

## **La gestion des risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : cas des Banques Marocaines**

### **Banking risk management between the prudential and the operational approaches : case of Moroccan banks**

**ACHIBANE Mustapha**

Enseignant chercheur,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra  
Université Ibn Tofail  
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (RSGO)  
Maroc  
[achibm@hotmail.com](mailto:achibm@hotmail.com)

**ALLAM Imane**

Doctorante-chercheuse,  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra  
Université Ibn Tofail  
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (RSGO)  
Maroc  
[imane.allam8@gmail.com](mailto:imane.allam8@gmail.com)

**Date de soumission** : 11/07/2019

**Date d'acceptation** : 18/09/2019

**Pour citer cet article** :

ACHIBANE.M & ALLAM.I (2019) « la gestion des risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : Cas des Banques Marocaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 », p : 166 - 195

## Résumé

Depuis les années quatre-vingt-dix, l'ensemble des établissements bancaires marocains doivent respecter un arsenal de ratios prudentiels, principalement le ratio de solvabilité. Le respect de ces mesures prudentielles, à aspect réglementaire, s'inscrit dans une logique de recherche d'une stabilité du système financier, essentiellement le système bancaire, et ce en réduisant les risques financiers et opérationnels encourus par les entités bancaires.

En parallèle, les autorités de régulation ont exigé des banques un travail de gestion globale de bilan, la mise en place d'un système de contrôle de gestion, afin de gérer le risque opérationnel et un effort en termes d'engagements en fonction des risques encourus.

Dans ce sens, les organisations bancaires doivent procéder à une gestion opérationnelle des risques en fonction d'une approche prudentielle, imposée par les législateurs. Ainsi, l'approche prudentielle, à caractère macro-économique, se présente comme un déterminant de l'approche opérationnelle, à caractère micro-économique. Cette approche opérationnelle prend la forme d'une stratégie que chaque entité bancaire doit élaborer pour gérer les différents risques bancaires.

Cette étude cherche à analyser le problème de la gestion des risques entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle.

**Mots-clés :** Intermédiation financière ; gestion des risques bancaires ; approche opérationnelle ; normes prudentielles.

## Abstract

Since the nineties, all Moroccan banking institutions have to respect an arsenal of prudential ratios, mainly the solvency ratio. The respect of these prudential measures, with regulatory aspect, aims to seek and ensure the financial system's stability, essentially the banking system, and this by reducing the financial and operational risks incurred by the banking entities.

At the same time, the regulatory authorities demanded a comprehensive balance sheet management work from banks, the establishment of a management control system to manage operational risk and an effort in terms of incurred risk-based commitments.

In this sense, banking organizations must carry out operational management in banking risks according to a prudential approach, imposed by legislators. Thus, the prudential approach, whose nature is macroeconomic, is presented as a determinant of the operational, microeconomic approach. This operational approach takes the form of a strategy that each banking entity must develop to manage the different banking risks.

This study seeks to analyze the problem of risk management between the prudential approach and the operational approach.

**Keywords:** Financial intermediation; risk management; operational approach; prudential policy.

## Introduction

Les banques, en tant qu'intermédiaires financiers exercent plusieurs métiers, ayant comme variable commune le Risque : le fondement même de l'activité des banques est la prise de risque.

En effet, cette affirmation s'explique principalement par le fait que l'émergence de l'activité bancaire se justifie par l'existence d'un risque au niveau de la relation directe entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement. Ce dysfonctionnement sur le marché a été à l'origine de l'apparition de nouveaux agents économiques, ayant pour mission principale de mettre indirectement ces deux agents en relation. Pour y parvenir, ces agents économiques doivent jouer le rôle d'intermédiaire financier. Ainsi, l'activité d'intermédiation financière a pour vocation la gestion des risques. Ce travail de gestion des risques se base sur un exercice de transformation des actifs financiers émis par les agents à besoin de financement et acquis par ceux à capacité de financement en des actifs secondaires, permettant de mieux répondre à l'ensemble des besoins des agents économiques quelle que soit leur nature. Dans ce sens, le travail de gestion du risque se basait principalement sur la gestion du bilan de ces intermédiaires. Il s'agissait d'une gestion actif-passif implicite.

Néanmoins malgré l'intervention des intermédiaires financiers, des problèmes persistaient au niveau du système financier et pouvaient l'amener vers des situations de crise. Les intermédiaires financiers sont devenus eux-mêmes source de problème et de dysfonctionnements. En effet, les intermédiaires financiers, en tant qu'agents économiques rationnel à la recherche d'une maximisation de profit, ont développé un comportement spéculatif, matérialisé par une prise de risque excessive. Ainsi, l'intermédiaire financier est devenu source de problème, et à travers son comportement des crises financières ont pu émerger dans le temps. D'où, l'intervention de l'Etat en tant qu'acteur au niveau du système financier ayant pour souci d'assurer sa stabilité et ce en cherchant à orienter le comportement des intermédiaires financiers.

L'intervention de l'Etat a été matérialisée par la mise en place d'une réglementation financière dont l'objectif principal reste l'harmonisation des conditions d'exercice de l'activité de l'intermédiation financière et la recherche de plus de transparence. Toutefois, même avec cette réglementation financière, les crises se sont multipliées dans le temps et les intermédiaires financiers ont toujours été considéré à l'origine de ces crises. Cette situation va s'amplifier avec le phénomène d'internationalisation de l'activité des intermédiaires financiers et les politiques de libéralisation financière, adoptées par l'ensemble des

économies de marché, ayant favorisé la concurrence dans un environnement d'asymétrie d'information et engendré un comportement spéculatif des banques par une prise de risque excessive.

Suite à l'internationalisation de l'activité et la probabilité de contagion en termes de crise, les pays développés ont mis en place un comité, connu sous le nom du Comité de Bâle, qui a été à l'origine des accords de Bâle. Ces derniers précisent la conduite à tenir par les établissements de crédit ex-ante à leur action. Les accords de Bâle sont par la suite transposés au niveau de la réglementation de chaque pays. La principale mesure prise suite aux accords de Bâle est l'instauration des ratios prudentiels. Cet arsenal prudentiel représente la base d'une gestion prudentielle des risques bancaires.

Ainsi, les organisations bancaires se sont vues obligées de respecter les différentes mesures imposées par le législateur dans le cadre de leur travail de gestion opérationnelle de risques. Il s'agit des stratégies de gestion du risque élaborées par les banques et dont l'un de leurs déterminants est la gestion prudentielle. D'où le dilemme de la gestion des risques bancaires entre la gestion prudentielle et celle opérationnelle.

Dans ce sens, cet article aura pour finalité de comprendre et d'analyser ce dilemme à travers la problématique suivante :

"Comment les entités bancaires doivent procéder lors de l'élaboration de leurs stratégies de gestion des risques en prenant en considération la relation entre l'approche prudentielle, à caractère macro-économique, et l'approche opérationnelle, à caractère micro-économique ?".

Pour traiter cette problématique, on va se baser principalement sur une approche conciliant la logique inductive et la logique analytique. La première approche consistera à analyser le phénomène dans une logique normative et conceptuelle, et par la suite, en se référant au cas du système bancaire marocain, on analysera le comportement des banques marocaines en termes de gestion de risque et de performance.

Ainsi, ce travail sera scindé en trois axes :

- Le premier traitera l'émergence de l'activité de l'intermédiation financière et la gestion du risque ;
- Le deuxième sera réservé à l'analyse de la relation entre la gestion prudentielle et la gestion opérationnelle des risques bancaires ;
- Le troisième axe consistera en une analyse de la performance du secteur bancaire marocain par rapport à la gestion des risques.

## **1. La gestion du risque financier et l'émergence de l'intermédiation financière**

### **1.1. L'intermédiation financière de bilan et les risques de transformation**

Le système financier est le lieu effectif de la rencontre entre les agents à capacité de financement (ACF) et ceux à besoin de financement (ABF). Avant l'émergence de l'intermédiation financière, le système financier permettait la rencontre entre les ACF et les ABF à travers une relation directe. Cette relation se fait sur les marchés. La rencontre entre les deux agents se basait sur l'émission des actifs financiers reflétant des signes de valeur et la souscription de la part des ACF dans une logique d'acquisition. L'acquisition des actifs se basait sur un rendement recherché par les agents disposant de cette épargne rare.

Cette relation est entachée d'un risque à caractère financier émanant du comportement des agents à besoin de financement. Ce comportement d'insolvabilité, matérialisé par le non-respect de ces engagements vis-à-vis de l'ACF, influence négativement le comportement de ces derniers. Les ACF, perdant confiance au niveau de la relation directe, développent une réticence vis-à-vis de la relation directe.

Cette situation se traduit par un dysfonctionnement au niveau du système financier. Ce dysfonctionnement se matérialise par l'incapacité de ce système à allouer l'épargne rare vers l'investissement productif.

Un problème de confiance émerge au sein de ce mystère entre les deux agents y intervenant. Ceci peut nous amener vers une crise systémique. Cette dernière s'explique principalement par le concept de risque systémique. Il s'agit d'une anomalie qui trouve son fondement au niveau d'un problème d'asymétrie d'information entre les deux agents économiques.

Dans ce sens, l'apparition des intermédiaires financiers peut se justifier par un problème de gestion du risque au niveau de la relation directe. Néanmoins, l'émergence de l'activité de l'intermédiation financière peut se justifier par d'autres imperfections au niveau de la relation directe. Il s'agit principalement des dysfonctionnements relatifs aux caractéristiques des actifs financiers émis par les ABF. Ces actifs posent un problème de liquidité, de maturité et de coûts de transactions<sup>1</sup>. Ces problèmes se justifient pleinement par le principe de l'asymétrie d'information<sup>2</sup> (Chevalier-Farat, 1992.).

---

<sup>1</sup> Les coûts de transactions sont les coûts de fonctionnement du système d'échange. Ils peuvent être expliqués par les comportements des agents.

<sup>2</sup> Le principe d'asymétrie d'information s'explique principalement par les comportements et les anticipations des agents économiques, reflétant un double problème matérialisé par la sélection adverse et l'aléa moral.

A cet effet, et pour remédier à ces problèmes, principalement celui lié au risque d'insolvabilité des ABF, les intermédiaires financiers ont procédé par un travail de transformation des actifs primaires, émis par ces agents, en des actifs secondaires pouvant répondre à l'ensemble des besoins des ACF. A travers cet exercice, les intermédiaires financiers cherchent à regagner la confiance de ces agents. Par ailleurs, plusieurs agents non financiers n'ont pas accès aux financements de marché. Les intermédiaires financiers leur proposent donc des produits spécifiques pour répondre à leurs besoins de financement, notamment des titres non négociables sur les marchés et au moyen de contrats particuliers.

En général, le principe de la mutualisation consiste à multiplier les transactions avec les ABF principalement afin de chercher une compensation entre des comportements solvables et insolubles. Cette activité de transformation se base principalement sur le bilan de l'intermédiaire financier, d'où l'appellation « *l'intermédiation financière de bilan* ».

Dans ce sens, les intermédiaires financiers ont procédé à l'affectation de l'épargne vers l'investissement à travers la transformation de la nature des actifs financiers émis par les ABF, en assurant une adéquation explicite entre les besoins des ABF, cherchant principalement un investissement à long terme, et ceux des ACF, préférant dans la majorité des cas des placements à court terme.

L'intermédiation financière peut être justifiée par le comportement des agents face aux risques (Chevalier-Farat, 1992.). En effet, les agents financiers sont mieux placés que les ANF pour assumer le risque car ils bénéficient des économies de coûts et des rendements d'échelle du fait de leur spécialisation. Ils bénéficient également des assurances, des pools bancaires et des prêteurs en dernier ressort qui peuvent leur donner une plus grande marge de manœuvre en termes de prise de risques.

En plus de la maîtrise des coûts de transaction et l'asymétrie d'information, les intermédiaires financiers agissent en tant que fournisseurs de liquidité. En effet, et sous la contrainte de l'asymétrie d'information, l'intermédiaire financier « monétise » les créances car seules les monnaies bancaires bénéficient de la confiance de la communauté des agents (Bialès, 2006). Cette monétisation des « créances » se fait en transformant des créances sujettes au soupçon en moyens de paiements. Par ailleurs, les contrats de crédit et ceux de dépôt procurent au client une assurance de liquidité.

Ainsi, l'intermédiation financière se présente comme étant une activité ayant pour finalité de permettre la gestion du risque d'insolvabilité, émanant des comportements des ABF. Néanmoins, l'évolution de cette activité a donné lieu à l'émergence de nouveaux risques à caractère financier. Cette situation s'explique principalement par le comportement des IF à la

recherche d'une maximisation du profit. Dans ce sens, les intermédiaires ont dû faire face à un risque de crédit, se traduisant par un risque de contrepartie et donnant lieu à un risque de liquidité. Plus le nombre des clients insolvable montait, plus la banque se trouvait dans une situation d'insolvabilité envers ses propres engagements que ce soit envers ses débiteurs ou ses créanciers. Par conséquent, elle devient en situation d'illiquidité dans la mesure où elle ne peut plus honorer ses engagements dans l'immédiat ou à une date précise. Ce risque se matérialise, en cas de retrait massif de la clientèle, par une perte de confiance envers la banque ou envers le système bancaire en général (Keizer, 1993).

La multiplication de ces risques peut se traduire par un risque systémique reflétant la méfiance des agents économiques envers les intermédiaires financiers, et peut nous amener vers une crise systémique (Aglietta M. 2011). Il s'agit de la probabilité qu'un choc macro-économique ait des effets sur un nombre important d'institutions financières. Par conséquent, et compte tenu du poids de l'intermédiaire financier et de son portefeuille, il peut y avoir un effet de contagion et de transmission des problèmes dans le système financier<sup>3</sup>.

La crise systémique ne s'arrête pas au niveau de la sphère financière. D'ailleurs, elle ne prend un aspect systémique qu'au moment où elle touche le secteur réel de l'économie. Du fait de l'interaction entre les différents canaux de cette dernière, la contagion se répand assez rapidement dans la sphère réelle (Bordes, 1999).

Afin d'éviter l'effet domino et une éventuelle crise de confiance généralisée, les autorités publiques ont été obligées d'intervenir en tant qu'acteur au niveau du système financier. Leur action a consisté principalement en la mise en place d'une structure ayant pour finalité principale de superviser le comportement des intermédiaires financiers. Il s'agit de la mise en place Commission Bancaire au sein de la Banque Centrale. Cette Commission avait pour principale mission l'application des normes et des règles instaurées au niveau d'une réglementation qui se matérialise par une loi bancaire (Aglietta, 1992). Cette loi permettait de définir les conditions d'éligibilité de l'exercice de l'activité d'intermédiaire financier et visait aussi à homogénéiser leur comportement et instaurer la logique de la transparence pour minimiser le problème de l'asymétrie d'information (Courbis, 1987)

Ceci dit, on a commencé à parler d'une politique de réglementation dont le pivot est la banque centrale. En effet, du fait qu'elle émet la liquidité ultime, la banque centrale est la seule institution susceptible d'assumer l'objectif de la stabilité du système financier dans sa

---

<sup>3</sup>Si la banque vient à devenir illiquide, ses clients perdraient leur argent déposé et cela inquiéterait les clients des autres banques quant à leurs dépôts. Ils se précipiteront donc pour récupérer leurs avoirs avant de les perdre à leur tour, et en raison des prêts interbancaires, le système de paiement devient défaillant. En somme, tout le système bancaire devient en danger.

globalité. Cette stabilité est basée sur la conception d'une réglementation financière, représentant une logique implicite de gestion des risques qui émanent des comportements des intermédiaires financiers.

## **1.2. Le passage de l'intermédiation financière de bilan à l'intermédiation financière de marché : éclosion de nouveaux risques**

L'évolution de l'activité de l'intermédiation financière a contraint les autorités à procéder par la mise en place de normes, matérialisée dans le qualificatif de Réglementation Q, afin de remédier aux comportements spéculatifs des intermédiaires financiers dans l'objectif d'attirer les déposants. La principale norme consistait à rendre les dépôts à vue gratuits et les dépôts à terme plafonnés<sup>4</sup>. Ce phénomène, conjugué à l'émergence d'une concurrence de la part des institutions financières non-bancaires<sup>5</sup>, a poussé les intermédiaires financiers à chercher d'autres sources de revenus. D'où l'apparition d'une nouvelle forme d'intermédiation financière : l'intermédiation financière de marché<sup>6</sup> (Bialès, 2006).

Cette nouvelle activité ne se base pas sur la logique de la transformation mais sur la négociation. Ainsi, l'intermédiaire financier se présente comme un acteur sur le marché, ayant pour mission de recevoir des ordres de vente et d'achat d'actifs financiers négociables et de concilier entre les deux ordres.

Ce passage de l'intermédiation financière de bilan vers l'intermédiation financière de marché peut être aussi expliqué par la gestion du risque de crédit. En effet, les intermédiaires financiers, afin de gérer ce type de risque, ont eu recours à la technique de la titrisation pour transférer le risque vers les marchés. Cette technique consiste principalement à transformer l'actif secondaire, entaché de risque, en actif tertiaire négociable sur le marché.

L'émergence de cette nouvelle forme d'intermédiation financière, matérialisée par un double phénomène de mobiliérisation<sup>7</sup> (Bernou, 2005) et de marchéisation<sup>8</sup>, a été à l'origine de

<sup>4</sup> Courbis Bernard, *Peut-on parler de désintermédiation en France ?* Economie et Humanisme n°294, 1987.

<sup>5</sup> Les investisseurs institutionnels ont commencé à proposer aux déposants des placements plus attrayants que ceux proposés par les banques et plus adaptés à leurs besoins (placements à court terme avec un taux d'intérêt plus élevé et une possibilité de mobilisation). En contrepartie, ces investisseurs effectuaient des placements sur les marchés de capitaux dont ils assurent la gestion.

<sup>6</sup> En général, l'intermédiation de marché prend trois formes, à savoir : la collecte et l'exécution des ordres de la clientèle ; l'achat des titres à certains pour les revendre à d'autres ; le « fractionnement » de lots de titres.

<sup>7</sup> Dans la logique de marchéisation des banques, on trouve un phénomène symptomatique de l'activité bancaire, à savoir la mobiliérisation des bilans bancaires. Il s'agit d'un processus faisant référence au recours aux valeurs mobilières dans le but d'ajuster les bilans. Au niveau du passif, les banques ont recours à des ressources rémunérées au taux du marché monétaire – comme les certificats de dépôts – afin de compenser la diminution des dépôts de la clientèle (plus particulièrement les dépôts à vue non rémunérés). Au niveau de l'actif, les banques développent les acquisitions de titres directs et de propriété (tels que les titres de créances négociables, les obligations, les actions, les OPCVM) pour palier la baisse de la part des crédits dans l'actif des banques.

l'éclosion de nouveaux risques. Il s'agit principalement du risque de marché. Cette catégorie de risque se réfère à l'ensemble des activités exercées par les intermédiaires financiers sur le marché et portant sur des actifs financiers dont la valeur peut varier dans le temps. Il s'agit du risque du taux, de change, risque action, risque matière ...

L'apparition de ces risques a nécessité l'adoption de nouvelles méthodes, techniques et stratégies, dédiées à leur gestion.

Ce phénomène a pris une dimension importante à travers un autre phénomène, à savoir celui du 3D et l'internationalisation de l'activité de l'intermédiation financière.

La multinationalisation de l'activité bancaire peut être expliquée par plusieurs facteurs. Le premier renvoie à la multinationalisation de l'activité industrielle qui a commencé vers la fin des années 1960. Ce mouvement a naturellement été suivi par la multinationalisation des banques -les plus grandes au début- dans le but de garder leurs clients, tout en explorant de nouveaux marchés locaux.

Il existe un autre facteur pouvant expliquer la multinationalisation des banques, à savoir la situation oligopolistique des marchés domestiques. Cette situation a poussé les banques à chercher d'autres marchés où les conditions économiques et réglementaires sont moins rigides, et où elles pouvaient atteindre leurs objectifs en termes de maximisation de profits. Il s'agissait donc pour elles de poursuivre leurs stratégies de croissance tout en veillant à améliorer leurs profits<sup>9</sup> (Métais, 1979).

Ce phénomène d'internationalisation a été à l'origine d'un phénomène d'interdépendance des économies. Cette interdépendance peut expliquer un autre phénomène relatif à un effet de contagion lors de l'émergence d'une crise financière au niveau d'une économie (Santo E. 2002). La probabilité de l'émergence d'une crise systémique, à cause de l'effet de contagion, peut s'expliquer par le comportement des intermédiaires financiers, comme étant des acteurs soit à l'origine du dysfonctionnement, soit comme canal de transmission ou encore comme étant des victimes au niveau du système financier.

---

A cet effet, les banques ont commencé à financer de plus en plus l'économie en achetant les titres émis par les agents déficitaires. Par conséquent, elles ont commencé à collecter une part importante de leurs ressources à travers l'émission des titres. Ainsi, la composition des revenus bancaires s'est modifiée au profit des commissions et des produits de marché par rapport à la marge d'intermédiation classique.

<sup>8</sup> Derrière le mouvement *marchésisation*, il y a d'abord l'idée d'accroissement du rôle du processus de marché recouvrant à la fois la négociabilité des actifs financiers et la concurrence dans la détermination des prix.

<sup>9</sup>La première phase de multinationalisation des grandes banques trouve ses origines dans les deux guerres mondiales et la profonde récession. Ce sont les grandes banques américaines qui ont commencé ce mouvement en s'implantant à priori en Amérique latine, au Royaume Uni puis en Europe continentale.

L'internationalisation de l'activité de l'intermédiation financière a eu pour conséquence l'internationalisation des différents types de risques financiers auxquels ils sont subordonnés. De ce fait, plusieurs dysfonctionnements et insuffisances sont apparus au niveau de la réglementation mise en place qui avaient un aspect purement national. Pour y remédier, on a procédé, au niveau international, à la création d'un comité de réflexion, sous le nom du Comité de Bâle, ayant pour vocation principale de déterminer comment les intermédiaires financiers doivent se comporter en termes de gestion du risque financier. Les travaux de ce comité représentent une référence au niveau de l'anticipation des crises systémiques.

Le Comité de Bâle a conçu un certain nombre de recommandations à respecter par les différents intermédiaires financiers au niveau de leur action. Ces recommandations, à aspect macro-économique, ont pris la forme d'un dispositif macroprudentiel que les banques centrales signataires des accords devaient transposer au niveau de leur réglementation financière. Cet arsenal prudentiel représente le cadre de référence pour les intermédiaires financiers, dans leur comportement micro-économique, pour gérer les différents risques financiers. Cette approche macro-prudentielle représente la base de la gestion opérationnelle des risques, d'où le paradoxe de la gestion des risques entre approche prudentielle et approche opérationnelle.

## **2. La gestion des risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle**

Le fondement de base de l'activité de l'intermédiation financière concerne la gestion des risques en relation avec le comportement des agents à besoin de financement vis-à-vis de ceux à capacité de financement. Le principe fondamental de la gestion de ces risques, identifiés au niveau de la relation directe, consiste en un travail de transformation, basé sur une approche de mutualisation. Dans ce sens, l'intermédiaire financier procède à travers une logique de compensation en acceptant un niveau de risque pouvant engendrer des pertes, et en multipliant au maximum le nombre de transactions avec les agents économiques.

Cette activité de mutualisation consistait principalement en un travail de gestion de bilan de l'intermédiaire financier dans le cadre de l'intermédiation financière de bilan. Ce travail se présente comme étant une démarche de gestion de l'actif et du passif de l'intermédiaire. D'où la démarche de la *Gestion Actif-Passif* (GAP). Cette méthode se présente comme le premier outil utilisé pour gérer les risques et prend la forme implicite d'une stratégie opérationnelle par rapport à une approche prudentielle ayant vu le jour par la suite.

Néanmoins, cette activité de mutualisation a présenté un certain nombre de dysfonctionnements, matérialisés par l'apparition de nouveaux risques : risque de crédit, risque de contrepartie et risque de liquidité.

L'émergence de ces risques en relation avec l'activité de transformation et pouvant entraîner une crise systémique a imposé l'adoption d'une nouvelle approche dans le cadre de la gestion de ces risques. Dans ce sens, il y avait mise en place d'un cadre juridique, prenant la forme d'une réglementation, visant à instaurer un certain nombre de normes et de lois à respecter par l'intermédiaire financier au niveau de son activité. Cette réglementation a pris la forme d'une approche prudentielle afin d'anticiper les risques dans le temps et d'avoir la possibilité d'y faire face pour gérer un probable risque systémique.

En parallèle, les intermédiaires financiers ont développé une nouvelle approche pour gérer les risques de transformation, principalement le risque de crédit, en l'occurrence la technique de titrisation. Cette technique consiste principalement à l'émission d'actif financier par l'intermédiaire financier sur le marché. Les actifs sont liés aux créances figurant au niveau de l'actif de ces intermédiaires. Cette pratique de gestion du risque se présente comme un facteur explicatif de l'apparition de l'intermédiation financière de marché et de l'émergence du risque de marché au niveau de cette activité. D'où la nécessité de prendre en compte ce type de risque dans le cadre des stratégies adoptées pour gérer les risques bancaires. Dans ce sens, le législateur a adopté la réglementation aux différents risques apparus.

Depuis, les intermédiaires financiers sont obligés de considérer la réglementation comme un déterminant principal de leur stratégie opérationnelle de gestion des risques. Cette approche prudentielle, basée sur la réglementation, est considérée comme une référence pour les intermédiaires financiers à la fois dans leur activité de transformation et de négociation. Autrement dit, la réglementation oriente le travail de l'intermédiaire financier dans le cadre de l'intermédiation financière de bilan et de l'intermédiation financière de marché.

Par ailleurs, l'internationalisation de l'activité de l'intermédiation financière a été à l'origine de l'internationalisation de l'ensemble des risques financiers auxquels faisaient face les intermédiaires financiers. Ce phénomène a incité les législateurs, comme indiqué ci-dessus, à mettre en place un comité de réflexion sur les méthodes et les techniques les plus adéquates pour gérer ces risques.

Ainsi, ce Comité, ayant eu pour finalité de favoriser la coopération entre les autorités nationales en charge du contrôle bancaire, a élaboré un certain nombre de recommandations devant être respectées par les pays signataires des accords<sup>10</sup>.

Ces accords, dits accords de Bâle, ont mis l'accent dans un premier temps sur le risque de crédit, comme étant le principal risque à l'origine des dysfonctionnements du système financier international. Pour y faire face, le comité de Bâle a conçu un ratio prudentiel, qualifié de ratio Cooke. Il s'agit d'un ratio de solvabilité, imposant aux intermédiaires financiers un travail de provisionnement en termes de fonds propres par rapport à leurs engagements<sup>11</sup>.

Le comité a proposé un ratio à hauteur de 8%. Les banques centrales des pays signataires des accords de Bâle ont procédé à la transposition de ces recommandations au niveau de leurs réglementations respectives. Ainsi, les intermédiaires financiers se sont trouvés obligés de prendre en compte ces principes de réglementation dans l'élaboration de leurs stratégies de gestion des risques financiers. Ces stratégies, à caractère opérationnel, devaient considérer la réglementation, principalement au niveau des ratios prudentiels, comme un déterminant du travail à fournir pour gérer les risques. D'où la logique de la gestion du risque bancaire entre approche prudentielle et celle opérationnelle.

L'évolution de l'activité de l'intermédiation financière et de l'économie internationale en général ont montré les limites de l'application des accords de Bâle I. Cette situation a nécessité la conception de nouveaux accords. En effet, parmi les limites soulevées au niveau des accords de Bâle I, on retrouve la non prise en considération d'un nouveau risque à caractère opérationnel ainsi que du risque de marché<sup>12</sup>. Le risque opérationnel, considéré comme un risque non financier, est lié au fonctionnement interne de la structure ou à des causes externes.

Ainsi, il y a eu conception de nouveaux accords, ayant pour finalité de remédier aux dysfonctionnements observés. Ces accords, qualifiés de Bâle II<sup>13</sup>, ont porté principalement

---

<sup>10</sup> Cet objectif s'est développé pour porter sur le renforcement international de la qualité et l'efficacité de la surveillance bancaire, en se focalisant sur trois axes majeurs à savoir : l'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ; l'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ; la fixation des normes prudentielles minimales.

<sup>11</sup> Ratio Cooke = Fonds Propres Réglementaires/ Engagements pondérés.

<sup>12</sup> Durant les années 1990, le développement du marché des produits dérivés a été suivi de l'apparition du risque « hors-bilan ». Ce dernier n'était pas pris en considération dans le ratio de Cooke. D'autant plus que la pondération des engagements de crédit n'était pas suffisamment différenciée et ne reflétait donc pas les différents niveaux effectifs du risque de crédit. Par conséquent, un Amendement à l'Accord de Bale I a traité ces limites en 1996 en intégrant le risque de marché dans le ratio et les risques liés aux activités du hors bilan.

<sup>13</sup> Bâle II avaient pour objectif de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et les risques encourus. Il visait également à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. Bâle II a porté sur 3 piliers, à savoir : l'exigence de fonds propres (avec le ratio de solvabilité de

sur la révision du ratio Cooke et son remplacement par un nouveau ratio McDonough<sup>14</sup>. Ce ratio représente un ratio minimal entre fonds propres et exposition au risque total, définie comme une pondération entre le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel<sup>15</sup>.

L'accord de Bâle II a essayé d'aboutir à un rapprochement méthodologique entre capital réglementaire et capital économique. On retrouve effectivement ce rapprochement au niveau du Pilier I de l'accord, notamment par rapport à la détermination des exigences en capital réglementaire sur la base des systèmes de mesure interne des banques<sup>16</sup>. Par ailleurs, le Pilier II établit un lien direct entre capital économique et capital réglementaire dans la mesure où les banques doivent mettre en œuvre une procédure d'évaluation de l'adéquation de leur capital par rapport à leur profil de risque ainsi qu'une stratégie permettant de maintenir ce niveau adéquat. De plus, cette procédure devrait inclure des « stress tests ». Il s'agit d'une procédure qui relevait des bonnes pratiques de gestion des risques qui est devenue une exigence réglementaire (Tiesset et Troussar 2005).

Les accords de Bâle II ont également exigé de la part des établissements de crédit l'instauration d'un système de contrôle interne afin de prédire et de mieux gérer le risque opérationnel.

Malgré cette réforme, les accords de Bâle II vont présenter des limites importantes. En effet, l'émergence de la crise financière de 2007 a montré l'incapacité des mesures prudentielles de prédire des dysfonctionnements au sein du système financier. Cette crise a mis en évidence principalement un problème de liquidité, ayant engendré une crise systémique. La non anticipation de cette crise révèle l'incomplétude des normes et des règles mis en place, d'où la nécessité de revoir les accords de Bâle II.

Ceci dit, le Comité de Bâle s'est focalisé sur les mesures à prendre pour gérer principalement le risque de liquidité du système. En 2010, de nouveaux accords ont été mis en place, qualifiés de Bâle III, ayant pour finalité de compléter les autres accords. Les principaux apports de cette réforme concernent l'instauration de deux nouveaux ratios prudentiels, à savoir le ratio de liquidité à court terme<sup>17</sup> (LCR) et le ratio structurel de liquidité à long

---

McDonough qui a remplacé le ratio de Cooke) ; la procédure de surveillance prudentielle ; la discipline de marché (transparence dans la communication des établissements). <https://www.bis.org/>

<sup>14</sup> Ratio McDonough = Fonds Propres Réglementaires / Risque de Crédit + Risque de Marché + Risque Opérationnel  $\geq$  8%.

<sup>15</sup> KBB Etude d'avocats, *Réglementation prudentielle*, Novembre 2012.

<sup>16</sup> Les exigences en capital réglementaire concernent ici le risque de crédit (approche des notation internes) et le risque opérationnel (AMA), étant donné que le capital réglementaire pour le risque de marché a déjà connu une convergence entre les deux approches en 1996, notamment dans l'Amendement de Bâle I pour les risques de marché.

<sup>17</sup> LCR = (Encours d'actifs liquides de haute qualité / Total des sorties nettes de trésoreries sur les 30 jours calendaires suivants)  $\geq$  100%.

terme<sup>18</sup> (NSFR). Le Comité a aussi introduit une VaR stressée, des exigences de fonds propres plus strictes pour les opérations de titrisation et un renforcement des piliers 2 et 3. Bâle III a également introduit d'autres ratios, tel que le ratio de levier ainsi que des volants contracycliques destinés à réduire le caractère procyclique des chocs (HENNANI 2006). Le plus importants de ces volants est le volant de conservation des fonds propres, qui représente 2,5% des actifs pondérés des risques<sup>19</sup>. Ainsi, les exigences en fonds propres ont été porté à 10,5% au lieu de 8%.

A travers cette analyse, il ressort que l'approche prudentielle vise principalement le renforcement des fonds propres afin d'avoir la possibilité de faire face au risque dans le temps, principalement le risque de liquidité.

### **3. Le secteur bancaire marocain et la gestion des risques : la transposition de l'approche prudentielle au niveau de l'approche opérationnelle**

Lors de l'exercice de leur activité, les intermédiaires financiers sont confrontés à plusieurs catégories de risques. La première est relative aux risques inhérents à la nature et au fondement de leur activité. Il s'agit principalement des risques de transformation et de négociation. La deuxième catégorie de risque se réfère au risque opérationnel. Une troisième catégorie de risque est en relation avec les variables composant le système concurrentiel de l'entreprise financière et bancaire. Dans cette catégorie, on identifie les risques inhérents au changement permanent de l'environnement, de la réglementation, des comportements des agents économiques intervenant au niveau du système financier, etc. De ce fait, c'est la capacité des intermédiaires financiers à gérer (identifier, mesurer, diversifier, maîtriser et surtout rémunérer) ces risques qui débouche sur la possibilité d'une création de valeur durable.

Au niveau du système bancaire marocain, les banques marocaines, à l'instar de leurs consœurs occidentales, procèdent à la gestion des risques en adoptant une approche opérationnelle, basée principalement sur le respect d'une approche prudentielle, élaborée par la Banque Centrale (Bank Al Maghrib). Ainsi, pour gérer opérationnellement leurs risques, les intermédiaires financiers sont amenés à élaborer des stratégies basées sur l'utilisation des méthodes, ayant pour finalité une gestion globale des risques au lieu d'utiliser des méthodes de suivi individuel pour chaque type de risque (Plihon, 1999).

<sup>18</sup> NSFR = (Montant de financement stable disponible/ Montant de financement stable exigé)  $\geq$  100%.

<sup>19</sup> Le Comité a mis en place trois autres coussins, notamment un coussin contracyclique allant de 2 à 2,5% que les banques peuvent alimenter en phase d'expansion et où elles pourront puiser en cas de récession, un coussin de sécurité représentant 2,5% des fonds propres durs (Core Tier 1) et un dernier coussin systémique facultatif visant à prévenir des risques systémiques ou macro-économiques non cycliques.

Ces méthodes ont eu pour objet, d'une part, d'inciter les intermédiaires à renforcer leurs règles de contrôle des risques et, d'autre part, de prévoir des obligations de fonds propres adaptées à la nature et au volume des positions supportées sur les différents marchés.

Néanmoins, dans le cadre de ce travail de gestion des risques, il faut nuancer entre les approches. La première approche à tenir en compte est une approche préventive (ex-ante) basée sur l'évaluation des risques liés aux différents types d'activités. La seconde approche est réalisée es-post, grâce à la gestion actif-passif.

### **3.1. Les banques marocaines et les techniques préventives de gestion des risques**

Pour répondre aux exigences de leur clientèle et de leurs partenaires étrangers<sup>20</sup>, les banques marocaines ont été obligées d'élaborer des stratégies de gestion des risques, combinant l'approche opérationnelle et l'approche prudentielle. Ces stratégies se basent essentiellement sur l'obligation et la nécessité de la conception d'un système de contrôle interne.

L'approche opérationnelle des risques fait référence à l'ensemble des compétences qu'on trouve au niveau des techniques de sélection de la clientèle. Cette sélection est généralement fondée soit sur une logique purement commerciale - avec la mise en place des scores -, soit sur une logique de relation. Ne disposant pas d'informations préalables sur le comportement de leurs clients, les intermédiaires financiers doivent collecter des informations afin de déterminer le degré de risque qu'ils représentent. Dans ce sens, la technique des scores se présente comme un outil efficace qui permet de discriminer, sur une base objective, les clients présentant un risque de défaillance<sup>21</sup>.

Née aux Etats Unis dans les années 50 puis développée en Europe dans les années 70, la méthode de scoring<sup>22</sup> ou de cotation a été introduite au Maroc lors de la décennie 90. Elle peut être appliquée aussi bien sur les entreprises que sur les particuliers. Ceci dit, un score efficace peut être une véritable barrière à l'entrée sur le marché des particuliers, au moment où il est considéré par les professionnels comme étant une compétence distinctive (Niakhala 1994.).

Basée sur l'évaluation des comportements bancaires, la méthode des scores permet de mesurer l'exposition globale au risque de la banque à son client actif<sup>23</sup>. Elle prend en considération les mouvements opérés sur leurs comptes, aussi bien sur les comptes courants

<sup>20</sup> Les banques marocaines ont opté pour des stratégies de partenariats et d'alliances, principalement avec les banques françaises. BNP Paribas a pour partenaire la BMCI ; la Société Générale possède une filiale Société Générale Marocaine de Banque ; le Crédit Lyonnais, filiale du Crédit Agricole, devient partenaire du Crédit du Maroc ; etc.

<sup>21</sup> Les clients ne sont pas sélectionnés sur la base du risque individuel qu'ils présentent mais sur la base d'un risque statistique correspondant au groupe d'individus auquel ils appartiennent.

<sup>22</sup> Cette démarche consiste en l'affectation du client à une classe de risque d'après l'objet, le montant et la durée de la prestation : au calcul du score pour voir si le risque est acceptable ; en l'interrogation des différents fichiers sur les incidents de remboursements, impayés, fichier central des chèques.

que sur les comptes de crédit ou d'épargne. Cette approche suppose l'existence d'une base de données importante, fondée sur un historique de comportement de clients réalisant un nombre important d'opérations avec l'établissement. Actuellement, l'ensemble des établissements de crédits marocains affirment l'utilisation de cette démarche pour l'appréciation des risques encourus par leurs clients. En France, les banques utilisent le score BDFI<sup>24</sup> comme indicateur synthétique de la situation des entreprises calculé sur les ratios de bilan (Planés, *et al.*, 2002). Parallèlement à la méthode du scoring<sup>25</sup>, on trouve la méthode de sélection en relation clientèle. Cette méthode repose sur la confiance établie entre les intermédiaires financiers et les clients. Elle se présente comme un complément à la technique des scores. Le recours à cette méthode se justifie pleinement par la possibilité de minimiser les coûts, en particulier les coûts d'information, de maximiser les profits par la vente de produits joints et de minimiser les risques.

Néanmoins, cette approche fondée sur la confiance reste limitée dans sa conception. Les banques généralistes demandent souvent des garanties dont le niveau doit rester acceptable pour que le client ne les interprète par comme un manque de confiance. D'un autre côté, elles doivent être suffisantes et de bonne qualité pour minimiser le risque de changement d'attitude et éviter les abus de confiance. A l'inverse, elles peuvent être considérées comme un signal de la part du client qui, en acceptant de donner des garanties, montre qu'on peut lui faire confiance. En général, les établissements utilisent conjointement les deux méthodes en les enrichissant mutuellement. Ces deux méthodes sont considérées par les théoriciens et les professionnels comme les seules susceptibles de diminuer le risque de sélection en situation d'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs.

Par ailleurs, un des déterminants de cette approche opérationnelle est l'approche prudentielle. En effet, lors de l'élaboration de leurs stratégies, consistant principalement à choisir les méthodes à utiliser pour gérer les risques, les intermédiaires financiers doivent se référer à un certain nombre de règles, de normes et de lois à respecter lors de leurs actions effectives vis-à-vis de la clientèle. Dans ce sens, la logique opérationnelle consiste à respecter des ratios prudentiels.

---

<sup>24</sup> Le score BDFI est un indicateur synthétique du risque de l'entreprise. Il est une combinaison linéaire de ratios symptomatiques du risques, tels que des ratios de résultats, de solvabilité, d'endettement et de trésorerie. Plus le score est faible, plus la situation de l'entreprise est risquée.

<sup>25</sup> Le scoring des particuliers se fonde sur trois éléments à savoir : la situation financière de l'emprunteur (revenus, patrimoine, niveau d'endettement) ; la situation professionnelle et familiale (profession et ancienneté dans l'emploi, famille et personnes à charge, situation de logements, âge du demandeur) ; le niveau de risque qu'il peut représenter, à travers l'analyse de trois variable (ancienneté du compte, régularité des paiements ou incidents observés dans le ou les dossiers précédents éventuels, contrôle des états du Service Central des incidents de paiements.

La corrélation de ces éléments permet d'aboutir à une note globale ou composée qui confère la possibilité d'apprécier si le risque d'impayé est important, faible ou quasi-nul.

L'approche prudentielle se base essentiellement sur la réglementation financière et bancaire. Cette réglementation englobe l'ensemble des règles et de lois à respecter par les intermédiaires financiers lors de l'exercice de leurs métiers. Elle définit dans un premier temps les conditions d'éligibilité pour exercer cette activité et cherche, dans un deuxième temps, à harmoniser les comportements des intermédiaires financiers.

L'évolution de l'activité de l'intermédiation financière et l'émergence d'un risque systémique à caractère international a été à l'origine de l'internationalisation des normes et conditions d'exercice de l'activité. Ainsi, on a procédé à la conception d'un certain nombre de ratios prudentiels. Ces ratios se divisent en quatre catégories (Piermay, 1998), en l'occurrence, le ratio de liquidité<sup>26</sup> : Actif liquide/Passif exigible, les règles de division des risques, le ratio de transformation<sup>27</sup>, les règles d'adéquation des fonds propres<sup>28</sup>.

Au Maroc, la première loi bancaire a été instaurée en 1967<sup>29</sup>. Elle avait pour objectif de mettre en place les fondements de base de l'exercice de l'activité bancaire. A travers cette loi, le législateur marocain a cherché à définir le concept de Banque et ses fonctions<sup>30</sup>.

Suite à l'évolution de l'activité, les responsables ont procédé à la réforme de la loi bancaire en 1993. Le principal apport de cette loi concerne les obligations financières et comptables<sup>31</sup>. Ainsi, les établissements bancaires sont devenus soumis à un capital minimum qui varie en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent. De plus, ces établissements sont tenus de présenter à Bank Al Maghrib (BAM) des documents comptables et états financiers de façon ponctuelle<sup>32</sup>. Cette réforme avait pour finalité de transposer les accords de Bâle I.

Presque le même arsenal se trouve appliqué par le secteur bancaire marocain. Les autorités ont prévu cinq mesures principales en vue de couvrir les risques encourus par les intermédiaires financiers (Berrada, 2000). Il s'agit du coefficient de solvabilité, du coefficient

---

<sup>26</sup> Ce ratio oblige les établissements depuis 1988 à respecter un ratio minimum de 100% entre, d'une part, le montant total de leurs disponibilités à vue ou à un mois au plus et les divers éléments et, d'autre part, le montant de leurs exigibilités remboursables à vue ou dans un délai d'un mois.

<sup>27</sup> Le rapport entre la somme des FP et des capitaux à plus de 5 ans et les emprunts à plus de 5 ans. Il doit être supérieur à 60%.

<sup>28</sup> Il s'agit d'un plancher de fonds propres supposé tenir compte des risques de contrepartie et de marché. Il complète le ratio de solvabilité, qui détermine le niveau des fonds propres en fonction des encours avec certaines pondérations.

<sup>30</sup> En 1967, un décret royal a été promulgué concernant la consolidation du système bancaire marocain. Ce décret a défini de manière claire et précise l'activité des banques, en faisant part entre les banques commerciales ou de dépôts et les organismes financiers spécialisés.

<sup>31</sup> Le secteur bancaire marocain a connu une importante réforme à travers l'introduction d'un nouveau concept inspiré de l'expérience internationale : il s'agit du concept de la banque universelle. Cette réforme a donc annulé la spécialisation établie jusque-là.

<sup>32</sup> Voir article 33 et 41 de la loi bancaire. Il s'agit essentiellement des situations comptables mensuelles et de leurs états annexes ; des déclarations mensuelles au service central des risques portant sur les montants des crédits autorisés et utilisés par leur clientèle à partir de certains seuils (10000 DH respectivement pour les crédits par décaissements et pour les crédits par signature) ; des déclarations des interventions sur le marché monétaire.

de division des risques, des coefficients de limitation des risques de change, du coefficient de liquidité ainsi que des provisionnements des créances en souffrance.

- **Le coefficient de solvabilité :**

Il s'agit de l'un des apports majeurs de la loi bancaire de 1993. Pour déterminer ce coefficient, on doit rapporter les fonds propres par rapport aux risques pondérés. Ce rapport devait, dans un premier temps, être supérieur ou égal au minimum réglementaire de 8%. Il représente le rapport minimum devant être respecté par les établissements de crédit.

- **Le coefficient de liquidité :**

Il est défini comme étant le rapport minimum que les banques doivent observer quotidiennement entre certains éléments de leurs actifs disponibles et réalisables nets et leurs exigibilités à vue et à court terme nettes. Ce rapport traduit la capacité d'un établissement bancaire à rembourser ses engagements à court terme grâce à des actifs liquides. Il était fixé à 60% au moment de son instauration par BAM au cours des années 90.

- **Le coefficient de division des risques :**

Ce coefficient a été institué en 1977<sup>33</sup>. Il est défini comme étant le rapport maximum, fixé a priori à 10%, que les établissements bancaires sont tenus de respecter entre le total des crédits accordés à un même bénéficiaire et leurs fonds propres<sup>34</sup>.

L'intérêt de ce coefficient est de limiter les risques encourus par un établissement de crédit sur un même client ou plusieurs sociétés présentant un groupe d'intérêts<sup>35</sup>. Il permet d'harmoniser également l'importance des crédits distribués à la clientèle par rapport à l'envergure de chaque établissement bancaire.

- **Le coefficient de limitation des risques de change :**

Les mesures prudentielles relatives au marché des changes ont trait principalement aux positions de change qui en font l'objet d'une surveillance par BAM. Les établissements bancaires sont tenus d'adresser un état journalier détaillé à cette dernière ainsi que des déclarations spécifiques pour toute perte de plus de 3% enregistrée sur la position d'une devise.

Par ailleurs, les intermédiaires agréés doivent respecter des coefficients maximums qui ne peuvent excéder :

- 10% entre la position d'une devise et leurs fonds propres nets ;

---

<sup>33</sup> Le coefficient de division des risques a été instauré par la décision réglementaire n°18 de BAM datée du 30 décembre 1976 et entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 1977.

<sup>35</sup> La circulaire de BAM n°15 du 26 septembre 1996 précise à cet égard qu'un groupe d'intérêt est constitué par : les personnes morales et les personnes physiques ou morales qui en détiennent le contrôle ; les personnes qui sont contrôlées par les mêmes personnes physiques ou morales

- 20% entre la somme de toutes leurs positions de change (en valeur absolue) et leurs fonds propres nets.

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

La couverture des créances en souffrance par les provisions a été prévue par l'instruction de BAM du 6 décembre 1995.

Les montants prévus sont progressifs et sont répartis selon la nature des créances en souffrance. Ainsi, le minimum est situé à :

- 20% sur les créances pré-douteuse ;
- 50% sur les créances douteuses ;
- 100% sur les créances compromises.

Ainsi, les établissements de crédit marocains ont procédé au renforcement de leurs fonds propres et des provisions tout au long des deux dernières décennies.

En effet, plusieurs efforts ont été fournis, entre 1993 et 2005, en vue de rapprocher la législation nationale des standards internationaux. Parmi les mesures entreprises par BAM on cite l'introduction et l'application des ratios prudentiels en fonction du profil de risque de chaque établissement, la mise en place d'une commission de coordination des organes de supervision ainsi que l'introduction des recommandations relatives au système de notation interne, destinées à préparer les banques à adopter ce système dans le calcul des exigences en fonds propres (l'approche IRB).

L'année 2006 représente une année phare dans la mesure où une nouvelle loi a été promulguée, dite loi bancaire. Cette loi a fait l'objet d'une refonte du dispositif prudentiel en vue de son alignement avec les standards internationaux. Les principaux apports de cette loi ont porté sur la mise à jour des ratios prudentiels, notamment les modalités de couverture des risques par les fonds propres, l'incorporation des modalités édictées par l'Amendement de 1996 de Bâle I, ainsi que le calcul des risques de marché.

Ainsi, le coefficient moyen de solvabilité ressortait à 12,3% à fin 2006, marquant, de ce fait, une hausse de 0,8 point comparé à 2005. De même pour le coefficient de liquidité, ce dernier devait au moins être égal à 100%, il ressortait à 130% vers la fin de 2006.

Le dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit a été renforcé en 2008 à travers la promulgation des dispositions régissant la gestion du risque pays et par la décision de relever le coefficient minimum de solvabilité à 10%, sur base individuelle et consolidée.

Ceci dit, le Maroc a adopté les approches standards pour le calcul des exigences en fonds propres pour la couverture des trois catégories de risques.

Vers la fin de 2008, les coefficients prudentiels ressortaient à 11,2% pour le coefficient de solvabilité et 106% pour le coefficient de liquidité, tous deux au-dessus du minimum réglementaire. De plus, le taux des créances en souffrance a baissé de 1,9 point arrivant à 6%, en parallèle d'une hausse observée au niveau du taux de couverture des créances en souffrance par les provisions.

Il est à noter que la transposition de Bâle II au Maroc s'est faite de manière progressive. Dans ce sens, après l'adoption de la méthode standard, 2010 a été marquée par l'introduction des méthodes avancées quant aux modalités de couverture des risques par les fonds propres.

Par la suite, le coefficient de solvabilité a, une fois de plus, été rehaussé à 12% par BAM en 2012, qui a également instauré un coefficient minimum de fonds propres de base<sup>36</sup> (Tier 1) de 9%. Cette année a également connu la transposition progressive du ratio de liquidité à court terme (LCR).

Toutefois, la réglementation mise en place présentait des limites par rapport à la gestion actif-passif. La principale limite était relative à l'imposition des mêmes règles et des mêmes ratios à tous les acteurs. De plus, la réglementation reposait sur les comptes et négligeait les éléments qui n'affectaient pas ces derniers. Sa conception restait surtout macroéconomique : limiter le risque systémique.

Six ans après la mise en place de Bâle II, BAM a transposé en 2013 les dernières normes en termes des fonds propres et du ratio de liquidité à court terme, telles qu'énoncées dans le nouveau dispositif prudentiel de Bâle III. Par ailleurs, les banques ont commencé à élaborer et à utiliser une cartographie globale des risques afin de repérer et d'évaluer les risques affectant ou susceptibles d'affecter le système financier marocain.

La période s'étendant entre 2013 et 2017 a principalement été marquée par des efforts dans le but de transposer les normes de Bâle III, notamment celles relatives aux fonds propres, aux fonds propres contracycliques ainsi qu'à la liquidité. Par conséquent, les ratios prudentiels moyens ont continué d'évoluer pour atteindre à fin 2017 13,9% pour le coefficient de solvabilité et 152% pour le coefficient de liquidité à court terme (LCR), pour un minimum réglementaire respectivement de 12% et de 80%.

---

<sup>36</sup> Les fonds propres de base comprennent le capital social ou la dotation émise par l'établissement, les réserves, les résultats bénéficiaires et certains instruments de fonds propres de groupes mutualistes.

A l'instar du ratio de levier<sup>37</sup> (Leverage Ratio) et du ratio de liquidité à long terme<sup>38</sup> (Net Stable Funding Ratio – NSFR) (Hennani, 2015) introduits dans les accords de Bâle III, BAM a inscrit cette réforme dans son programme réglementaire de 2019 ainsi que son intention d'étudier la transposabilité des nouvelles révisions apportées par le comité de Bâle en 2017, en vue de définir une nouvelle feuille de route réglementaire.

Par ailleurs, le système préventif mis en place pour prévoir les risques ne se base pas seulement sur les ratios prudentiels mais aussi sur un système de contrôle interne imposé par la banque centrale. En effet, suite à l'adoption des accords de Bâle II par le système bancaire marocain, les établissements de crédit sont obligés de concevoir un système de contrôle interne, ayant pour finalité principale d'assurer un suivi permanent de l'activité afin d'anticiper les risques, principalement le risque opérationnel, ainsi que d'avoir la possibilité de réagir à temps.

Néanmoins, le système bancaire marocain a été caractérisé par l'absence d'une réglementation spécifique concernant le système de contrôle interne jusqu'à l'année 2012. En effet, ce n'est qu'en cette année-là qu'un projet de loi a inclus la mise en place des comités d'audit chargés d'assurer l'évaluation des dispositifs du contrôle interne ainsi que des comités chargés du suivi de processus d'identification et de gestion des risques.

### **3.2. Les banques marocaines et les techniques de gestion ex-post des risques**

En plus des techniques à caractère préventif de gestion des risques qui portent principalement sur la gestion prudentielle et le contrôle interne, on trouve des techniques qui relèvent de la gestion opérationnelle, dont l'objet est de gérer les risques bancaire ex-post. La principale technique est la gestion Actif-Passif. Cette technique est fondée sur la collecte de l'information sur l'ensemble des engagements d'une banque. Pour ce faire, elle doit être à même de réunir des données provenant des applications opérationnelles (prêts et dépôts à terme) et de les consolider.

Dans le cadre de la gestion Actif-Passif, on distingue entre une gestion internalisée ou externalisée des risques. Les outils et les compétences à mobiliser diffèrent dès lors que l'on a

---

<sup>37</sup> Un effet de levier important au bilan et au hors bilan des banques a été l'une des nombreuses causes de la crise. Ainsi, les tentatives de réduction de l'effet levier ont conduit à une diminution des prix des actifs, accentuant les pertes. Le ratio de levier mis en place par le comité vise à : limiter l'effet de levier ; mettre en place des barrières aux risques de modèles et aux erreurs de mesures. Le ratio de levier est donné par : Total des actifs/ Fonds propres  $\geq 3\%$ .

<sup>38</sup> Le NSFR vise à inciter les banques à des financements de leurs actifs et de leurs activités sur le moyen et le long terme. Il traduit le montant minimum acceptable de financement stable par rapport au profil de liquidité des actifs de la banque sur une année. Il doit donc permettre un financement des actifs à long terme par un montant minimum de passif stable et ainsi réduire l'asymétrie entre les financements à court terme et les financements à long terme. Il est calculé comme suit : Montant de financement stable disponible/ Montant de financement stable exigé  $\geq 100\%$ .

à choisir entre ces deux types de gestion. Au moment où la gestion internalisée se base sur des outils liés à la gestion de taux, la gestion externalisée se base sur les activités de titrisation du hors bilan.

La gestion internalisée représente la mission d'origine de l'ALM. Elle dispose de plusieurs outils lui permettant de mesurer les différents risques. Ces outils peuvent être classés en trois catégories : mesure de volume, mesure de marge et mesure de valeur (Dubernet, 1997).

La mesure de marge repose sur le principe de l'amortissement dans le temps de la marge de transformation<sup>39</sup>, tandis que la mesure de valeur repose sur le principe de l'actualisation (valeur actuelle nette (VAN), options ...). Ces deux indicateurs de mesure sont complétés par une mesure de volume qui consiste à déterminer l'assiette du risque<sup>40</sup>.

Les modèles de prévision et de simulation, le calcul des marges prévisionnelles ou des valeurs actuelles nettes (Ferrand, 1994), sont devenus aujourd'hui indispensables à l'élaboration de scénarios définissant les stratégies de couverture à adopter en cas d'évolution défavorable des taux, pouvant remettre en cause la situation bénéficiaire.

L'alternative souvent utilisée à cette approche internalisée est l'externalisation des risques. Dans ce sens, l'arbitrage entre les activités de bilan et de hors bilan est devenu une variable décisionnelle, d'autant plus que la réglementation pondère lourdement les activités de bilan. Pour éviter cette contrainte, deux solutions s'offrent aux intermédiaires financiers :

- Une gestion pure des risques par intervention sur le marché des produits dérivés ;
- L'allègement du bilan par la technique de la titrisation.

Le motif essentiel derrière l'utilisation de la titrisation est le transfert de certains risques, notamment le risque de taux et le risque de remboursement anticipé (Sebaoui, 1994).

En dehors de cette vision internalisée et externalisée de la gestion des risques, les banques privilégient, actuellement, la méthode RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) (Souviron, 1995). Certaines banques appliquent cette méthode à leurs différentes activités afin de

---

<sup>39</sup> La différence entre les conditions auxquelles les crédits seraient refinancés sur les marchés (agios créditeurs) et les conditions auxquelles les ressources clientèle seraient replacées sur les marchés (agios débiteurs).

<sup>40</sup> Toutefois, la mesure de valeur possède un avantage déterminant sur les autres méthodes puisqu'elle permet d'intégrer les opérations optionnelles (opérations de marché) qui peuvent être valorisées en utilisant un modèle économétrique (modèle de Black et Scholes par exemple).

déterminer les coefficients de fonds propres économiques<sup>41</sup> et pour mesurer la rentabilité ajustée au risque de ces activités sur une base mensuelle<sup>42</sup>.

Ainsi, la méthode RAROC permet d'apprécier le rendement en se fondant sur l'analyse des portefeuilles de risque que la banque détient. Elle prend ainsi en considération la diversification réalisée à différents niveaux : Clientèle produits, marchés, temps, etc. Une diversification judicieuse des risques permet de compenser la volatilité d'une activité avec celle d'une ou de plusieurs activités, surtout si leurs coefficients de corrélation sont faibles.

En plus de ces méthodes, les entités bancaires procèdent sur les marchés dérivés, principalement à travers des contrats de gré à gré puisqu'au sein du marché financier marocain on ne trouve pas de structures organisées dédiées au transfert du risque. Le recours aux marchés dérivés concerne essentiellement des actions sur les marchés.

### **3.3. La gestion du risque et la performance des banques marocaines**

La gestion des risques, à travers la logique prudentielle et opérationnelle, impose aux établissements de crédit un effort considérable en termes de provisionnement. Il s'agit d'un effort se traduisant théoriquement par un handicap au niveau de la gestion Actif-Passif. Cet handicap se matérialise par l'impossibilité d'utiliser l'ensemble des ressources et doit se traduire par un impact négatif en termes de rendement.

Néanmoins, la réalité indique que le comportement des banques marocaines a généré une création de valeur dans le temps. Cette situation matérialise une performance positive malgré la contrainte de provisionnement. Dans ce sens, les banques marocaines ont enregistré une évolution positive des indicateurs traduisant à la fois la rentabilité et la gestion des risques.

En effet, si on prend les résultats publiés par BAM depuis l'année 2006 jusqu'à 2017, on constate que, globalement, les banques ont dégagé des résultats positifs. Le choix de la période étudiée est justifié, principalement, par l'instauration de la loi bancaire de 2006, ayant permis la transposition des nouvelles normes des accords de Bâle 2 en termes de couverture des risques. Les indicateurs de performance retenus dans cette analyse sont relatifs aux agrégats de Bilan (Crédits, Dépôts, Fonds propres, Créances en souffrance), aux soldes

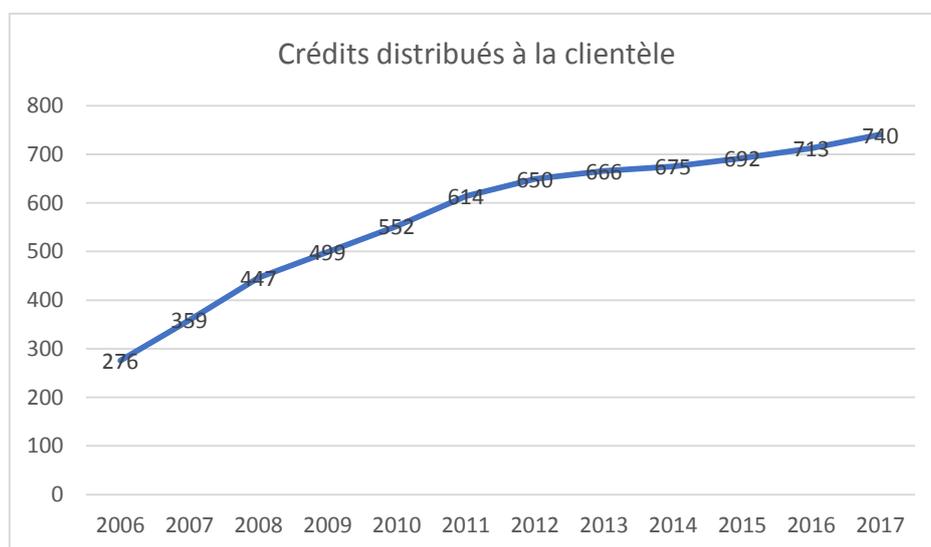
<sup>41</sup> La détermination des coefficients de fonds propres économiques de chaque activité appréhendée prend en considération, entre autres, la nature du produit bancaire, son risque, sa durée résiduelle, le nantissement, les expériences ou pratiques des établissements de pairs, l'appréciation des maisons de notation.

<sup>42</sup> La limite la plus importante de cette méthode est en relation avec l'estimation du rendement corrigé du risque de chaque établissement de crédit, dans la mesure où il est difficile de reconnaître le profit dans une période donnée de certains crédits auxquels on ne peut apprécier le rendement et le risque qu'à l'échéance finale. L'autre défi posé par RAROC est celui d'allouer les coûts fixes et d'établir les prix de transfert sur des bases valables pour différents produits et services bancaires dans un même établissement.

intermédiaires de gestion (SIG) bancaires (PNB, RBE, RN), aux rendements des fonds propres et des actifs (ROE et ROA) et au coût du risque.

L'analyse du Bilan consolidé des banques marocaines indique une évolution favorable de l'ensemble des indicateurs. En effet, l'actif et le passif ont enregistré une évolution positive tout au long de la période étudiée. Cette situation reflète un comportement positif malgré l'effort fourni en termes d'approvisionnement. En effet, l'actif des entités bancaires est caractérisé par une évolution vers le haut des crédits distribués. Cette évolution se matérialise par un taux de croissance annuel moyen d'environ 11%.

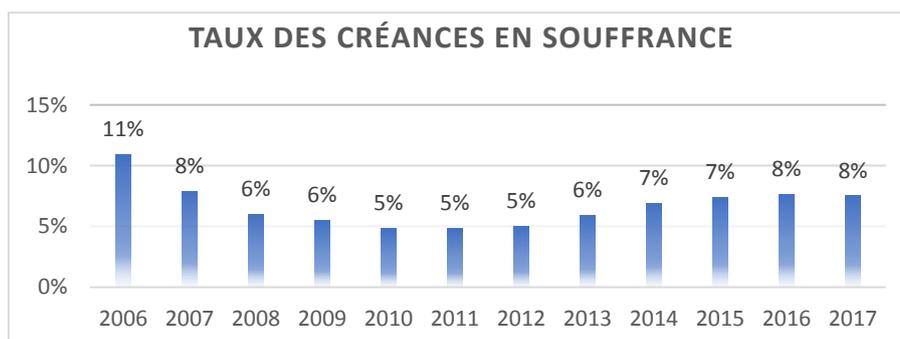
**Figure 1 : Evolution des crédits distribués par les banques marocaines (en millions de dirhams)**



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

En parallèle, les créances en souffrance ont enregistré un taux de croissance négatif pour la période analysée, passant de 11% en 2006 à 8% en 2017.

**Figure 2 : Evolution du taux des créances en souffrance**



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

La période a été marquée par deux phases. La première phase a été caractérisée par une baisse continue de ce taux entre 2006 et 2011, enregistrant une baisse de plus de 6 points. La deuxième phase a été marquée par un changement de tendance vers le haut pour atteindre 8% en 2017. En général, cet indicateur de prise de risque montre un comportement favorable des banques marocaines.

Du côté du passif, l'analyse des ressources indique une évolution importante pour les dépôts de la clientèle.

**Figure 3 : Evolution des dépôts bancaires (en milliards de dirhams)**



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Les dépôts bancaires ont enregistré un taux de croissance annuel de 8% pour la période considérée.

La lecture du passif montre une évolution positive de la rubrique des fonds propres. Ces fonds ont évolué d'une moyenne de 10% chaque année, allant de 40 milliards de dirhams en 2006 à 115 milliards de dirhams en 2017. Cette progression nette de ces fonds reflète un effort considérable de la part des banques marocaines afin d'honorer leur engagement vis-à-vis de la banque centrale. Ces engagements traduisent la volonté de ces banques à répondre aux exigences de la gestion prudentielle des risques.

En termes d'évaluation du comportement des banques au niveau de la gestion des risques, l'étude de la gestion du bilan peut représenter un indicateur pertinent. L'analyse des indicateurs bilantiels indique une gestion actif-passif à caractère favorable des banques marocaines. En effet, le taux de couverture des créances en souffrance a fluctué aux alentours de 70%. Parallèlement, les banques ont renforcé considérablement leur niveau de provisionnement pour faire face à la montée du risque, en augmentant notamment le coût du risque rapporté au RBE. Cet indicateur est passé de 1,8 milliards de dirhams 2006 à 8,7 milliards de dirhams en 2016, pour revenir à 6,8 milliards en 2017.

**Figure 4 : Evolution du coût du risque (en milliards de dirhams)**



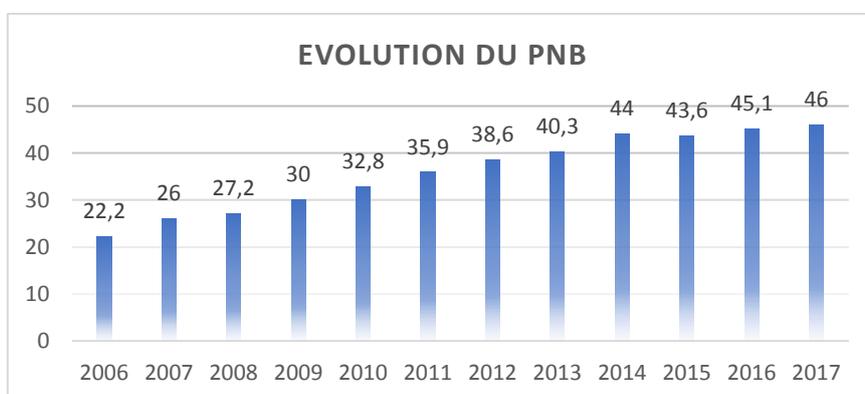
Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Ainsi, il ressort que malgré une montée du coût du risque, le système bancaire marocain a enregistré une évolution positive de l'ensemble de ces indicateurs bilantiels. Ce constat peut s'avérer comme un indicateur d'une bonne gestion opérationnelle des risques de la part des entités bancaires.

Par ailleurs, l'analyse des indicateurs de rentabilité, principalement les soldes intermédiaires de gestion, confirme le comportement favorable du système bancaire marocain.

Le produit net bancaire (PNB) des banques marocaines, indicateur brut de rentabilité, montre une évolution favorable de l'activité bancaire. En effet, cet indicateur a enregistré une hausse continue tout au long de la période, passant de 22,2 milliards de dirhams en 2006, pour atteindre 46 milliards de dirhams en 2017, enregistrant une hausse de 107% durant cette période. Cette hausse est due à la bonne progression générale de la marge d'intérêt et de la marge sur commissions, ainsi qu'une hausse sensible du résultat des activités de marché. Ce comportement positif peut également être expliqué par le redressement progressif de la marge d'intermédiation.

**Figure 5 : Evolution du produit net bancaire (en milliards de dirhams)**

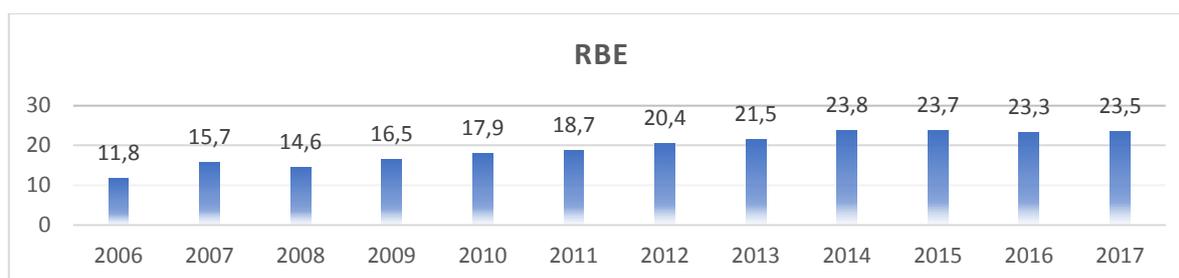


Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Toutefois, le taux de croissance du PNB a marqué par des périodes de décélération, principalement liées au ralentissement des marges d'intérêts et des marges sur commissions, bien que ces dernières étaient en évolution positive. C'est l'année 2015 qui a été marquée par une baisse nette du PNB. Cette baisse s'explique par une baisse de la marge d'intermédiation, en relation avec un effondrement du rendement des emplois. Cette situation, conjuguée à une décélération de l'activité du crédit, la baisse du taux d'intérêt et la hausse du niveau du coût du risque, peut être un facteur explicatif d'un comportement défavorable au cours de cette année.

On a analysé un autre indicateur, en l'occurrence le résultat brut d'exploitation (RBE). Ce dernier indique une progression nette pour la période considérée. En effet, cet indicateur est passé de 11,8 milliards de dirhams en 2006 à 23,5 milliards de dirhams en 2017. Cette progression est principalement due à l'évolution favorable du PNB, reflétant de ce fait une performance positive du secteur bancaire marocain.

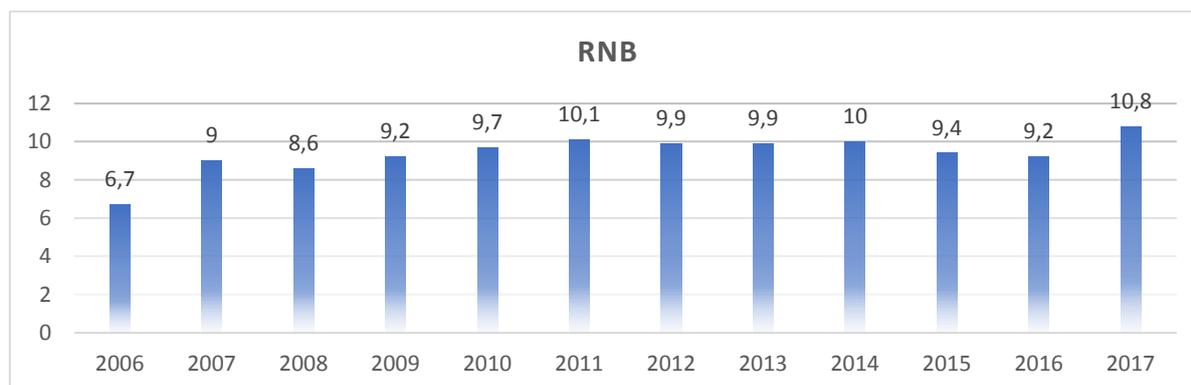
**Figure 6 : Evolution du RBE (en milliards de dirhams)**



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

L'analyse du résultat net bancaire (RNB) confirme le constat précédent. En effet, cet indicateur a évolué d'une manière positive, enregistrant un taux de croissance moyen de 2,7%. En termes de valeur, le RNB est passé de 6,7 milliards de dirhams en 2006 à 10,8 milliards de dirhams en 2017.

**Figure 7 : Evolution du RNB (en milliards de dirhams)**

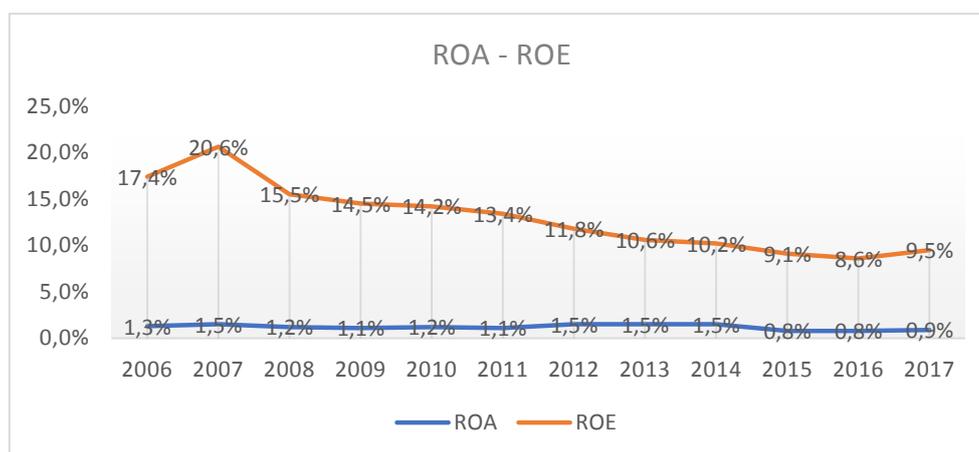


Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

Cette croissance positive trouve son fondement dans la solidité des revenus dégagés par les activités de transformation et la maîtrise des frais généraux.

En ce qui concerne la rentabilité bancaire, on a constaté une hausse de la rentabilité des fonds propres (ROE) en 2007, marquant de ce fait un pic de 20,6%, suivie d'une tendance baissière jusqu'en 2017 arrivant à 9,5%. Cette hausse est expliquée par une hausse au niveau du résultat net, qui s'est globalement stabilisé par la suite. Ainsi, la hausse progressive des fonds propres a résulté d'un ROE de plus en plus faible. Par ailleurs, pour la rentabilité des actifs (ROA) est restée plus ou moins stable avec une légère baisse relevée en 2017 par rapport à 2006 (0,9% au lieu de 1,3%). Cette décélération est conjuguée à la légère hausse du total actif enregistré au niveau du secteur bancaire marocain durant la période étudiée (147 milliards de dirhams en 2006 contre 175 milliards de dirhams en 2017).

**Figure 8 : Evolution des ROA et ROE**



Source : Elaborée à partir des rapports d'activité de Bank Al Maghrib.

## Conclusion

Ce travail avait pour objectif d'approcher la relation entre la gestion prudentielle et la gestion opérationnelle des risques afin de montrer que les entités bancaires, dans le cadre de l'élaboration de leurs stratégies spécifiques, doivent se référer à une gestion globale du système bancaire dans sa globalité à caractère prudentiel. Aussi, il était question d'étudier les comportements des banques marocaines en termes de performance eu égard de l'effort préventif fourni pour respecter les normes imposées par la logique prudentielle.

Ainsi, il ressort de cette étude que le comportement des banques (en termes de prise de risque) et l'inadéquation des normes prudentielles représentent les causes principales à l'origine de l'émergence des crises. Les innovations financières ont permis aux banques de

contourner les normes prudentielles, mais aussi de détenir moins de capital tout en prenant des risques excessifs. Les modèles internes de gestion des risques des banques se basent sur des hypothèses irréalistes et, dans les faits, sous-estiment largement les risques encourus. Des recommandations et propositions sont en permanence faites par le comité de Bâle afin de renforcer le dispositif prudentiel et de garantir la solidité financière des banques.

Les crises répétitives et les conséquences des innovations financières sur les normes prudentielles ont été à l'origine de la mise en place des accords de Bâle II et III. Ces accords ont eu pour objectif de prévenir les faillites bancaires par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus en vue d'assurer une meilleure stabilité bancaire et de promouvoir la croissance économique. Ces accords imposent aux banques la transparence et la communication au grand public de toutes les informations relatives aux risques encourus. Les normes prudentielles sont ainsi conçues pour réglementer les banques et éviter des crises bancaires récurrentes.

Une nouvelle évolution des normes prudentielles tente de pallier les insuffisances des normes précédentes pour permettre aux banques une meilleure résilience et l'instauration de la stabilité financière. Néanmoins, tout dépendra des stratégies effectives qui seront adoptées par les intermédiaires financiers afin de répondre aux exigences de l'approche prudentielle. Cela nous amène donc vers le paradoxe de la gestion prudentielle et opérationnelle des risques.

## Bibliographie

### 1. Article de revues

- Aglietta M. (1992). *Genèse des banques centrale et légitimité de la monnaie*. In : Annales. Economies, sociétés, civilisations. 47<sup>e</sup> année, N.3.
- Aglietta M. (2011). *Risque systémique et politique macro prudentielle : une nouvelle responsabilité des banques centrales*. In : Revue d'économie financière, n°101. Le risque systémique 2. Repenser la supervision. pp. 193-203.
- Courbis B. (1987). *Peut-on parler de désintermédiation en France ?* Economie et Humanisme n°294.
- Ferrand D. (Mai 1994). *Gestion dynamique des activités et du risque de taux*, Banque stratégie, n°105.
- Hennani R. (Septembre 2016). L'évolution des Accords de Bâle : d'une approche microprudentielle à un cadre macroprudentiel. L'Actualité économique Volume 92, numéro 3.
- Keizer B. (2011). *La gestion des risques dans les banques*. In : Revue d'économie financière, n°27, 1993. L'industrie bancaire. pp. 345-364.

- Métais J. (1979). *Le processus de multinationalisation des grandes banques commerciales*. In : Revue économique, volume 30, n°3.
- Piermay M. (Mars 1998). *Gestion Actif-Passif bancaire et structure à terme des taux d'intérêt*. Revue Analyse financière n° 114.
- Planés B., Bardos M., Avouyi-Dovi S., Sevestre P. (Février 2002). *Financement des entreprises industrielles innovantes : contraintes financières et risques*. Bulletin de la Banque de France, n°98.
- Santo E. (Décembre 2002). *Crises bancaires et contagion : résultats empiriques*. Banque du Canada, revue du système financier.
- Souviron Ph. (Novembre 1995). *Le système RAROC de Bankers Trust*, Revue Banque, n°564.
- Tiesset M. et Troussar P. (Novembre 2005). *Capital réglementaire et capital économique*. Banque de France, Revue de la stabilité financière n°7.

## 2. Livres

- Berrada M.A. (2000), *Les techniques de banques, de crédit et de commerce extérieur au Maroc*, Editions SECEA.
- Bialès C. (2006), *L'intermédiation financière*, Cours.
- Bordes C. (1999), *Banques et risque systémique*, Université de Paris 1, 1999.
- Dubernet M. (1997), *Gestion Actif-Passif et tarification des services bancaires*, Ed. Economica, Paris.
- Hennani R. (2005), *De Bâle I à Bâle III : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient*. Université de Montpellier.
- Plihon D. (1999), *les banques : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, la documentation française, Ed. La Documentation Française Paris.

## 3. Thèses

- Bernou N. (2005) : « Eléments d'économie bancaire : activité, théorie et réglementation ». Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2005.
- Chevalier-Farat T. (1992) : « Why do we need banks ? ». Thèse de doctorat Université de Paris I, 1992
- Sebaaoui S. (1994) : « Spécificité et perspectives de la titrisation françaises : Analyse des risques spécifiques, évaluation et motivation des acteurs ». Chapitre 7, thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA de Lille.

## 4. Webographie

- <https://www.bcsb.fr>
- <http://www.bkam.ma/>