de l'efficacité d'un système de sélection et d'appréciation des risques crédit et de veiller à son actualisation périodique ;
- Définir des méthodes et développer des outils de mesure et d'analyse des risques de crédit adaptés aux volumes des opérations ;
- S'assurer du respect des limites de risques de crédit ;
- Répartir le portefeuille engagement en fonction de la nature et de qualité de la contrepartie ;
- Identifier de manière centralisée, les risques de bilan et de hors bilan à l'égard d'une contrepartie ou contreparties considérées comme un même bénéficiaire ;
- Agréger les engagements par niveau du risque encourus, par secteur d'activité, par zone géographique et par débiteurs liés entre eux afin d'appréhender les risques de concentration ;
- Analyser périodiquement le portefeuille crédit de la banque pour en faire une restitution régulière ;
- S'assurer de l'adéquation des risques encourus des risques encourus avec la politique de crédit de la banque ;
- Réviser périodiquement les grands risques ;
- S'assurer l'existence et de la performance d'un système d'analyse de la rentabilité des opérations de crédit ;
- Assurer le suivi de l'évolution des risques grâce aux indicateurs et en tirer les renseignements nécessaires à la révision de la politique des risques ;
- Effectuer des simulations de crise pour évaluer la vulnérabilité du portefeuille crédit de la banque ;
- Réaliser les tableaux de bord sur les risques de crédit ;
- Etablir les reportings de suivi des risques crédit ;
- Elaborer le rapport annuel sur la mesure et la surveillance du risque crédit.

3.1.2. Missions du Département Financier

Il a pour mission de :

3.1.2.1. Risque interbancaire

- Participer à la mise en place d'un dispositif de fixation et de mesure de la répartition des encours de prêts et d'emprunts interbancaires, ce dispositif comprend ;
 - Un système de fixation des limites
 - Un système d'enregistrement et de traitement d'informations
 - Des procédures de suivi de contrôle des limites fixées et de leur mission
- Veiller à réexamen périodique de limites fixées et à leur respect

3.1.2.2. Risque de liquidité

- Participer à la mise en place d'un dispositif d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité qui repose sur :
 - L'établissement des prévisions et du recensement des sources de financement ;
 - Un ensemble des limites assorties de systèmes de mesure, de surveillance et d'alerte ;
 - L'élaboration de scénarios de crise
- Veiller à l'examen régulier des méthodes et des moyens permettant de réduire le risque de liquidité ;
- S'assurer du respect des limites fixées et du coefficient minimum de liquidité ;
- Piloter les stress tests et d'assurer que l'exposition au risque de liquidité reste compatible avec la tolérance au risque de la banque.

3.1.2.3. Taux d'Intérêt Global

Contribuer à la mise en place d'un système interne permettant d'appréhender l'exposition au risque de taux d'intérêt global, s'assurer de son suivi et le prévoir les correctifs éventuellement nécessaires

3.1.2.4. Risque Marché

- S'assurer de l'existence d'un système de gestion et d'enregistrement quotidien des opérations sur le portefeuille de négociation ;

- Participer à la mise en place des systèmes permettant la mesure, le suivi et le contrôle des opérations sur les marchés financiers ;
- Réaliser des tableaux de bord sur les risques financiers ;
- Etablir les reportings consolidés des risques financiers ;
- Elaborer le rapport annuel sur la mesure et la surveillance des risques financiers

3.1.3. Missions du département Centrale des Risques Entreprises et Ménages

Il a pour mission de :

- Vérifier l'exhaustivité, fiabilité et la qualité des informations à déclarer à la Centrale des Risques Entreprises et Ménages (CREM) de la banque d'Algérie ;
- Déclarer les débiteurs (entreprises, promoteurs et particuliers) à la centrale des risques de la banque d'Algérie ;
- Déclarer des données de crédit (positive et négative) et les garanties recueillies des débiteurs déclarés à la centrale des risques de la banque D'Algérie ;
- Déclarer les demandes de crédit rejetées après consultation de la CREM ;
- Diffuser aux structures centrales de financement les positions agrégées de la clientèle de la banque sur la place bancaire nationale ;
- Gérer et adapter éventuellement l'interface de la CREM en collaboration avec les structures techniques de la banque ;
- Développer et suivre les outils de collecte des données et de consultation de la CREM;
- Constituer et mettre à jour les bases de données descriptives et de crédits par catégorie de clientèle, servant pour la déclaration à la centrale des risques entreprise et ménages ;
- Assister les utilisateurs en agences, lors des travaux de consultation de la CREM ;
- Mettre à la disposition des départements risque crédit et financiers, toute information nécessaire à l'analyse du portefeuille.

3.2. Mission et Organisation de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties

Cette partie va présenter les missions prévues par la décision réglementaire et l'organisation de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties.

3.2.1. Mission de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties

La DSEG a pour mission³³ :

³³ Décision Réglementaire N°1458/2016

- Etablir les procédures et développer les outils permettant le suivi des engagements et des garanties et leur mise à jour ;
- Suivre la mise en place des crédits accordés à la clientèle en s'assurant de
 - Délais de mise en place des crédits octroyés ;
 - La satisfaction des conditions de crédit et de la levée des réserves éventuelles ;
 - Recueil des garanties et de leur conformité ;
 - Recueil des actes d'assurances et leur renouvellement ;
 - Documents contractuels et de leurs conformités ;
 - La comptabilisation des engagements ;
 - Fonds mobilisés
 - L'avancement physique des projets financiers et l'adéquation avec les consommations financières ;
 - La destination des fonds mobilisés
- Suivre la gestion des dossiers de crédit
 - L'actualisation périodique des dossiers des clients ;
 - La réévaluation des garanties et le renouvellement des actes d'assurance avec subrogation au profit de la banque ;
 - La consolidation et le remboursement des crédits accordés ;
- Suivre la prise en charge des remarques et insuffisances relevées et au provisionnement des créances détenues sur la clientèle ;
- Produire les reportings sur la situation consolidée de suivi des engagements et des garanties ;
- Etablir les rapports d'activités et le rapport annuel de suivi des engagements et des garanties

3.2.2. Organisation de la Direction de Suivi des Engagements et des Garanties

La Direction de Suivi des Engagements et des Garanties est constituée de trois (3) départements :

- ✓ Département suivi des crédits aux entreprises
- ✓ Département suivi des crédits aux promoteurs
- ✓ Département suivi des crédits aux particuliers

3.3. Organisation et mission du Département Suivi des Crédits aux Entreprises

Ce département est organisé en trois (3) secteurs :

- Secteur Grandes Entreprises
- Secteur PME/PMI
- Secteur TPE et professionnel

Les principales missions de ce département sont :

- Etablir les procédures et développer les outils permettant le suivi des crédits accordés aux entreprises et garanties recueillies en couverture des crédits consentis à la clientèle ;
- Suivre le respect des délais mise en place des crédits accordés aux entreprises ;
- Suivre la levée des réserves émises par le comité de crédit avant la signature de la convention ;
- Tenir et mettre à jour un fichier global de suivi du recueil, de la conservation des garanties ;
- Suivre le recueil, des contrats d'assurances et des actes de subrogation au profit de la banque ;
- Suivre les documents contractuels et leurs éventuelles résiliation ;
- Suivre la comptabilisation des engagements et le prélèvement des frais et des commissions ;
- Suivre le déblocage des fonds par le suivi des autorisations de tirage de fonds ;
- Suivre la destination du crédit et l'adéquation des consommations financières avec le niveau de réalisation physique du projet ;
- Suivre les éventuelles modifications, notamment les prorogations de délais d'utilisation des crédits ainsi que l'octroi des crédits complémentaires ;
- Suivre l'actualisation des documents constitutifs des dossiers de crédit (états financiers, attestations de mise à jour fiscale et parafiscales, contrat de location, permis de construire) ;
- Suivre le remboursement des crédits ;
- Suivre la prise en charge des remarques et insuffisances relevées par les organes de contrôle ;
- Contribuer à l'établissement des reportings et des rapports d'activités et le rapport annuel de suivi des engagements et de garanties

3.4. Organisation et missions du département Suivi des Crédits aux Promoteurs

Les principales missions de ce département sont :

- Etablir les procédures et développer les outils permettant le suivi des crédits accordés aux promoteurs et des garanties recueillies en couverture des crédits consentis à la clientèle ;
- Suivre le respect des délais de mise en place des crédits accordés aux promoteurs ;
- Suivre la levée des réserves émises par le comité de crédit avant la signature de la convention ;
- Tenir et mettre à jour un fichier global de suivi recueil, de la conformité et de la conservation des garanties ;
- Suivre les documents contractuels et leurs éventuelles résiliation ;
- Suivre la comptabilisation des engagements et le prélèvement des commissions ;
- Suivre le déblocage des fonds par le suivi des autorisations de tirage de fonds ;
- Suivre la destination du crédit et l'adéquation des consommations financières avec le niveau de réalisation physique du projet ;
- Suivre la conformité des travaux réalisés par le suivi des rapports expertises ;
- Suivre les éventuelles modifications notamment les prorogations des délais d'utilisation des crédits ainsi que l'octroi des crédits complémentaires ;
- Suivre l'actualisation des documents constitutifs des dossiers de crédit (états financiers, attestations de mise à jour fiscales et parafiscales, contrat de location, permis de construire) ;
- Suivre la commercialisation des projets financiers et le remboursement des crédits accordés ;
- Suivre la prise en charge de remarques et insuffisances relevés par les organes de contrôle ;
- Contribuer à l'établissement des reportings et des rapports d'activités et le rapport annuel de suivi des engagements et des garanties.

3.5. Organisation et missions du département suivi des crédits aux particuliers

- Etablir les procédures et développer les outils permettant le suivi des crédits accordés aux particuliers et des garanties recueillies en couverture des crédits consentis à la clientèle ;
- Suivre le respect des délais de mise en place des crédits accordés aux particuliers ;
- Suivre la levée des réserves émises par le comité de crédit avant la signature de la convention ;

- Tenir et mettre à jour un fichier global de suivi de recueil de la conformité et de la conservation des garanties ;
- Suivre les documents contractuels et leur éventuelle réalisation ;
- Suivre la comptabilisation des engagements et le prélèvement des commissions ;
- Suivre le déblocage des fonds et la destination des crédits accordés ;
- Suivre la conformité des travaux réalisés et l'adéquation des consommations avec l'avancement physique des crédits à la construction ;
- Suivre l'actualisation des documents constitutifs des dossiers de crédit ;
- Suivre le remboursement des crédits ;
- Suivre la prise en charge des remarques et insuffisances relevées par les organes de contrôle ;
- Contribuer à l'établissement des reportings et des rapports d'activités et les rapports annuels de suivi des engagements et des garanties.

Section 4 : Gestion du risque de crédit ou risque d'insolvabilité lié à la clientèle (Particuliers)

Au sein de la CNEP Banque de Tizi Ouzou, ses activités étant pour le moment limitées seulement à l'octroi de crédits de type immobiliers (les crédits demandés pour l'achat d'immobilier ou terrain...) à l'endroit des particuliers et des crédits de type investissement allant à l'endroit des entreprises ou promoteurs, elle dispose de deux (2) modes ou techniques de gestion selon la nature des cas enregistrés. La Société de Garantie du Crédit Immobilier (SGCI) et l'Assurance Cardif El Djazaïr constituent les deux méthodes de gestion de la CNEP Banque de Tizi Ouzou.

Cependant, les deux (2) méthodes ci-dessous ne sont utilisées que dans la gestion de crédits hypothécaires distribués aux particuliers. Pour ce qui est des crédits d'investissement à destination des entreprises, rien n'a été stipulé. Donc pour ce faire, notre cas pratique portera uniquement sur la gestion de risque crédit sur les particuliers et plus particulièrement le ***risque d'insolvabilité***.

Ce risque se traduit par définition, le risque de non remboursement du crédit par le bénéficiaire ou débiteur principal, ce qui peut entraîner une perte significative pour la banque.

**4.1. Assurance des crédits hypothécaires aux particuliers contre le risque « insolvabilité »
couvert par la SGCI (selon la note d'inscription n°06/2012)**

4.1.1. Crédits couverts par le contrat « S.G.C.I »

Tous les crédits hypothécaires aux particuliers de la CNEP-Banque sont soumis à la couverture assurance « S.G.C.I » contre le risque « insolvabilité ».

4.1.2. Nature des risques couverts par l'assurance S.G.C.I

L'assurance « S.G.C.I » couvre le risque d'incapacité définitive de l'assuré (l'emprunteur, le codébiteur et la caution) de procéder au remboursement du crédit dû essentiellement aux motifs suivants :

- La perte d'emploi ;
- La dégradation de la capacité de remboursement ;
- La perte de la deuxième source de revenu (caution, codébiteur) ;
- La rupture du ménage dans le cas où le conjoint est codébiteur ou caution ;
- Le surendettement ;
- Tout autre cas dûment justifié.

4.1.3. Mode de calcul de la prime d'assurance à payer

Le montant de la prime d'assurance contre le risque « insolvabilité » est calculé sur la base du montant du crédit en fonction du ratio prêt / valeur à la garantie (RPV) du bien immobilier, objet du crédit ou d'un autre bien immobilier offert en garantie de substitution selon le tableau ci-après.

Tableau N°10 : Ratio Prêt sur Valeur garantie (RPV)

| Ratio : Prêt/Valeur garantie (RPV) | Taux de la prime (Hors taxe) |
|---|-------------------------------------|
| RPV ≤ 40% | 0,50% |
| 40% < RPV ≤ 60% | 0,75% |
| 60% < RPV ≤ 90% | 1,00% |

Source : SGCI, 2012

En ce qui concerne le crédit à la construction, la valeur de la garantie est égale à la valeur du terrain majorée du montant de crédit.

4.1.4. Paiement de la prime d'assurance

L'emprunteur règle le montant de l'assurance en prime unique (FLAT) avant la mobilisation du crédit. Cette prime est versée intégralement et une seule fois par l'agence CNEP-Banque au compte de la S.G.C.I ouvert à cet effet.

4.1.5. Durée de la garantie et date d'effet de l'assurance

La garantie « assurance S.G.C.I » est valable durant toute la durée du crédit accordé à l'emprunteur et prend effet à compter de la date de mobilisation du crédit.

4.1.6. Remboursement intégral par anticipation, annulation du crédit et indemnisation

Diverses possibilités sont proposées pendant l'accord du crédit à savoir le désir du client à résilier le contrat de crédit, ce qui donnerait lieu également à l'annulation de l'assurance, ou la possibilité de régler tout le solde en une fois. L'indemnisation est le produit à l'endroit de l'établissement en cas de la réalisation de l'un des facteurs ou risques cités précédemment.

4.1.7. Remboursement intégral par anticipation

En cas de remboursement intégral par anticipation du crédit garanti, l'assurance prend fin de plein droit et la portion de la prime déjà payé pour la période de l'assurance ne court plus et est restituée au bénéficiaire dans un délai d'un mois à compter de la date de réception par S.G.C.I de l'attestation de solde.

4.1.8. Annulation du crédit

Dans le cas de l'annulation de crédit garanti avant son utilisation et après paiement de la prime d'assurance dans un délai de six (6) mois, cette dernière est restituée au bénéficiaire, déduction faite des frais de dossiers éventuels (10% du montant de la prime) dûment justifié par l'assureur.

4.1.9. Indemnisation

L'indemnité due en cas de sinistre est égale à Quatre-vingt-quinze pour cent (95%) du montant des six (06) échéance impayés et de l'encours en principal restant dû à la date de la déclaration du sinistre, les cinq pour cent (05%) restant représentent la franchise au bénéfice de l'assureur.

L'indemnisation est libérée par la S.G.C.I comme suit :

- Les soixante pour cent (60%) des Quatre-vingt-quinze pourcent (95%) du montant de l'indemnité dès la signature de l'ordonnance à pied de requête par le juge ;
- Les Quarante pourcent (40%) des Quatre-vingt-quinze pourcent (95%) qui représentent le solde de l'indemnité seront retenus par la CNEP-Banque du produit de la vente.

4.1.10. Processus de souscription, suivi des impayés, déclaration des sinistres et indemnisation (Mode opératoire de l'assurance contre le risque d'insolvabilité auprès de la S.G.C.I)

Le processus de la souscription d'une assurance « S.G.C.I » des impayés et la déclaration du sinistre lié à « l'insolvabilité » sont repris dans le mode opératoire à la présente note d'instruction.

Seules les demandes de crédit introduites à compter du 1^{er} Juillet 2012 sont soumises à l'assurance « insolvabilité » de la « S.G.C.I ».

Les quatre (04) annexes numérotés de 1 à 4 font partie intégrale du mode opératoire de souscription de l'assurance contre le risque « insolvabilité » auprès de la « S.G.C.I ».

Le présent mode opératoire a pour objet de déterminer les modalités à suivre pour :

- ***La souscription de l'assurance contre le risque insolvabilité ;***
- ***Le suivi des impayés ;***
- ***La déclaration des sinistres.***

4.1.10.1. La souscription de l'assurance

Le préposé du crédit au niveau de l'agence informe le postulat des conditions générales de l'assurance de la S.G.C.I.

Après accord de financement du comité de crédit compétent, et avant la mobilisation du crédit, le formulaire (questionnaire de police d'assurance) selon modèle en **annexe (1)**³⁴, doit être renseigné avec exactitude en caractère d'imprimerie et doit comporter les renseignements suivants :

a. Concernant l'agence :

- Nom, code, et adresse exacte de l'agence ;
- Numéros de téléphone, de fax, et e-mail.

³⁴ Page 124

b. Concernant le crédit accordé :

- Montant accordé ;
- Durée de crédit ;
- Mensualité à rembourser ;
- Montant de l'aide C.N.L, si elle est accordée.

c. Concernant l'emprunteur, le co-emprunteur, la caution :

- Partie réservée à cet effet, doit être renseignée correctement, avec l'assistance du préposé du crédit, par l'emprunteur, la caution, et le co-emprunteur.

d. Concernant le bien immobilier :

- Objet du crédit ;
- Autre bien (garantie de subsistance) ;
- Valeur de l'expert évaluateur.

e. Concernant les cadrans réservés à l'agence et à l'emprunteur :

- Cadran réservé à l'agence :

Le Directeur d'agence doit apposer obligatoirement sa signature, sa griffe, le cachet humide de l'agence, et la date de signature.

- Le cadran réservé à l'emprunteur :

Ce dernier doit inscrire son nom et prénom, et apposer sa signature attestant avoir lu et pris connaissance des conditions générales de l'assurance « S.G.C.I ».

***Définition du Ratio Prêt Valeur :**

Le RPV est le rapport en pourcentage entre montant du crédit et la valeur expertisée du bien immobilier.

Le RPV maximum est à 90%.

***Paiement de la prime d'assurance :**

Le montant de la prime unique (FLAT) à payer est calculé en TTC, sur la base des taux correspondant au ratio prêt valeur (RPV), fixés par le texte réglementaire.

Le règlement des primes est effectué, dans un délai de 30 jours à compter de la date de la mise en place du crédit, par ordre de virement global et nominatif (nom et prénom de chaque emprunteur avec le montant de la prime versée) par l'agence CNEP-Banque au compte de la S.G.C.I ouvert à cet effet.

● ***Mode de calcul de la prime d'assurance***

Montant de la prime = (Montant du crédit * Taux de la prime) + T.V.A

Exemple (1) :

- Valeur du bien = 8.000.000,00 DA
- Montant de crédit = 3.000.000,00 DA
- RPV = 37% (RPV inférieur ou égal à 40%)
- Taux de la prime = 0,50%
- T.V.A = 19%

Montant de la prime FLAT à payer par l'emprunteur :

- ➔ Montant de la prime (hors taxe) : $3.000.000,00 \text{ DA} * 0,5\% = 15.000,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant de la T.V.A : $15.000,00 * 19\% = 2.850,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant à payer : $15.000,00 \text{ DA} + 2.850,00 \text{ DA} = 17.850,00 \text{ DA}$

Exemple (2) :

- Valeur du bien = 10.000.000,00 DA
- Montant de crédit = 4.500.000,00 DA
- RPV = 45% ($40\% < \text{RPV} \leq 60\%$)
- Taux de la prime = 0,75%
- T.V.A = 19%

Montant de la prime FLAT à payer par l'emprunteur :

- ➔ Montant de la prime (hors taxe) : $4.500.000,00 \text{ DA} * 0,75\% = 33.750,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant de la T.V.A : $33.750,00 \text{ DA} * 19\% = 6.412,50 \text{ DA}$
- ➔ Montant à payer : $33.750 \text{ DA} + 6.412,50 \text{ DA} = 40.162,50 \text{ DA}$

Exemple (3) :

- Valeur du bien = 16.000.000,00 DA
- Montant de crédit = 8.000.000,00 DA
- RPV = 50% ($40\% < RPV \leq 60\%$)
- Taux de la prime = 0,75%
- T.V.A = 19%

Montant de la prime FLAT à payer par l'emprunteur :

- ➔ Montant de la prime (hors taxe) : $8.000.000,00 \text{ DA} * 0,75\% = 60.000,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant de la T.V.A : $60.000,00 \text{ DA} * 19\% = 11.400,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant à payer : $60.000,00 \text{ DA} + 11.400,00 \text{ DA} = 71.400,00 \text{ DA}$

Exemple (4) :

- Valeur du bien = 16.000.000,00 DA
- Montant de crédit = 14.400.000,00 DA
- RPV = 90% ($60\% < RPV \leq 90\%$)
- Taux de la prime = 1,00%
- T.V.A = 19%

Montant de la prime FLAT à payer par l'emprunteur :

- ➔ Montant de la prime (hors taxe) : $14.400.000,00 \text{ DA} * 1,00\% = 144.000,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant de la T.V.A : $144.000,00 \text{ DA} * 19\% = 27.360,00 \text{ DA}$
- ➔ Montant à payer : $144.000,00 \text{ DA} + 27.360,00 \text{ DA} = 171.360,00 \text{ DA}$

- ***Edition et transmission du formulaire de la police d'assurance***

« Phase Crédit »

L'agence renseigne et édite par l'application du système informatique, le formulaire de la police d'assurance de chaque emprunteur.

Elle transmettra par Fax ou par E-mail à la Direction des engagements de la S.G.C.I, les formulaires dûment renseignés et signés par le Directeur de l'agence et l'emprunteur.

Dans le cas d'un crédit complémentaire, l'agence transmettra par ou par E-mail, le formulaire de police d'assurance, accompagné d'une lettre précisant qu'il s'agit d'un crédit complémentaire.

- ***Notification de l'accord définitif par la S.G.C.I***

Après vérification des renseignements transcrits dans les formulaires concernant l'agence, le crédit assuré, l'emprunteur, le bien immobilier assuré, la Direction des engagements de la S.G.C.I notifie par Fax ou par E-mail, dans un délai de trois (3) jours maximum, à l'agence concernée la police d'assurance dûment signée et datée avec un numéro de police.

Tout formulaire incomplet ou irrecevable sera retourné par la Direction des engagements de la S.G.C.I à l'agence concernée par Fax ou E-mail, accompagné d'une lettre de complément d'informations ou de rejet motivé.

4.1.10.2. Suivi des impayés

Cette étape concerne le recouvrement ou la constatation de non-paiement des intérêts ou simplet du capital dû par le client.

« ***Phase Recouvrement*** »

Elle comporte les deux points suivants ci-dessous :

A. Déclaration des défauts de paiement

Dans les dix (10) jours ouvrables suivant la fin de chaque trimestre ; l'agence transmettra au Département Recouvrement de son réseau de rattachement sur un état, les arrérages constatés dans les crédits assurés dès leur survenance.

Le Département Recouvrement du réseau communiquera à la S.G.C.I les états trimestriels selon le modèle en **annexe (2)**³⁵, et informe la Direction du Recouvrement pour le suivi.

B. Règlement amiable

Le règlement amiable pouvant modifier la nature et le contenu de la garantie S.G.C.I et qui consiste à capitaliser les arrérages, prolonger la période de remboursement ou suspendre temporairement les paiements, doit être porté à la connaissance de la S.G.C.I par le Département Recouvrement du réseau, et informe la Direction du Recouvrement pour suivi.

³⁵ Page 126

Les informations doivent être communiquées par le Département Recouvrement du réseau à la S.G.C.I selon le modèle en **annexe (03)**³⁶.

La S.G.C.I prendra note des modifications opérées.

4.1.10.3. Déclaration des sinistres et paiement des réclamations

Lorsque survient un risque, la banque est tenue de faire une déclaration afin d'être indemnisée contre le risque survenu.

« Phase de règlement »

Cette phase de règlement comporte également les points ci-dessous :

A. Introduction de la déclaration du sinistre :

L'agence transmettra au Département Recouvrement du réseau, la déclaration de sinistre formulée à la sixième (06) échéance non payée, dans un délai de trente (30) jours et doit être accompagnée des pièces suivantes :

1. Le formulaire de la S.G.C.I dûment renseigné selon le modèle en **annexe (04)**³⁷.
2. La copie de la convention de crédit.
3. Les copies des démarches entreprises pour le recouvrement de la créance (lettre de rappel, mise en demeure, sommation de payer, arrangement à l'amiable).
3. La copie de l'échéancier de remboursement du crédit.
4. La copie du bordereau d'inscription d'hypothèque du bien immobilier donné en garantie.
5. Copie des saisies arrêts pratiquées éventuellement.
6. Copie du rapport d'expertise du bien immobilier donné en garantie.
7. Copie de l'attestation de revenu de l'emprunteur, co-emprunteur, caution.

Le Département Recouvrement du réseau communiquera dans un délai de trente (30) jours à la S.G.C.I, la déclaration du sinistre accompagnée des pièces sus citées, et informe la Direction du Recouvrement pour suivi.

La S.G.C.I réservera une suite dans un délai de sept (7) jours à compter de la date de réception de la déclaration du sinistre.

B. Déclenchement de la procédure de mise en jeu de l'hypothèque :

La banque peut, après toutes les procédures de déclaration de sinistres, avoir également à la manifestation de sa garantie qui est l'hypothèque.

³⁶ Page 127

³⁷ Page 128

« Phase mise en jeu de l'hypothèque »

Les services juridiques des réseaux disposent d'un délai de trois (3) mois, au plus tard, à compter de la date de déclaration du sinistre par le Département Recouvrement du réseau, pour procéder à la mise en jeu de l'hypothèque.

Passé ce délai, la CNEP-Banque est réputée de plein droit y avoir renoncé et la S.G.C.I est déchargée des engagements y afférents.

Dès le déclenchement de la procédure de mise en jeu de l'hypothèque, les services juridiques des réseaux doivent transmettre à la S.G.C.I une copie de la 2^{ème} sommation de payer par huissier demeurée infructueuse.

Dans le cas d'un arrangement à l'amiable négocié entre la CNEP-Banque et l'emprunteur pendant la mise en jeu de l'hypothèque, le Département Recouvrement du réseau est tenu d'en informer la S.G.C.I et la Direction du Recouvrement, au plus tard quinze (15) jours après l'exécution dudit règlement amiable.

Paiement du sinistre :

Une avance de 60% du montant des six (06) échéances impayées (Capital + Intérêts + Pénalités de retard + Intérêts moratoires) et du montant de l'encours restant dû à la date de déclaration du sinistre, seront versés au compte de l'agence concernée dès la signature de l'ordonnance à pied de requête par le juge.

4.2. Gestion de l'Assurance Des Emprunteurs « ADE » Cardif El Djazaïr

Cette méthode de gestion concerne non plus les facteurs ou risques énumérés dans la gestion par l'assurance SGCI, mais la réalisation de même risque d'insolvabilité due à la perte de la vie du débiteur. Ici nous faisons référence à la protection de l'établissement contre le risque d'insolvabilité si le débiteur venait à décéder.

4.2.1. Catégories de crédits couverts par l'assurance ADE Cardif El Djazaïr

Les catégories de crédits concernés par l'assurance des Emprunteurs (ADE) Cardif El Djazaïr sont les crédits immobiliers accordés par la CNEP-Banque aux particuliers.

4.2.2. Nature des risques couverts

L'assurance des emprunteurs ADE Cardif El Djazaïr est composée en deux (2) formules :

- L'offre classique : qui couvre le risque de décès ;

- L'offre enrichie : qui couvre le risque de décès et d'invalidité Absolue et définitive avec indemnisation complémentaire en cas d'accident, de l'ordre de vingt pour cent (20%) du capital remboursé.

Ces deux formules couvrent :

- L'emprunteur principal ;
- Le co-emprunteur ou la caution.

L'option de l'offre enrichie est laissée au choix du client et peut être appliquée à tous les types de crédit.

La couverture contre le risque décès couvre jusqu'à la fin du mois où l'emprunteur et le co-emprunteur ou la caution atteint l'âge de soixante-quinze (75) ans.

La couverture du risque IAD³⁸ couvre jusqu'à la fin du mois où l'emprunteur et le co-emprunteur ou la caution atteint l'âge de soixante (60) ans.

L'assurance ADE Cardif El Djazaïr couvre le capital restant dû à la date de la survenance du décès ou à la constatation de l'invalidité absolue et définitive de l'assuré emprunteur, co-emprunteur ou caution lorsqu'il s'agit de l'offre enrichie.

4.2.3. Conditions et modalités d'adhésion

Ce point recense toutes les conditions nécessaires d'adhésion à l'assurance « ADE » Cardif El Djazaïr.

4.2.3.1. Conditions d'adhésion

Pour pouvoir adhérer à l'ADE Cardif El Djazaïr, le client demandeur (emprunteur, co-emprunteur ou caution) devra être âgé de dix-huit (18) ans ou moins et de soixante-dix (70) ans ou plus à la date de signature de la convention de prêt.

L'adhésion à l'assurance (ADE) se fait à la signature du contrat de prêt par les clients emprunteur et co-emprunteurs et à la signature de l'acte de caution pour les cautions. Toutefois, les garanties ne commencent à prendre effet qu'à la date de la mobilisation du crédit.

L'adhésion à l'assurance (ADE) Cardif El Djazaïr n'est pas obligatoire. Si le client (emprunteur, co-emprunteur ou la caution) refuse d'y souscrire ou reçoit un refus de Cardif El

³⁸ Est considéré comme Invalidité Absolue et définitive un assuré reconnu par l'assureur inapte à tout travail ou définitivement incapable de se livrer à une activité susceptible de lui procurer un salaire, gain ou profit et qui en outre le met dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne pour effectuer les actes ordinaires de la vie au sens de la 3^{ème} catégorie des invalides de la sécurité sociale, article 36 et 39 de la loi n°83-11 du 02 Juillet 1983, relative aux assurances sociales.

Djazaïr, il doit contracter une assurance équivalente, auprès d'un autre assureur de premier ordre, payée en prime unique assurant une couverture pour toute la durée du crédit avec subrogation au profit de la CNEP-Banque.

La procédure de l'adhésion à l'ADE doit être enclenchée dès la réception du dossier de crédit afin de respecter les délais de traitement définis par la réglementation de la banque.

Il demeure entendu que les crédits concernés par la présente note d'instruction ne doivent en aucun cas être mobilisés sans assurance.

4.2.3.2. Traitement et modalités d'adhésion à l'ADE Cardif El Djazaïr

L'adhésion à l'assurance ADE se fait au niveau de l'agence comme suit :

Le chargé de clientèle remettra au client demandeur (emprunteur, co-emprunteur ou la caution) en même temps que la demande de crédit, la demande d'adhésion à l'assurance suivant le modèle type jointe et une notice d'information précisant les conditions de couverture de l'ADE Cardif El Djazaïr.

Cette demande d'adhésion à l'ADE est un formulaire séparé de la demande de crédit, dont la partie au recto est réservée à l'emprunteur principal et la partie au verso est réservée au co-emprunteur ou caution. Charge au préposé au crédit de veiller à ce que cette demande soit dûment renseignée, datée et signée par le client emprunteur, co-emprunteur ou caution au même titre que la demande de crédit.

Dans le cas où l'adhésion à l'ADE est soumise à l'accord de l'assureur (Cardif El Djazaïr) et ce, en cas ci-après, ce dernier doit donner son accord ou refus dans un délai de soixante-douze (72) heures.

Toute fois ce délai peut être prolongé dans le cas où l'assureur exige des examens médicaux complémentaires.

Le co-emprunteur et la caution obéissent aux mêmes modalités d'adhésion que l'emprunteur principal et sont soumises à titre individuel à l'accord de l'assureur.

La décision à l'ADE obéit à des conditions qui varient en fonction du montant de crédit sollicité par le client après simulation.

a. Montant du crédit inférieur ou égal à dix millions de Dinars ($\leq 10.000.000,00DA$)

Lorsque le montant du crédit sollicité par le client après simulation est inférieur ou égal à dix (10) millions de Dinars, l'adhésion à l'ADE Cardif El Djazaïr se fait comme suit :

Le client doit renseigner la déclaration de l'état de santé figurant sur la demande d'adhésion ADE.

- Si le client répond par non à toutes les questions figurant sur la déclaration de l'état de santé, et après avoir signé cette dernière, l'adhésion est acceptée par l'agence.
- Si le client répond par oui à, au moins, une des questions figurants dans la déclaration de l'état de santé, le client devra renseigner un Questionnaire Médical de Santé (QMS) « voir annexe 5 »³⁹.
- Si le client répond « **non** » à toutes les questions du Questionnaire Médical de Santé « QMS » le chargé du client « particuliers » doit attirer son attention sur la contradiction entre le questionnaire médical et la déclaration de l'état de santé.

Le chargé de clientèle « particulier » doit demander au client de refaire sa déclaration en lui expliquant que toute réticence ou fausse déclaration intentionnelle de la part de l'adhérent entraîne la nullité de l'adhésion à l'assurance conformément à l'article 21 de l'ordonnance 95-07 sur les assurances modifiée et complétée.

- Si le client répond « **oui** » à au moins une des questions du QMS, celui-ci ainsi que la demande d'adhésion des emprunteurs doivent être transmis à la Direction Bancassurance par voie de Fax le jour même où le lendemain au plus tard, lesquels seront transmis aussitôt à Cardif El Djazaïr pour lui permettre de statuer sur l'adhésion.

Cardif El Djazaïr sur la base du QMS peut soit accepter l'adhésion du client sans autre formalité, soit demander des examens médicaux complémentaires.

Pour se faire, Cardif El Djazaïr via son prestataire de service IPA⁴⁰ prendra attache avec le client pour lui fixer un rendez-vous au niveau d'une clinique conventionnée pour procéder aux examens exigés.

Les résultats de l'examen seront transmis directement à Cardif El Djazaïr pour statuer sur l'acceptation ou refus de l'adhésion.

b. Montant du crédit Supérieur à dix (10) millions de Dinars et Inférieur Ou égal à quinze (15) millions de Dinars (>10.000.000,00 DA et ≤ 15.000.000,00 DA)

Lorsque le montant du crédit demandé après simulation est supérieur à dix (10) millions de Dinars et inférieur ou égal à quinze (15) millions de Dinars, y compris le cas de cumul de crédit ramenant le montant global des crédits à ce seuil, le client (emprunteur, co-emprunteur ou caution) doit, en sus la demande d'adhésion ADE, renseigner un QMS.

³⁹ Page 130

⁴⁰ IPA : Inter Partner Assistance Algérie, spécialisée dans le marché de l'assistance.

L'agence doit obligatoirement transmettre, la demande d'adhésion ADE ainsi que le QMS, par FAX le jour même ou le lendemain au plus tard, à la direction Bancassurance qui les transmettra aussitôt à Cardif El Djazaïr.

Cardif El Djazaïr peut éventuellement demander des examens complémentaires. Dans ce cas, le client sera contacté sur son numéro de téléphone mentionné sur son QMS, par IPA pour une prise de rendez-vous.

A noter que dans le cas où le montant du crédit accordé est supérieur au montant figurant sur l'accord de Cardif El Djazaïr, le service concerné de l'agence doit rectifier le montant figurant sur le QMS dans la partie réservée à l'agence et le transmettre de nouveau par voie FAX à la Direction Bancassurance qui le transmettra le jour même à Cardif El Djazaïr pour rectification de l'accord.

c. Montant du crédit Supérieur à quinze (15) millions de Dinars et Inférieur ou égal à cinquante (50) millions de Dinars (>15.000.000,00 DA et ≤ 50.000.000,00 DA)

Tout demandeur de crédit pour un montant Supérieur à Quinze (15) millions de Dinars et Inférieur ou égal à Cinquante (50) millions de Dinars après simulation ; y compris le cas de cumul de crédit ramenant le montant global des crédits à ce seuil, le client (emprunteur, co-emprunteur ou caution) doit renseigner :

- La demande d'adhésion à l'assurance des emprunteurs en **annexe (06)**⁴¹,
- Le Questionnaire Médical de Santé (QMS).

L'agence doit obligatoirement transmettre, la demande d'adhésion ADE ainsi que le QMS, par voie de FAX le jour même ou le lendemain au plus tard, à la Direction Bancassurance qui les transmettra aussitôt à Cardif El Djazaïr.

Concernant le rapport médical, Cardif El Djazaïr communiquera systématiquement les coordonnées du client à IPA pour élaboration du rapport médical au niveau d'une clinique. Les résultats seront transmis directement à Cardif El Djazaïr pour statuer sur acceptation ou le refus de l'adhésion

4.2.4. Tarification

Cette tarification est appliquée aux clients, selon le type de prêt sollicité et ce conformément à l'avenant n°2 de la convention de distribution des produits d'assurance liant la CNEP-Banque et Cardif El Djazaïr.

⁴¹ Page 131

Tableau N°11 : Tranches de tarification appliquées

| Type de prêt | Couverture | Emprunteur principal | Co-emprunteur ou caution de plus de 35 ans | Co-emprunteur ou caution moins de 35 ans |
|---|--|----------------------|--|--|
| Prêts bonifiés (1% et 3%) | Décès seul : 100% du CRD | 0,037% | 0,037% | 0,029% |
| Prêts location-vente (programme 65000 logements) | Décès seul : 100% du CRD | 0,037% | 0,037% | 0,029% |
| Autres prêts immobiliers (y compris la location habitation) | Décès seul : 100% du CRD | 0,045% | 0,040% | 0,029% |
| Offre Enrichie (au choix du client) | | | | |
| | Décès + IAD : 100% du CRD + 20% en cas de Décès /IAD accidentel | 0,052% | 0,042% | 0,029% |

Source : Assurance Cardif El Djazaïr, 2014.

4.2.5. Mode de calcul de la prime ADE Cardif El Djazaïr

Selon qu'il s'agisse d'un crédit à un seul emprunteur, en co-débitions ou avec caution, le principe de calcul est le suivant :

Prime mensuelle = Montant du crédit accordé x Taux de la prime

A noter que la couverture de la deuxième tête (codébiteur ou caution) est à 100%.

Exemples pratiques « voir annexe 4 ».

4.2.6. Règlement de la prime ADE Cardif El Djazaïr

A la mobilisation du crédit (totale ou partielle), le client devra régler (12) primes mensuelles. Les primes seront prélevées du compte du client et seront logés dans le compte interne « primes Assurance ADE CARDIF ». Cette provision permettra de maintenir une couverture en assurance du client en cas de défaillance dans le règlement des échéances y afférentes.

Dans le cas où le client a connu un incident de paiement dans le remboursement de ces échéances, le préposé aux opérations de recouvrement doit inclure dans le montant des échéances exigibles à réclamer du client, les primes d'assurance (ADE) pour maintenir une provision équivalente à primes.

Le client n'aura pas à payer de prime d'assurance la dernière année de remboursement à son crédit si le solde du compte interne « primes Assurance ADE CARDIF » est égal à douze (12) primes mensuelles.

4.2.7. Gestion du compte 341.982 « primes Assurance ADE Cardif »

En sus de la provision de douze (12) primes que le client versera lors de l'adhésion, il doit s'acquitter d'une prime mensuelle rentrant dans le cadre du remboursement régulier de ses échéances de crédit.

La DEXAU (Direction de l'Exploitation et Assurance aux Utilisateurs) centralisera et remettra chaque fin de mois à la Direction Bancassurance, le solde des comptes 341.982 « primes Assurance ADE CARDIF » et toutes autres données lui permettant de suivre l'encaissement des primes et leurs versements à CARDIF El Djazaïr.

En cas de remboursement intégral par anticipation, le solde du compte interne « primes Assurance ADE CARDIF » sera versé au client.

Si le solde du compte interne « primes Assurance ADE CARDIF » est inférieur à douze (12) primes, l'agence doit relancer le client conformément aux textes régissant les recouvrements.

La Direction Bancassurance transmettra la liste exhaustive des clients répertoires, à partir du fichier reçu de la DEXAU, à la Direction du Recouvrement pour prise en charge.

Une défaillance du client rendant nul (0) le solde compte, dans un cas, le crédit n'est plus assuré à partir de la date de l'épuisement de sa provision d'assurance suivant les dispositions de l'article 16 de l'ordonnance n°95-07 du Janvier 1995, modifiée et complétée qui stipule ce qui suit : « l'assuré doit procéder au paiement de la prime due, au plus tard dans les

quinze (15) jours de l'échéance. A défaut de paiement, l'assureur doit mettre en demeure l'assuré, par lettre recommandée avec accusé de réception, d'avoir à payer la prime dans les trente (30) jours suivants. Passé ce délai de trente (30) jours ; l'assureur peut, sans autre avis, suspendre automatiquement les garanties. La mise en vigueur des garanties ne peut intervenir qu'après paiement de la prime due. L'assureur a le droit de résilier le contrat dix (10) jours après la suspension des garanties. La résiliation doit être notifiée lettre recommandée avec accusé de réception.

4.2.8. Modification de la prime d'assurance

Plusieurs modalités de remboursement sont étayées en fonction de l'augmentation de la durée du crédit ou de la reconsolidation du crédit.

4.2.8.1.A la consolidation du prêt

A la consolidation du crédit, la prime d'assurance peut être recalculée sur la base du montant mobilisé, dans le cas où ce dernier a connu une mobilisation partielle.

4.2.8.2. Remboursement partiel par anticipation

En cas de remboursement partiel anticipé du crédit, la prime d'assurance ne sera recalculée que si le montant remboursé, d'une seule traite, dépasse 30% du montant du crédit accordé.

4.2.8.3. Rééchelonnement

En cas de rééchelonnement, suite à une défaillance du client soit par reconsolidation ou par augmentation de la durée du crédit, la Direction Bancassurance devra en être informée pour qu'elle puisse en aviser à son tour Cardif El Djazaïr, conformément à la réglementation en vigueur.

Dans le cas d'une reconsolidation, une nouvelle prime d'assurance sera recalculée et ce, de la même manière suivante :

Nouvelle prime d'assurance = Prime d'assurance initiale + [(Nouveau CRD suite au rééchelonnement – ancien CRD) x Taux de prime]

Dans tous les cas où la prime est modifiée, le solde du compte 341.982 « primes Assurance ADE CARDIF » devra être réajusté de telle sorte qu'il soit de nouveau égal à douze (12) fois la nouvelle prime d'assurance.

4.2.9. Virement des primes à Cardif El Djazaïr

Les primes ADE Cardif El Djazaïr sont prélevées le dernier jour ouvrable du mois du compte interne « primes assurance ADE Cardif » et logées dans le compte 362.982 « primes ADE Cardif à reverser ». Les primes du mois sont générés automatiquement par la Direction de la Comptabilité sous le contrôle de la Direction du Contrôle Comptable, par injection effectué par la DEXEAU dans le compte « 362 985 » compte de transition assurance « ADE Cardif » ouvert dans les livres de l'agence EL BIAR (129).

Concernant les primes relatives aux clients domiciliés au niveau de l'agence EL BIAR « 129 » ; le transfert de celles-ci se fait directement par le débit du compte « 362 982 » primes assurance ADE Cardif à reverser en créditant le compte « 362 985 » compte de transition assurance « ADE Cardif ».

Les primes qui n'ont pu être générés pour diverse raisons doivent faire l'objet d'un traitement par client par le préposé au recouvrement avant la fin du mois suivant.

L'agence EL BIAR (129) opère les contrôles nécessaires des primes impactées dans le compte 362.985 « compte de transition assurance ADE Cardif » en attendant l'autorisation de règlement de la Direction Bancassurance.

La Direction Bancassurance procédera aux contrôles et aux recoupements nécessaires au moyen de deux fichiers (Fichier Txt Cardif et Fichier consolider de LIS générés par les agences, GENLIS) et transmettra à Cardif El Djazaïr un bordereau de production et le fichier Txt CARDIF y afférent.

La Direction Bancassurance autorise l'agence d'EL BIAR, en transmettant une copie du bordereau de production, à reverser sur le compte courant « recettes » de CARDIF El Djazaïr (sans chéquier) n°220146 – 0002756 le montant des primes mentionnés sur le bordereau en débitant le compte 362.985 « compte de transition Assurance ADE Cardif ».

4.2.10. Commissions ADE Cardif El Djazaïr et participation aux frais de formation et marketing

La Direction Bancassurance établie chaque mois :

- Une facture des commissions nettes équivalentes à quinze pour cent (15%) du montant des primes ADE versées à Cardif El Djazaïr ;

- Une facture « participations aux frais de formations et de marketing » égale à deux pour cent (2%) du montant des primes ADE versées à Cardif El Djazaïr pour les crédits assurés dans le cadre de l'offre classique.
- Une facture « participations aux frais de de formations et marketing » égale à cinq pour cent (5%) du montant des primes ADE versées à Cardif El Djazaïr pour les crédits assurés dans le cadre de l'offre enrichie.

Les montants des commissions et de la participation aux frais de formation et de marketing y compris les taxes y afférents (TVA) seront prélevés sur l'ordre de Cardif El Djazaïr de son compte courant commercial (220100 – 0002756) domicilié à l'agence EL BIAR (129), le montant hors taxe sera logé dans le compte « produit Bancassurance ADE Cardif », la (TVA) sera logé dans le compte « TVA collectée ».

4.2.11. Gestion du Sinistre

Cette gestion comprend plusieurs démarches :

4.2.11.1. Déclaration du sinistre

Tout sinistre touchant l'emprunteur, le co-emprunteur ou la caution doit être déclaré au niveau de l'agence par les ayants droits ou par toutes personnes ayant intérêt à le faire.

L'agence renseignera le formulaire de déclaration de sinistre « voir annexe 5 » qui devra être transmis aussitôt par FAX à la direction bancassurance, en attendant la réception du dossier sinistre.

L'agence doit aussitôt bloquer le dossier sur le système conformément à la réglementation en vigueur.

4.2.11.2. Dossier de sinistre

La formalisation du dossier sinistre doit se faire par l'agence, une fois avoir pris connaissance du décès de la relation ou du co-emprunteur ou de la caution.

Le dossier de sinistre doit comprendre les pièces suivantes :

4.2.11.3. En cas de décès

- La demande d'adhésion ;
- La déclaration du sinistre ;
- Copie de la convention de crédit ;

- Certificat de constat de décès (rempli par le médecin ayant constaté le décès indiquant la cause du décès)
- Acte de décès (délivré par la commune)
- Copie de la pièce d'identité de l'emprunteur et celle de la personne représentant les ayants droit.

Si la cause du décès est suspecte, d'origine indéterminé ou causé par un accident de la circulation, le dossier doit être complété par les pièces suivantes :

- Procès-verbal d'enquête des autorités (En cas d'accident de circulation ou de mort suspecte)
- Rapport de police ou de gendarmerie et le rapport d'autopsie (en cas de mort violente, suspecte ou d'origine indéterminée).

4.2.11.4. En cas d'IAD

- La demande d'adhésion ;
- La déclaration de sinistre ;
- Copie de la convention de crédit ;
- Certificat de constat de l'IAD (déclaration d'expertise de la commission de la caisse d'assurance sociale) ;
- Copie de la pièce d'identité ;
- Procès-verbal d'enquête des autorités (En cas d'accident de circulation).

Après contrôle et analyse de relevés de compte, (ex : primes non réglées...), l'agence transmet le dossier sinistre à la Direction de rattachement.

La charge de Bancassurance procédera à la vérification des pièces versées au dossier, avant sa transition par bordereau d'envoi sous le sceau du Directeur du Réseau à la Direction Bancassurance.

La Direction Bancassurance se chargera de transmettre le dossier à Cardif El Djazair après avoir effectué les contrôles nécessaires au plus tard le lendemain.

4.2.11.5. Règlement des sinistres

Cardif El Djazaïr s'engage à traiter le dossier et réserve une réponse dans un délai n'excédant pas soixante-douze (72) heures si le dossier est complet.

A ce titre, Cardif El Djazaïr transmettra sa décision à la Direction Bancassurance qui la transmettra le même jour à l'agence concernée tout en informant la Direction du Réseau de rattachement.

En cas d'accord d'indemnisation, Cardif El Djazaïr ordonnera à l'agence EL BIAR, le prélèvement du montant de l'indemnité à partir de son compte courant commercial et son transfert vers l'agence concernée.

Le montant de l'indemnité du sinistre va transiter par le compte 362.986 « remboursement sinistre ADE Cardif » ouvert à l'agence EL BIAR (129) avant d'être transféré par LIS vers l'agence concernée par le sinistre qui sera ainsi logé dans le compte 362.987 « indemnité sinistre ADE Cardif ».

Le traitement des sinistres inhérents au codébiteur ou à la caution obéie aux procédures de la banque régissant ce volet d'activité.

Par ailleurs, il y a lieu de retenir les cas visés ci près :

- Lorsque le sinistre intervient alors que le crédit était en phase différé, dont la mobilisation était partielle (cas de crédit de construction), Cardif El Djazaïr, procédera après examen du dossier et éventuellement accord au remboursement d'une indemnité sera versé dans le compte chèque du client qui servira au remboursement de la ou les tranches mobilisées, le reliquat sera traité selon les règles de succession.
- Lorsque le sinistre intervient alors que le prêt était en phase de recouvrement, le montant de l'indemnité versée par Cardif El Djazaïr doit correspondre au capital restant dû qui sera versé dans le compte chèque du client et servira donc au remboursement du prêt.
- Lorsque le sinistre concerne un client ayant opté pour l'offre enrichie, le montant de l'indemnité versée par Cardif El Djazaïr doit correspondre au capital restant dû qui sera versé dans le compte du client et servira donc au remboursement intégral du prêt, le montant de l'indemnité correspondant à vingt pour cent (20%) sera versé dans son compte chèque et traité selon les règles de succession.

Les échéances impayées avant la date de sinistre sont à la charge des ayants droits. Le solde du compte 341.982 « primes assurance ADE Cardif » sera remboursé aux ayants droits, ainsi que tout trop perçu constaté à la date du sinistre selon les règles de succession.

Tout rejet d'indemnisation de sinistre, de la part de Cardif El Djazaïr, devra être dûment motivé. Toutefois les ayants droits peuvent faire un recours auprès de Cardif El Djazaïr.

4.3. Système de gouvernance adopté par la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

En nous référant sur le modèle de traitement ou de gestion de ses risques et la constitution de sa hiérarchie, nous pouvons en déduire que la CNEP Banque de Tizi-Ouzou n'a aucun système de gouvernance à proprement dit. Aucun des mécanismes connus de la gouvernance n'existe au sein de l'organisation de cette Direction Régionale de Tizi-Ouzou. Cependant, nous pouvons faire la remarque de quelques mécanismes présents de façon « floue ». Ainsi, la déduction sera faite à travers ces quelques mécanismes qui sont entre autres les plus importants d'un système de gouvernance.

4.3.1. Mécanismes internes de gouvernance au sein de la CNEP/Banque

Ces mécanismes représentent les moyens mis en place en interne par l'établissement afin de mieux cerner certains risques.

4.3.1.1. Conseil d'Administration

Compte tenu de sa position vis-à-vis de la Direction Générale ainsi que le nombre de succursales ayant le même caractère ou lien d'appartenance, la Direction Régionale de Tizi-Ouzou n'accueille pas le Conseil d'Administration en son sein. Toutes les grandes décisions stratégiques pouvant influencer et élargir l'activité de ces succursales sont prises au siège social de la CNEP qui se situe à Alger. Tous les directeurs de réseau (ou succursale) y compris le celui de Tizi-Ouzou sont amenés, en cas de réunion du Conseil d'Administration, à se concerter au domicile du siège social.

4.3.1.2. Contrôle hiérarchique (structure interne)

Compte tenu de la structure de son organigramme, la Direction Régionale de Tizi-Ouzou est dotée d'un contrôle hiérarchique classique connu de la plupart des organisations. L'organigramme est conçu de manière à faire passer les informations du haut vers le bas (communication descendante) et les retours d'informations sont également faciles de circulation montant du service le plus bas jusqu'au Directeur (communication ascendante).

De ce fait, nous avons remarqué une bonne fluidité de la communication entre le haut et le bas de l'organigramme et également une communication horizontale assez constructive permettant le bon déroulement des tâches dans les délais assignés. Le contrôle est ainsi facile à effectuer par le Directeur du Réseau (ou Régionale) avec le contact émis par chaque partie de l'organigramme.

4.3.1.3. Surveillance mutuelle (en l'absence d'un marché de managers 'concurrence', et la sélection par la réputation)

Comme dans toute entreprise, la fidélisation de la clientèle est primordiale pour sauvegarder la valeur dégagée et permettre à celle-ci de perdurer dans son activité. Cette fidélisation passe tout d'abord par une bonne réputation reflétée par l'établissement. La surveillance mutuelle est un mécanisme interne à un établissement et mis en place de façon spontanée par les différents managers qui le composent. Les dirigeants, en l'absence d'un marché concurrentiel (marché pouvant inciter et discipliner les dirigeants actuels) peuvent instaurer un système alternatif consistant à se surveiller mutuellement.

En effet, nous avons constaté dans le cadre de notre étude de cas, un certain nombre de personnels ou dirigeants de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou adoptant un semblant de système de surveillance mutuelle. Cela permettrait une meilleure transparence dans les agissements de chacun des personnels et indéniablement refléterait sur la qualité du management au sein de la CNEP en leur donnant une bonne réputation.

4.3.2. Mécanismes externes au sein de la CNEP/Banque

Ces mécanismes au contraire sont des moyens disciplinaires et incitatifs provenant de l'extérieur de l'entreprise afin de mieux encadrer les risques.

4.3.2.1. Application des normes prudentielles internationales

Les normes édictées par le Comité de Bâle sont des seuils imposés aux établissements de crédit dans le cadre de la gestion des risques inhérents à l'activité financière en générale et bancaire en particulier. Ces normes permettront aux banques de mieux consolider leur défense en mettant en place des moyens préventifs et curatifs matérialisés par l'application de certains ratios. En général, l'application de ces ratios ou normes sur un marché donné ou dans un pays donné est conditionnée par la Banque Centrale et la structure financière et bancaire de celui-ci. Ces normes ont été élaborées en fonction des besoins constatés en matière de banque et s'étalent sur un ensemble d'accords (les accords de Bâle).

Cependant, on peut remarquer l'absence de ces normes dans la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou comme l'illustre notre étude sur sa gestion et traitement de risques.

Par nos analyses effectuées dans le cas empirique dans le cadre du processus de traitement ou de gestion des risques plus précisément du risque d'insolvabilité ou de crédit de la Direction Régionale de Tizi-Ouzou, nous avons fait constat de la non application des termes de gestion évoqués par les réglementations prudentielles du Comité de Bâle. La procédure de gestion préconisée par cette dernière est une procédure de dernier ressort compte tenu de sa facile mise en application. La Direction Régionale de Tizi-Ouzou a l'ordre de n'assumer que les risques qui lui sont assignés par la Direction Générale, car certains risques (comme les risques liés aux crédits aux entreprises) sont transférés au siège social pour cause de compétences dans leur gestion. Par conséquent, la couverture des risques liés aux crédits à destination des particuliers fait l'objet d'un traitement par souscription de contrat d'assurance de la part du client emprunteur. La Direction Régionale de Tizi-Ouzou, comme précédemment détaillé dans l'étude du cas pratique, fait collaboration avec deux (2) compagnies d'assurance, l'une spécialisée dans l'assurance-crédit dénommée SGCI (Société de Garantie des Crédits Immobiliers) et l'autre Cardif El Djazaïr spécialisée dans l'assurance vie qui concerne plus les facultés physiques de l'individu (en l'occurrence l'emprunteur). L'établissement est tenu, dans le cas de la SGCI comme dans le cas de Cardif El Djazaïr, de faire acte de déclaration lorsque le risque d'insolvabilité se réalise.

Conclusion

En réalité, les activités de la CNEP/Banque de Tizi Ouzou tournent autour et tendent exclusivement à la distribution des crédits immobiliers, ainsi traite plus avec les particuliers que les entreprises. L'organigramme de cette Direction de réseau est en phase de construction membrane de ces différents départements dont la plupart ne sont pas encore mis en place et opérationnels. Force est de constater que la gestion des risques au sein de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou n'est pas à proprement dit en adéquation avec les instruments édictés par la Banque d'Algérie concernant l'encadrement des risques principaux, opérationnels, d'insolvabilité ou de crédit et de liquidité, qui ne sont pas encore pris en compte par le Département-Risque.

L'adoption des deux (2) méthodes de gestion précédemment étayées sont certes préconisées par le Comité de Bâle (couverture de risques par l'assurance), mais constituent une couverture de dernier essor dans le cadre des réglementations prudentielles internationales.

Cependant, ces méthodes permettent néanmoins de protéger le produit net bancaire de l'établissement.

La Société de Garantie du Crédit Immobilier (SGCI) fait office d'assurance pour les sociétés contractantes, en l'occurrence les établissements financiers et office d'avaliste pour les clients dont l'octroi de crédit est assorti de garantie de ce type. Son mécanisme est simpliste et la démarche toute entière est effectuée par l'établissement concerné. Comme déjà constaté, elle est constituée en trois (3) phases : phase crédit qui est engagée lors de l'octroi du crédit, phase de recouvrement lorsque les délais de remboursement sont respectés par le client débiteur et enfin phase de règlement en cas de réalisation du risque d'insolvabilité.

Quant au deuxième mode de couverture par l'assurance Cardif El Djazair, il concerne plus la concrétisation de ce risque d'insolvabilité par la mort du débiteur principale, donc l'atteinte directe sur sa santé vitale. Autrement dit dans notre cas, la CNEP Banque de Tizi Ouzou impose à son client la souscription d'un contrat d'assurance vie pour se protéger contre l'éventuelle disparition de ce dernier et voir ses capitaux en perte.

Aux vues des résultats obtenus dans le cadre de l'étude de cas menée au sein de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou et au regard des règles et normes prudentielles édictées par le Comité de Bâle, nous pouvons attester que, en notifiant l'absence ou la non mise en application de ces dites normes constituant l'essentiel des mécanismes externes, la gouvernance est à peine présente dans le traitement des risques et donc n'améliore pas la qualité de la fonction de gestion.

Conclusion générale

Afin d'apporter des arguments de clôture à notre travail de recherche, nous allons repasser en crible tout en étant bref, les différentes notions de notre revue littérature qui nous ont permis de cerner entre autres les réalités évidentes sur le terrain. Les difficultés constatées dans le recueil d'informations concernant notre partie théorique et plus particulièrement dans la partie empirique de notre travail, sont manifestement présentes dans tout travail de recherche. Au sein de notre établissement d'accueil, en l'occurrence la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque de Tizi Ouzou (CNEP Banque), l'accès aux informations était très limité pour cause d'instauration de règlements intérieurs survenus à la suite de quelques désagréments rencontrés avec certains stagiaires auparavant. Aussi, la structure des différents départements semble ne pas encore être en respect avec la répartition établie dans l'organigramme causant un certain aspect « désertique » dans l'organisation même de l'établissement.

Certains volets de littérature de notre travail qu'on a bien voulu transposés à la partie empirique afin de pouvoir réaliser un cas d'étude sur l'établissement, n'a pas été possible en raison de la non disponibilité des informations concernant effectivement ces volets. Ils sont relatifs aux aspects de mécanismes disciplinaires adoptés dans le cadre d'une gouvernance bancaire pour minimiser les risques de pertes de la valeur, dans ce cas-ci, du Produit Net Bancaire de l'établissement.

Comme l'énoncent notre thématique ainsi que la problématique centrale posée, la gouvernance des entreprises, en l'occurrence celle de la firme bancaire, est une notion et une pratique qui tend à être négligée dans les organisations pouvant se manifester par l'apparition de crises dues à plusieurs aspects non pris en compte. Cependant, parler de gouvernance bancaire sans évoquer pour la première fois les caractéristiques de la gouvernance « mère » qui est celle des entreprises, serait enjamber les étapes indispensables à l'introduction de cette gouvernance qu'on peut qualifier de second degré.

La gouvernance des entreprises, comme déjà évoquée et développée dans notre premier chapitre, est une discipline de littérature générant de nombreuses définitions selon l'éthique dans laquelle elle est employée. Dans ce cadre, plusieurs approches ont vu le jour à savoir, les approches contractuelles ayant une vision restreinte de la gouvernance et abritant trois (3) théories dénommées les théories de la firme, et une approche partenariale qui affiche une vision plus large de la gouvernance. Par théories de la firme, on entend les théories qui permettent d'appréhender la gouvernance sous plusieurs angles : la théorie de l'Agence, qui est une théorie

retraçant la relation principal-agent qui reste et demeure la seule ligne d'autorité amenant le principal au statut de créanciers résiduels et pouvant s'accaparer de la rente organisationnelle. Ici, la gouvernance est définie comme étant un ensemble de mécanismes permettant d'encadrer les agents afin de limiter leurs agissements pouvant aller à l'encontre des intérêts de l'actionnariat. La théorie des coûts de transaction dont les travaux ont été initiés par Ronald Coase et prolongés par la suite par Olivier Williamson, est une théorie qui donne un rôle alternatif à la firme au marché dans la détermination de coûts de coordination. Ici, la gouvernance est vue comme toujours, un ensemble de mécanismes basés sur les deux (2) modèles de coordination des coûts permettant de maintenir la sécurité dans les transactions et faisant office de mécanismes incitatifs pour surveiller les agissements des dirigeants. Et la théorie des droits de propriété, qui pose ses fondements sur « le privé » ou « la propriété » dans l'usage des biens au sein de la firme. Ici, la gouvernance est considérée comme l'ensemble de dispositifs appelant aux droits de propriété pour encadrer l'usage des biens d'entreprise par les dirigeants afin qu'ils n'adoptent de comportements dérisoires. Toutes ces théories ont pour seul objectif la création de la valeur de la firme. Et pour cela, plusieurs processus sont mis en place par chaque théorie, bien que différents selon l'approche adoptée par celles-ci, afin de parvenir à cette création de valeur.

Par simplification, deux valeurs se confrontent, toutes suivant une approche et des techniques bien respectives. La valeur actionnariale et la valeur partenariale qui rappellent cette confrontation entre l'approche actionnariale et partenariale suivant des idées non pas contradictoires mais complémentaires. Comme l'ont si bien mentionné Jensen et Meckling, dans la vision pluraliste de la firme, toutes les parties prenantes de la firme sont prises en compte et leurs intérêts ainsi que leurs contributions sont considérés. La firme dans cette vision est vue comme un « nœud de contrats » rassemblant des acteurs agissant sous contrat et réalisant des efforts allant dans les intérêts de toute l'entreprise.

Les mécanismes préconisés par la gouvernance des entreprises, internes et externes dont les plus importants, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale des actionnaires qui occupent plus de poids dans l'incitation des dirigeants à œuvrer pour le bien-être de l'entreprise. Cela ne veut pas dire pour autant que les autres mécanismes de contrôle n'ont pas leur efficacité dans le maintien de l'organisation de l'entreprise. Comme mécanismes externes, nous pouvons citer le Marché des dirigeants dans lequel on évoque cette notion de surveillance mutuelle entre les dirigeants, consistant à faire demeurer une ambiance concurrentielle les incitant à œuvrer dans le sens des objectifs de l'entreprise.

L'environnement financier de la banque l'expose à des risques plus impactants et nécessitant davantage de surveillance et de réglementations propres à son activité de transformation d'échéance. Les mécanismes de contrôle interne ou spécifique à la banque sont identiques à ceux d'une entreprise non bancaire incorporant une cellule (le Conseil d'Administration) indispensable à l'encadrement et à la prise de décision. Elle présente également une dimension externe composée de mécanismes de contrôle qui sont constitués par le Comité de Bâle.

Ces multitudes de risques inhérents à l'activité bancaire pris en compte par les édifications du Comité de Bâle, notamment à travers les trois (3) accords I, II et III, ont permis à renforcer la réactivité des banques en cas de crise et maintenir le niveau de leur fond propre. Cependant, plusieurs méthodes outre les réglementations prudentielles de Bâle, sont de mises afin de constituer une barrière protectrice contre la réalisation de ces risques. La gestion de risques étant une fonction indispensable au sein de la banque, plusieurs outils et instruments ont été façonnés et mis en place dans ce dessein de prévention.

Le risque de contrepartie qui est parmi les risques les plus surveillés de la banque, débouche sur plusieurs manières de le gérer. Les nouvelles approches d'évaluation du risque de contrepartie permettent à la banque de mieux mesurer son impact à travers des calculs probabilistes et des analyses provenant de la notation des agences.

La notation financière est une donnée très pertinente pour la banque et l'aide dans ses décisions d'octroi de crédits. La banque a également développé un nouveau système de notation dit interne qui affecte à une cellule de la banque la charge de noter les agents désirant lever des fonds auprès du système bancaire.

Dans le souci d'une perspective de recherche, nous sommes amenés à poser une question à savoir, **est-ce que la gouvernance bancaire à elle seule peut assurer une meilleure gestion des risques ?**

Ouvrages :

- 1- BERTRAND R, MASMOUDI I, « *Crise financière et gouvernance des banques* », ANDESE, Paris, 2010.
- 2- CABY J, HIRIGOYEN G « *La création de la valeur et gouvernance de l'entreprise* » 3^{ème} Edition, Paris : Economica 2005.
- 3- CHARREAUX.G « *Le Gouvernement des Entreprises ; Coporate Governance : Théorie et faits* » Economica 1997.
- 4- CHARREAUX.G, WIRTZ.P, « *Gouvernance des Entreprises : Nouvelles perspectives* », Edition ECONOMICA, Paris 2006.
- 5- DE COUSSERGUES.S, BOURDEAUX.G, PERAN. T, « *Gestion de la banque* » 8^e Edition DUNOD, 2018.
- 6- Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic, « *Analyse et gestion du risque bancaire* » 1^{ère} Edition ESKA, Paris, 2004.
- 7- LAMARQUE E, « *Gestion Bancaire* » Paris : Pearson Education 2003.
- 8- QUITTARD-PINON F, ROLANDO T « *La gestion du risque et taux d'intérêt* » Paris : Economica, 2000.
- 9- RONCALLI T, FRACHOT A, « *La gestion des risques financiers* » 2^{ème} Edition, Paris, 2009.
- 10- ROUX M, « *Management de la banque : Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance* », Edition Vuibert, Paris, 2013.
- 11- SADEG Abdelkrim « *Système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers* », Alger 2005.
- 12- WIRTZ P « *Les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise* », La Découverte, Paris, 2008.

Articles et Revues :

- 1- BAKKOUR.D, « *Un essai de définition du concept de gouvernance* », ES n°2013-05.
- 2- The Journal of Law and Economics, première revue scientifique liant intimement analyse économique et étude de droit et de phénomènes légaux.
- 3- THORAVAL. P. Y, « *Le Dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2* », Revue de la stabilité financière, Banque de France n°9 Décembre 2006.
- 4- World Bank, Managing Development –the governance Dimension, Washington, 1996.

Thèses et Mémoires :

- 1- GUERCHOUH M, « *Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes : une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance* », thèse de doctorat FSECSG/UMMTO (Algérie), 2017.
- 2- KAWTAR Tan-Tan, « *Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel selon les exigences de comité de Bâle* », mémoire de magistère, Université TIME (Tunisie), 2007.
- 3- MED SLIM Ben Mahfoudh Maalej Bilel, « *Gestion des risques bancaire : définition, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance* », mémoire de magistère, IHEC Sfax (Tunisie), 2007.

- 4- NDIAYE Chiekh, « *La gouvernance : Etat des lieux et controverses conceptuelles* », thèse de doctorat, Université du Littoral (Sénégal), 2008.

Webographie :

- 1- Ihsane El Kadi-Tendances économiques, Khalifa plus une erreur de jeunesse du capitalisme algérien. <https://www.iemed.org> [Consulté le 15 Septembre 2019 à 23h45].
- 2- La Porta R., Lopez de Silanes, Shleifer A. and Vishny R “*Investor protection and corporate governance*”, Journal of Financial Intermediation, Vol 58, 2000. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-science-de-l-entreprise> [Consulté le 20 Novembre].
- 3- Sirine Toumi « *l'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. Cas de la France, l'Allemagne et le Japon.* » Mise à jour le 06 Mars 2017 [En ligne] <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01483783/document>. [Consulté le 29 Juillet 2019 à 10h06].

« Annexe 1 »

SOCIETE DE GARANTIE DU CREDIT IMMOBILIER (SPA au capital de 2.000.000.000,00 DA)

Numéro Police : 14-4-.....

POLICE D'ASSURANCE POUR CREDIT IMMOBILIER AUX PARTICULIERS

I. RENSEINGENMENTS SUR LE BENEFICIAIRE (LA BANQUE)

BANQUE :

CODE AGENCE :

NOM & ADRESSE AGENCE :

Téléphone : Fax : Mail :

II. RENSEINGNEMENTS SUR LE CREDIT ASSURE

MONTANT DU CREDIT : DA

Durée du crédit : M

MENSUALITE : DA

Montant de l'aide CNL : DA

Crédit Bonifié :

L'ASSURE (EMPRUNTEUR)

CO-EMPRUNTEUR(S)/CAUTION(S)

NOM & PRENOM:

NOM & PRENOM :

NOM DE JEUNE FILLE:

NOM DE JEUNE FILLE :

DATE DE NAISSANCE :

DATE DE NAISSANCE :

PROFESSION :

PROFESSION :

POSTE OCCUPE :

POSTE OCCUPE :

EMPLOYEUR :

EMPLOYEUR :

REVENU MENSUEL NET : DA

REVENU MENSUEL NET : DA

Numéro du RIB :

III. RENSEIGNEMENTS SUR LE BIEN IMMOBILIER OBJET DU CREDIT ASSURE

ADRESSE COMPLETE DU BIEN HYPOTHEQUE :

| Objet du crédit | Crédit complémentaire | Valeur du Bien | Type du Bien | Etat du Bien |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------|--------------|
| | | DA | | |

ENGAGEMENT DU BENEFICIAIRE (la Banque)

Je soussigné, Monsieur, Madame , déclare :

**Date et signature(s) du
bénéficiaire**

1) **Que les informations reprises plus haut et relatives au crédit immobilier, objet de la présente police, sont conformes et exactes.**

2) **Que les ratios ci-après sont calculés conformément aux conditions requises pour l'obtention de la garantie SGCI :**

- **RPV = (MONTANT DU CREDIT/VALEUR DU BIEN) * 100 = %**

**Gouvernance et gestion des risques bancaires : Cas de
la CNEP Banque de Tizi-Ouzou**

Annexes

- **REVENU TOTAL = (REVENU EMPRUNTEUR + REVENU CO-EMPRUNTEUR) = DA**

- **REL = (MENSUALITE/REVENU TOTAL) * 100= %**

3) Que le Montant de la prime (TTC) est de : DA

| | |
|--|--|
| ENGAGEMENT DE L'ASSURE (l'emprunteur & Co-Emprunteur) | |
|--|--|

Je soussigné Monsieur (Madame, Mademoiselle) : Bénéficiaire du crédit, déclare avoir pris connaissance des conditions générales de l'assurance insolvabilité

Date et signature de l'assuré

| | |
|---|--|
| DECISION DE L'ASSUREUR (S.G.C.I) | |
|---|--|

**La SGCI notifie son accord pour la garantie du crédit susmentionné, sous réserve
l'Assureur (S.G.C.I)**

Date et signature de

Du paiement de la prime d'assurance d'un montant de :DA

Dans un délai maximum de 60 jours.

Réseau : « Annexe 2 » au mode opératoire de l'assurance « insolvabilité » de la S.G.C.I

Agence :

Situation Trimestrielle des crédits immobiliers en souffrance

| N° de police | Nom/Prénom de l'emprunteur | Date d'effet de la police | Agence | Encours du crédit | Date du dernier paiement | Nombre d'échéances impayées | Montant des échéances impayées | Actions engagées pour le recouvrement des arriérés de paiement |
|--------------|----------------------------|---------------------------|--------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|----------------------------|--|
| Total nombre des crédits en souffrance | | Total montant des arriérés | |
|--|--|----------------------------|--|

Je certifie par le présent rapport, que les montants mentionnés ci-dessus représentent tous les crédits en souffrance à ce jour

| | | |
|--------|-------------|---------|
| Date : | Signature : | Titre : |
|--------|-------------|---------|

« Annexe 3 » au mode opératoire de l'assurance « insolvabilité » de la S.G.C.I

Réseau :

Agence :

Information du règlement à l'amiable

(1) Capitalisation des arrérages

Ou

(2) Prolongation de la période de remboursement

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| A l'usage exclusif de la S.G.C.I | Date de réception de la demande : |
|----------------------------------|-----------------------------------|

| | |
|-------------------------------|--|
| Identification de la Garantie | |
| Banque | |
| Agence | |
| N°de police | |
| Date d'effet | |
| Montant du crédit assuré | |
| Objet du crédit | |
| Durée du crédit | |

| | |
|------------------------------------|--|
| Emprunteur | |
| Nom et prénom | |
| Adresse | |
| Total revenu familial actuel | |
| Situation professionnelle actuelle | |
| Autres | |

| | |
|--|--|
| Modalités spéciales de remboursement | |
| Nombre de mensualités impayées | |
| Montant des mensualités impayées (DA) | |
| Technique de gestion de défaut retenue | |
| Mensualité actuelle (DA) | |
| Nouvelle mensualité proposée (DA) | |
| Nouveau délai du crédit | |
| Nouveau : REL – RPV | |

Date et Signature

Actions engagées pour le recouvrement de la créance avant mise en jeu de l'hypothèque

Causes du sinistre

Banque

Directeur de l'Agence

Date et signature

Certifie par la présente que toutes les dispositions ont été prises pour protéger le bien immobilier donné en garantie pour le crédit immobilier ci-dessus mentionné, et que les informations et les documents de la présente demande de règlement sont exacts.

« Annexe 5 » : QUESTIONNAIRE DE SANTÉ

L'assurance repose sur une confiance réciproque

Les questions qui vous sont posées justifient des réponses exactes, claires et complètes.

Nom : Prénom : Age : ans Poids : kg Taille : cm

Tension artérielle :

- | | | | |
|---|-----|-----|---|
| Durant la dernière année : 1 - Avez-vous consulté un médecin ? | Oui | Non | 1 |
| Si oui, datepourquoi ? | | | |
| 2 - Avez-vous eu un traitement médical ? | Oui | Non | 2 |
| Si oui, précisez..... | | | |
| 3 - Avez-vous eu un traitement chirurgical ? | Oui | Non | 3 |
| Si oui, précisez..... | | | |
| 4 - Avez-vous eu des examens complémentaires ? Si oui, lesquels : | Oui | Non | 4 |

Pour une raison médicale

- | | | | |
|--|-------------|--------|---------|
| 5 - Avez-vous déjà fait l'objet d'un refus, d'un ajournement, d'une exclusion ou d'une surprime lors d'une demande d'assurance ? | Oui | Non | 5 |
| 6 - Etes-vous en arrêt de travail total ou partiel ? | Oui | Non | 6 |
| 7 - Etes-vous titulaire ? | Oui | Non | 7 |
| - d'une rente accident de travail ? - d'une pension d'invalidité ? (Catégorie 1, 2, 3) ? | Catégorie : | Taux : | Cause : |
| 8 - Avez-vous été exempté ou réformé du Service National ? | Oui | Non | 8 |
| 9 - Etes-vous enceinte ? | Oui | Non | 9 |
| Si oui date de l'accouchement | | | |

Au cours des 10 dernières années :

Avez-vous eu une affection médicale ou un accident corporel ayant justifié :

- | | | | |
|---|-----|-----|---|
| A) Un traitement de plus d'un mois ? | Oui | Non | A |
| B) Un arrêt d'activité de plus d'un mois ? | Oui | Non | B |
| C) Une hospitalisation, un séjour en clinique ou maison de santé ? | Oui | Non | C |
| D) Des examens médicaux complémentaires (radios, examens de laboratoire) ? | Oui | Non | D |
| E) Avez-vous subi un test de dépistage de la séropositivité à l'un des virus de l'immuno déficience humaine ? | Oui | Non | E |
| Si oui, indiquez ci-dessous le résultat du test et sa date. | | | |

Avez-vous été atteint d'une ou de plusieurs des affections suivantes :

- | | | | |
|--|-----|-----|---|
| F) Cardio-vasculaire (hypertension artérielle, phlébite, infarctus, angine de poitrine, varices) ? | Oui | Non | F |
| G) Respiratoire (asthme, allergie, bronchites à répétition ou emphysème) ? | Oui | Non | G |
| H) Neurologique ou psychiatrique (dépression nerveuse, anxiété, surmenage, troubles sensitifs ou moteurs, vertiges, spasmophile) ? | Oui | Non | H |
| I) Digestive (gastrique, ulcère, colite) ? | Oui | Non | I |
| J) Uro-génitale (colique néphrétique, infection urinaire ou génito-urinaire, hématurie). | Oui | Non | J |
| K) Endocrinienne, métabolique (diabète, goitre, troubles lipidiques) ? | Oui | Non | K |
| L) Ostéo-articulaire (fracture, rhumatisme, douleur vertébrale, tassement vertébral, hernie discale) ? | Oui | Non | L |
| M) Sanguine et systémique (anémie, atteinte des ganglions, de la rate) ? | Oui | Non | M |
| N) Infectieuse (paludisme, brucellose, hépatite, maladie sexuellement transmissible). | Oui | Non | N |
| O) Autres désordres (maladie de peau, atteinte de vision, de l'audition, malformation, infirmité, hernie) ? | Oui | Non | O |

- Si vous avez répondu oui à certaine(s) rubrique(s) ci-dessus, inscrire l'affection en cause de la date de survenance, son traitement son évolution, la durée d'interruption d'activité :

Engagement : Toute fausse déclaration ou réticence intentionnelle, ou de nature à atténuer l'importance du risque entraîne la nullité du contrat. J'atteste l'exactitude et la sincérité des réponses que j'ai formulés et n'avois rien dissimulé qui puisse tromper l'assureur.

Fait à Le.../.../20.....

Signature de l'assuré,
précédée de la mention manuscrite-Lu et Approuvé.

Table des matières

| | |
|--|-------------|
| <i>Remerciements</i> | <i>II</i> |
| <i>Dédicaces</i> | <i>III</i> |
| <i>Liste des abréviations</i> | <i>IV</i> |
| <i>Liste des tableaux</i> | <i>VI</i> |
| <i>Liste des figures</i> | <i>VII</i> |
| <i>Sommaire</i> | <i>VIII</i> |
| <i>Introduction générale</i> | <i>1</i> |
| <i>Chapitre 1: Gouvernance et secteur bancaire</i> | <i>6</i> |
| <i>Introduction du chapitre 1</i> | <i>6</i> |
| <i>Section 1: Définitions et origines de la gouvernance d'entreprise, une notion polysémique</i> | <i>6</i> |
| 1.1. <i>Définitions de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>7</i> |
| 1.1.1. <i>La gouvernance d'entreprise dans une perspective d'agence</i> | <i>9</i> |
| 1.1.2. <i>La gouvernance d'entreprise dans une perspective de théorie de droits de propriété (TDP)</i> | <i>11</i> |
| 1.1.3. <i>La gouvernance d'entreprise dans une perspective de théorie des coûts de transaction (TCT)</i> | <i>12</i> |
| 1.1.4. <i>La gouvernance dans une perspective des théories cognitives</i> | <i>14</i> |
| 1.2. <i>Origines de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>15</i> |
| <i>Section 2 : Gouvernance d'entreprise, les généralités</i> | <i>16</i> |
| 2.1. <i>Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>17</i> |
| 2.1.1. <i>Approche actionnariale (Shareholders) de la gouvernance : protection de l'investissement financier des Shareholders</i> | <i>17</i> |
| 2.1.2. <i>Approche partenariale de la gouvernance (les Stakeholders)</i> | <i>18</i> |
| 2.1.3. <i>Approche cognitive de la gouvernance d'entreprise</i> | <i>19</i> |
| 2.2. <i>Les différents systèmes de gouvernement d'entreprise (les mécanismes)</i> | <i>20</i> |
| 2.2.1. <i>Un premier critère : l'internalité ou la spécificité du mécanisme</i> | <i>21</i> |
| 2.2.2. <i>Un second critère : l'intentionnalité du mécanisme</i> | <i>22</i> |
| 2.3. <i>Les deux modèles de gouvernement des entreprises : Systèmes orientés-marchés vs Systèmes orientés-réseaux, un résumé de l'analyse de Moerland (1995)</i> | <i>24</i> |
| <i>Section 3 : Le gouvernement des entreprises adapté à la frime bancaire</i> | <i>29</i> |
| 3.1. <i>Les banques, des firmes fortement réglementées</i> | <i>29</i> |

| | |
|--|----|
| 3.1.1. Dimension externe de la gouvernance des banques (mécanismes de contrôle externes) ³⁰ | |
| 3.1.2. Dimensions internes de la gouvernance bancaire (mécanismes internes) | 40 |
| Conclusion du chapitre 1 | 41 |
| Chapitre 2: Risques Bancaires et méthodes de gestion | 42 |
| Introduction au chapitre 2..... | 42 |
| Section 1 : Les banques exposées à différents risques | 42 |
| 1.1. Présentation des différents types de risques bancaires | 45 |
| 1.1.1. Le risque de crédit ou de contrepartie | 45 |
| 1.1.2. Le risque de liquidité..... | 47 |
| 1.1.3. Le risque de taux d'intérêt | 50 |
| 1.1.4. Le risque de change..... | 53 |
| 1.1.5. Le risque de marché | 54 |
| 1.1.6. Les risques opérationnels..... | 55 |
| Section 2 : Méthodes de gestion des différents risques bancaires | 56 |
| 2.1. Gestion du risque de crédit ou de contrepartie | 57 |
| 2.1.1. Cadre général de la gestion du risque de crédit ou de contrepartie | 57 |
| 2.1.2. Prévention du risque de contrepartie..... | 59 |
| 2.2. Gestion du risque de liquidité..... | 63 |
| 2.2.1. Les impasses de liquidité..... | 63 |
| 2.3. Gestion du risque de taux d'intérêt | 65 |
| 2.3.1. La manifestation du risque de taux | 65 |
| 2.3.2. La méthode de GAP..... | 66 |
| 2.3.3. La méthode des impasses | 67 |
| 2.4. Gestion du risque de change | 68 |
| 2.4.1. Mesure et couverture du risque de change | 68 |
| 2.5. Gestion du risque de marché..... | 70 |
| 2.5.1. Value At Risk (VAR) et mesure du risque de marché..... | 71 |
| 2.6. Gestion des risques opérationnels..... | 71 |
| 2.6.1. Les mesures réglementaires des risques opérationnels selon Bâle II..... | 71 |
| Section 3 : Les nouvelles approches d'évaluation du risque de contrepartie, notations externes et internes | 75 |
| 3.1. Les notations externes | 75 |
| 3.1.1. Les notations des agences de notation (le rating) | 76 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Les notations internes..... | 76 |
| 3.2.1. Le rating final du client..... | 76 |
| 3.2.2. La détermination de la probabilité de défaut..... | 77 |
| Conclusion du chapitre 2 | 78 |
| Chapitre 3: Etude de cas sur la gestion de risques au sein de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou | 79 |
| Introduction du chapitre 3..... | 79 |
| Section 1 : Historique de la CNEP banque..... | 79 |
| 1.1. Organisation de la CNEP banque..... | 81 |
| Section 2 : Missions et opérations de la CNEP et présentation du réseau de Tizi-Ouzou | 84 |
| 2.1. Les missions de la CNEP..... | 84 |
| 2.1.1. La collecte de l'épargne..... | 84 |
| 2.1.2. Le financement de l'habitat..... | 84 |
| 2.1.3. La promotion immobilière | 85 |
| 2.2. Présentation du Réseau de Tizi Ouzou..... | 85 |
| Section 3 : Mission et Organisation de la DRSCF et de la DSEG..... | 87 |
| 3.1. Organisation de la Direction de Surveillance des Risques Crédit et Financiers (DRSCF) | 87 |
| 3.1.1. Missions du Département Risques Crédit..... | 88 |
| 3.1.2. Missions du Département Financier..... | 88 |
| 3.1.3. Missions du département Centrale des Risques Entreprises et Ménages..... | 90 |
| 3.2. Mission et Organisation de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties | 90 |
| 3.2.1. Mission de la Direction Suivi des Engagements et des Garanties..... | 90 |
| 3.2.2. Organisation de la Direction de Suivi des Engagements et des Garanties | 91 |
| 3.3. Organisation et mission du Département Suivi des Crédits aux Entreprises..... | 92 |
| 3.4. Organisation et missions du département Suivi des Crédits aux Promoteurs | 93 |
| 3.5. Organisation et missions du département suivi des crédits aux particuliers | 93 |
| Section 4 : Gestion du risque de crédit ou risque d'insolvabilité lié à la clientèle (Particuliers) | 94 |
| 4.1. Assurance des crédits hypothécaires aux particuliers contre le risque « insolvabilité » couvert par la SGCI (selon la note d'inscription n°06/2012)..... | 95 |
| 4.1.1. Crédits couverts par le contrat « S.G.C.I »..... | 95 |
| 4.1.2. Nature des risques couverts par l'assurance S.G.C.I | 95 |
| 4.1.3. Mode de calcul de la prime d'assurance à payer | 95 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.1.4. | <i>Paiement de la prime d'assurance</i> | 96 |
| 4.1.5. | <i>Durée de la garantie et date d'effet de l'assurance</i> | 96 |
| 4.1.6. | <i>Remboursement intégral par anticipation, annulation du crédit et indemnisation</i> 96 | |
| 4.1.7. | <i>Remboursement intégral par anticipation</i> | 96 |
| 4.1.8. | <i>Annulation du crédit</i> | 96 |
| 4.1.9. | <i>Indemnisation</i> | 96 |
| 4.1.10. | <i>Processus de souscription, suivi des impayés, déclaration des sinistres et indemnisation (Mode opératoire de l'assurance contre le risque d'insolvabilité auprès de la S.G.C.I)</i> | 97 |
| 4.2. | <i>Gestion de l'Assurance Des Emprunteurs « ADE » Cardif El Djazaïr</i> | 103 |
| 4.2.1. | <i>Catégories de crédits couverts par l'assurance ADE Cardif El Djazaïr</i> | 103 |
| 4.2.2. | <i>Nature des risques couverts</i> | 103 |
| 4.2.3. | <i>Conditions et modalités d'adhésion</i> | 104 |
| 4.2.4. | <i>Tarifification</i> | 107 |
| 4.2.5. | <i>Mode de calcul de la prime ADE Cardif El Djazaïr</i> | 108 |
| 4.2.6. | <i>Règlement de la prime ADE Cardif El Djazaïr</i> | 109 |
| 4.2.7. | <i>Gestion du compte 341.982 « primes Assurance ADE Cardif »</i> | 109 |
| 4.2.8. | <i>Modification de la prime d'assurance</i> | 110 |
| 4.2.9. | <i>Virement des primes à Cardif El Djazaïr</i> | 111 |
| 4.2.10. | <i>Commissions ADE Cardif El Djazaïr et participation aux frais de formation et marketing</i> 111 | |
| 4.2.11. | <i>Gestion du Sinistre</i> | 112 |
| 4.3. | <i>Système de gouvernance adopté par la CNEP Banque de Tizi-Ouzou</i> | 115 |
| 4.3.1. | <i>Mécanismes internes de gouvernance</i> | 115 |
| 4.3.2. | <i>Mécanismes externes</i> | 116 |
| | <i>Conclusion du chapitre 3</i> | 117 |
| | <i>Conclusion générale</i> | 119 |
| | <i>Bibliographie</i> | 122 |
| | <i>Annexes</i> | 124 |
| | <i>Table des matières</i> | 132 |