



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS
LIES A LA SALLE DES MARCHES: CAS DE LA
BANQUE REGIONALE DE MARCHES (B.R.M)**

Présenté par :

Mme Fatoumata Maiga SEREME

Dirigé par :

**M. Bertin CHABI
Professeur Associé
au CESAG**

Octobre 2011

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- A DIEU TOUT PUISSANT, pour m'avoir donné la force et le courage de suivre cette formation ;
- A mon père Feu OUSMANE ;
- A ma mère SANATA, pour ses bénédictions ;
- A mon époux MAMADOU, pour avoir cru en moi et m'avoir soutenu durant toutes ces années ;
- A mes enfants OUSMANE, NANTENIN, MOHAMED, SOUMAILA ;
- A mes FRERES et SŒURS.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et adresser mes plus sincères remerciements à:

- Monsieur Alioune CAMARA, Directeur Général de la Banque Régionale de Marchés, pour m'avoir ouvert les portes de la banque pendant quatre mois.
- Tout le personnel de la Banque Régionale de Marchés, et plus particulièrement à Monsieur Ahmadou SAMBA, Directeur du Contrôle Interne pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de ce stage.
- Monsieur Ibrahima FALL, Directeur de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux à la Banque Régionale de Marchés, pour son aide, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance dont les conseils méthodologiques m'ont guidé pour la rédaction du présent mémoire.
- Monsieur Alfred GBAKA, Directeur Général du CESAG et ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de mon rêve le plus lointain.
- Monsieur Bertin CHABI, mon directeur de mémoire pour ses conseils ;
- Monsieur Alain SAWADOGO, Professeur au CESAG, pour sa disponibilité, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.
- Le Corps professoral du CESAG pour l'enseignement reçu.
- Mes Collègues du CESAG et plus particulièrement Lamine COULIBALY et Pateme LAGAZHUERE.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.L.M	: Asset and Liabilities Management (Gestion Actif-Passif)
A.M.A	: Advance Measurement Approaches (risque opérationnel pour Bale II)
A.M.F	: Autorité des Marchés Financiers
A.N.F	: Agents non financiers
A.P.E	: Appel public à l'épargne
B.R.M	: Banque Régionale de Marchés
B.R.V.M	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
C.B	: Commission Bancaire
C.ES.A.G	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
C.O.S.O	: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commissions
C.R.E.P.M.F	: Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers
E.R.B	: Etat de Rapprochement bancaire
F.C.P	: Fonds Communs de Placement
G.A.F.I	: Groupe d'actions financières
I.F.A.C.I	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
I.I.A	: Institute of Internal Auditors
O.P.C.V.M	: Organismes de Placement Collectif en Valeur Mobilières
Q.C.I	: Questionnaire de Contrôle Interne
S.I.C.A.V	: Société d'investissement à Capital Variable
S.G.I	: Société de Gestion et d'Intermédiation
T.C.N	: Titres de Créances Négociables
U.E.M.O.A	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
U.M.O.A	: Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Fonctionnement de la salle des marchés.....	11
Figure 2 : Processus de livraison.....	13
Figure 3 : Variations des produits selon les métiers.....	18
Figure 5 : Modèle d'Analyse.....	31
Figure 6 : Matrice des risques	67

TABLEAUX

Tableau 1 : Mesure de la probabilité d'occurrence	27
Tableau 2 : Tableau de mesure de l'impact.....	28
Tableau 3 : Récapitulatif des personnes interviewées.....	33
Tableau 4 : Identification des risques liés aux titres	57
Tableau 5 : Identification des risques liés aux émissions de Titres, Bons/Obligations, Billets de Trésorerie	58
Tableau 6 : Identification des risques liés à l'acquisition de Billets de Trésorerie, de Bons	59
Tableau 7 : Identification des risques liés aux opérations sur Bons de caisse	60
Tableau 8 : Identification des risques liés aux opérations de Dépôt à Terme.....	61
Tableau 9 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques	63
Tableau 10 : Evaluation des risques.....	63
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques.....	65
Tableau 12 : Proposition d'actions contre les risques	69

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES TABLEAUX	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	5
CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL ET LA SALLE DE MARCHES.....	7
1.1. Le risque opérationnel.....	7
1.1.1. Les risques liés aux opérations de marchés.....	7
1.1.2. Dimension du risque.....	9
1.1.2.1. La probabilité de survenance.....	9
1.1.2.2. L'impact du risque.....	9
1.2. L'environnement de la salle des marchés.....	9
1.2.1. L'environnement de la salle des marchés.....	10
1.2.2. L'environnement externe.....	10
1.2.3. L'environnement interne	11
1.2.3.1. Les économistes, les analystes et les auditeurs.....	12
1.2.3.2. Les « clients internes » de la salle	12
1.2.3.3. Les fonctions de support.....	12
1.2.4. Les fonctions des salles des marchés.....	14
1.3. Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle.....	15
1.3.1. La corrélation des positions.....	16
1.3.2. Les équipes semi-autonomes.....	16
1.3.3. Les métiers des marchés.....	17
1.3.4. Les produits financiers dans les salles.....	18
1.4. Les risques gérés dans les salles des marchés.....	19
1.4.1. La gestion des risques comme « fil directeur »	19
1.4.2. Typologie des risques du front-office.....	20
1.4.2.1. Les risques de crédit	21
1.4.2.2. Les risques opérationnels.....	21

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

1.4.2.3. Les risques déontologiques.....	22
1.4.2.4. Les risques de marché.....	23
CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA SALLE DES MARCHES.....	24
2.1. Identification et évaluation des risques opérationnels liés à la salle des marchés	24
2.2. Suivi et contrôle des risques	29
2.3. Traitement des risques liés aux activités de la salle des marchés.....	29
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	31
3.1 Modèle d'analyse.....	31
3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données.....	32
3.2.1 Mise au point d'un guide d'entretien.....	32
3.2.2 L'analyse documentaire.....	33
3.2.3 L'observation.....	34
3.2.4 Le questionnaire du contrôle interne	34
3.2.5 Le tableau d'identification des risques.....	34
3.2.6 La grille de séparation des tâches	35
3.2.7 Les tests de conformité.....	35
3.2.8 Les tests de permanence	35
PARTIE II : CADRE PRATIQUE.....	37
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA BANQUE REGIONALE DES MARCHES	39
4.1 Orientation stratégique.....	39
4.2 La forme juridique et les organes dirigeants.....	40
4.2.1 La forme juridique.....	40
4.2.2 Les organes dirigeants de la banque	41
4.2.3 B.R.M : le portefeuille d'activités.....	42
4.2.3.1 B.R.M : banque de marchés.....	44
4.2.3.2 B.R.M : banque d'investissement, banque d'affaires	45
4.2.3.3 B.R.M : banque privée, gestion d'actifs	47
CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCESSUS LIES A LA SALLE DE MARCHE	48
5.1. Fonctionnement des Titres.....	48
5.1.1. Bons de la Banque Centrale	49

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

5.1.2.	Bons du Trésor / Obligations.....	50	
5.1.3.	Injection de liquidité de la Banque Centrale	51	
5.1.4.	Billets de Trésorerie, Bons des Etablissements Financières, et Bons des Institutions Financières Régionales.....	52	
5.2.	Les Opérations de Marché Monétaire.....	53	
5.2.1.	Dépôt à Terme	53	
5.2.2.	Certificats de dépôt et Bons de Caisse.....	54	
5.2.3.	Placement Interbancaire	55	
5.2.4.	Emprunt Interbancaire	55	
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA SALLE DE MARCHES			56
6.1.	Identification des risques opérationnels liés aux activités de la salle des marchés	56	
6.2.	Evaluation des risques opérationnels	62	
6.3.	Carte des risques opérationnels.....	66	
6.3.1.	Elaboration de la matrice des risques opérationnels.....	66	
6.3.2.	Analyse de la matrice des risques.....	68	
6.4.	Etablissement du plan d'action	68	
CONCLUSION GENERALE			74
ANNEXES			76
BIBLIOGRAPHIE			78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le phénomène économique majeur des années quatre-vingt restera la montée en puissance de l'économie financière. Celle-ci a pour origine une vague de réformes allant de la libre circulation des capitaux au lancement de nouveaux produits financiers. Ce bouleversement est amplifié par les progrès des technologies de l'information et de la communication.

« L'économie financière a ainsi connu une expansion soutenue qui ne s'est pas ralentie depuis le début des années 90. L'accès direct aux marchés financiers aux entreprises à la recherche de capitaux, la possibilité de lever des fonds sans s'endetter auprès des banques » (Deschamps & Soichot, 2002 :32).

C'est pourquoi selon Bachelet (1997 :106), « les institutions financières se sont trouvées contraintes de développer rapidement leurs activités de marché. Grâce à l'organisation en plateau, le client de la salle des marchés peut avoir accès à tous les marchés financiers simultanément. Les banques quant à elles deviennent plus réactives dans la gestion de leur trésorerie, elles s'ouvrent la possibilité de réaliser des montages financiers et de tenter de faire du profit pour leur propre compte sur les différents marchés ». La salle des marchés devient ainsi le seul lieu de vie emblématique du marché financier.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

« Les risques opérationnels existent dans toute entreprise du fait de la réalisation des opérations qui entrent dans l'objet social »(Bilodeau, 2002 :26). Ils en existent au sein de la salle des marchés lieu où sont rassemblés les opérateurs de marchés intervenant sur les marchés financiers.

C'est dans cette optique que s'intègre notre travail de recherche où les risques opérationnels comme nous l'avons souligné plus haut naissent du fait d'une mauvaise organisation. Il s'agit pour nous d'étudier le thème relatif à : « **L'analyse des risques opérationnels liés à la salle des marchés : cas de la Banque régionale de Marchés (B.R.M)** ».

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

Au cours de ces dernières années, les scandales financiers, les incertitudes du marché et la turbulence des marchés de capitaux ont mis à nu les dangers liés aux risques et les conséquences de la mauvaise gestion de ces risques. Ceci nous fait penser à la crise des subprimes en 2007 et à l'affaire Kerviel à la Société Générale en 2008.

Au niveau de la salle des marchés se déroulent de nombreuses transactions. La complexité et la technicité croissante des opérations, l'augmentation des volumes et le développement du temps réel réduisent de plus en plus le « droit à l'erreur », quand le coût de l'erreur peut rapidement atteindre des montants élevés. Dans ce contexte, une prise de conscience s'avère nécessaire car les risques opérationnels restent une composante intrinsèque du métier bancaire.

Une gestion proactive du risque opérationnel au niveau de la salle des marchés devient une priorité, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle mais aussi une amélioration des conditions de production par :

- ✓ une rationalisation des processus d'où gain de productivité et ;
- ✓ une amélioration de la qualité d'où une meilleure image de marque.

Une telle démarche permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels.

Au regard de tous ces problèmes posés, la question principale que nous sommes tentés de nous poser est de savoir : « quelle démarche adopter pour une analyse efficace des risques opérationnels liés au fonctionnement de la salle des marchés de la Banque régionale de Marchés (B.R.M) ? ».

La démarche retenue pour l'analyse des risques opérationnels consiste à :

- ✓ identifier les risques liés à la salle des marchés ;
- ✓ évaluer les risques identifiés ensuite les hiérarchiser ;
- ✓ analyser ces risques opérationnels afin de définir les dispositifs à mettre en place pour réduire leur impact sur les opérations de marchés ;
- ✓ présenter une carte des risques pour la B.R.M et enfin ;
- ✓ faire des recommandations.

L'approche pour cette étude est l'approche par les risques. Cette méthode permet à la B.R.M d'être prévenant dans la gestion de ses risques.

L'analyse des risques opérationnels et leur maîtrise nous amène à nous poser ces questions :

- Qu'est-ce qu'une salle des marchés ?
- Comment appréhender le fonctionnement d'une salle des marchés ?
- Quels sont les risques opérationnels auxquels une salle de marchés peut être exposée ?
- quel est l'impact de ces risques sur le fonctionnement de la salle de marchés ?
- quels sont les moyens disponibles pour minimiser ces risques ?

L'intérêt pour ce thème se présente comme suit :

Pour la B.R.M :

La banque doit développer une culture des risques qui va permettre de prendre en compte les risques majeurs dans les priorités afin de mieux organiser les missions de contrôle.

Pour nous :

Cette étude permettra d'une part de mettre en pratique nos connaissances théoriques afin de mieux appréhender la pratique de l'audit au niveau du secteur bancaire et d'autre part d'approfondir nos connaissances sur les risques.

Pour le lecteur :

Il servira de documentation sur l'analyse des risques opérationnels et pourra être utile à toute personne désireuse d'avoir des informations sur les risques opérationnels liés au fonctionnement de la salle des marchés.

Pour atteindre nos objectifs, notre travail sera axé autour de deux parties :

- la première partie sera consacrée à la partie théorique qui portera sur la revue de littérature, sur l'environnement interne et externe de la salle des marchés, de son

fonctionnement et sur l'analyse des risques opérationnels liés à la salle des marchés;

- la seconde partie traitera de l'aspect pratique de notre étude. Elle va permettre d'avoir une meilleure connaissance des risques opérationnels liés à la salle des marchés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Le risque est inhérent à l'activité bancaire. Chaque institution financière présente un profil de risques différent qui dépend de ses activités et de la nature de ses engagements. Pour une entreprise, le risque est l'éventualité d'une nuisance qui pourrait affecter le patrimoine ou les résultats.

Le risque constitue une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Sa survenance va avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

Selon le dictionnaire Larousse (2009 : 893), le mot risque, trouve son origine dans l'italien *risco* « ce qui coupe » en d'autres termes, il est un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». Pour Bapst (2002 : 1), c'est une « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit participer, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur ». Hamzaoui (2005 ; 37) se joint à lui et affirme que le risque serait un concept qui ferait l'objet d'inquiétude quant à son impact sur l'entreprise.

Face à ces différentes définitions du risque et surtout à la diversité qu'elles renferment, on serait tenté d'affirmer que la notion de risque n'est pas unanime.

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL ET LA SALLE DE MARCHES

L'entreprise quel que soit son secteur d'activité peut être confrontée à un certain nombre de risques. Alors il devient nécessaire de les maîtriser car leur réalisation peut entraver la performance de l'entreprise. La nature multiforme de ces risques permet de les classer selon leur origine, leurs facteurs générateurs et la nature de leur impact immédiat.

1.1. Le risque opérationnel

Selon Deschamps & Soichot (2002 :168) « On désigne sous l'intitulé de risques opérationnels un ensemble de risques accompagnant toute activité bancaire ». Ces risques peuvent être de nature *technologique*. L'innovation technologique a particulièrement affecté les institutions financières ces dernières décennies. Elles ont cherché à améliorer l'efficacité de leur gestion par des investissements importants dans le domaine des communications, de l'informatique, de la monétique, etc. Leur objectif est de réduire leurs coûts de fonctionnement et de gagner des parts de marché supplémentaires.

Les banques supportent également des risques *informatiques*, lorsque l'architecture en place est inadéquate ou lorsqu'elle ne présente pas une sécurité suffisante ; on peut imaginer les conséquences qu'entraîneraient la divulgation accidentelle ou la perte d'informations confidentielles ou encore la fraude. Des défaillances informatiques pourraient aussi interrompre les flux de paiement au détriment de certains établissements.

Relèvent également des risques opérationnels, les risques *juridiques*, le droit ne pouvant s'adapter en permanence aux innovations financières ; *humains*, un collaborateur peut commettre des erreurs, des négligences ou violer les règles déontologiques, *financiers et comptables*, etc. L'ampleur des risques opérationnels a conduit le Comité de Bâle à les intégrer de manière explicite dans le nouveau dispositif prudentiel.

1.1.1. Les risques liés aux opérations de marchés

« Les risques de marché surviennent lorsque les intermédiaires financiers constituent des portefeuilles de négociation composés de titres de toute nature (ainsi que de produits dérivés) qu'ils n'ont pas l'intention de conserver jusqu'à leur échéance normale, mais qu'ils détiennent en vue de réaliser des plus-values. Cette activité est désormais entreprise sur une grande échelle par la plupart des établissements de crédit qui cherchent à

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

compenser la diminution des revenus traditionnels d'intermédiation » (Deschamps et Soichot, 2002 : 198). On distingue parmi les risques de marché, le risque de taux, le risque de change et le risque de position sur actions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.2. Dimension du risque

« L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est caractérisé par sa variabilité, sa vitesse d'évolution et son instabilité » (Nahun, 2006 :20). Ce qui nous amène à dire qu'aucune activité n'est possible sans prise de risque. Aussi ce risque doit être identifié, analysé et maîtrisé.

Selon Bouaniche (2004 :7), « le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions qui sont : la probabilité et l'impact ».

1.1.2.1. La probabilité de survenance

On désigne par probabilité, les possibilités de réalisation ou la fréquence d'occurrence du risque. L'occurrence peut être définie comme la fréquence prévue du risque d'après Belluz (2002 :4) ; et elle peut faire l'objet d'une évaluation quantitative en se basant sur des données historiques, des statistiques telles le taux d'erreurs et qualitativement selon leur importance (Catastrophique, Critique, Significatif, Mineur).

1.1.2.2. L'impact du risque

« Il exprime le niveau de dégâts causés par le risque lorsqu'il survient » (Leberge, 2009 :2). Il peut être traduit comme la probabilité quantitativement et qualitativement. Selon Bilodeau (2002 :11) « son importance varie suivant le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activités réalisés, et l'efficacité des contrôles ».

Au cours d'importantes opérations telles que les opérations de change ou sur titres peuvent survenir au niveau de la salle des marchés, des risques pendant les transactions financières entraînant la dégradation la situation de l'établissement financier.

1.2. L'environnement de la salle des marchés

Pour faire face au développement considérable des instruments de marchés financiers, les établissements de crédit ont adapté leur organisation en créant de nouvelles entités appelées « salles des marchés ».

La description des salles des marchés suivra la démarche ci-après :

- décrire brièvement l'environnement des salles de marchés ;
- comprendre le fonctionnement d'une salle de marchés particulière ;
- présenter l'impact du risque opérationnel lié à la salle des marchés.

1.2.1. L'environnement de la salle des marchés

La salle des marchés d'une banque traitant des opérations de marché est une salle disposant d'importants moyens informatiques et de communications, en liaison directe avec les marchés financiers. C'est un lien qui regroupe différents services spécialisés permettant aux établissements d'intervenir sur les marchés de capitaux internationaux.

Une salle de marché s'appuie sur trois composantes :

Le **front-office** s'occupe de vente, de négociation. Il doit être à la pointe du progrès technique tant en ce qui concerne la communication et la gestion des flux d'informations que les systèmes informatiques.

Le **middle-office** gère les risques de contrepartie, de taux, de change, de liquidité. Il s'agit à la fois de discuter avec le front mais aussi de mettre en place des outils de suivi des risques.

Le **back-office** s'occupe de la saisie et du contrôle. C'est le secteur administratif de la salle des marchés. Il effectue les paiements induits par les opérations réalisées. Ces paiements peuvent être de type clientèle (compte) ou de type interbancaire (Swift, Target). Il vérifie également la bonne réception des versements et comptabilise les opérations.

Le nouvel arrivant dans une salle est immédiatement frappé par la quantité et l'intensité des communications dont le front-office est le théâtre.

1.2.2. L'environnement externe

« Les salles des marchés sont extrêmement ouvertes sur leur environnement. Réagir rapidement aux nouvelles peut être une exigence primordiale. Pour cela, elles sont en permanence en communication avec différentes entités :

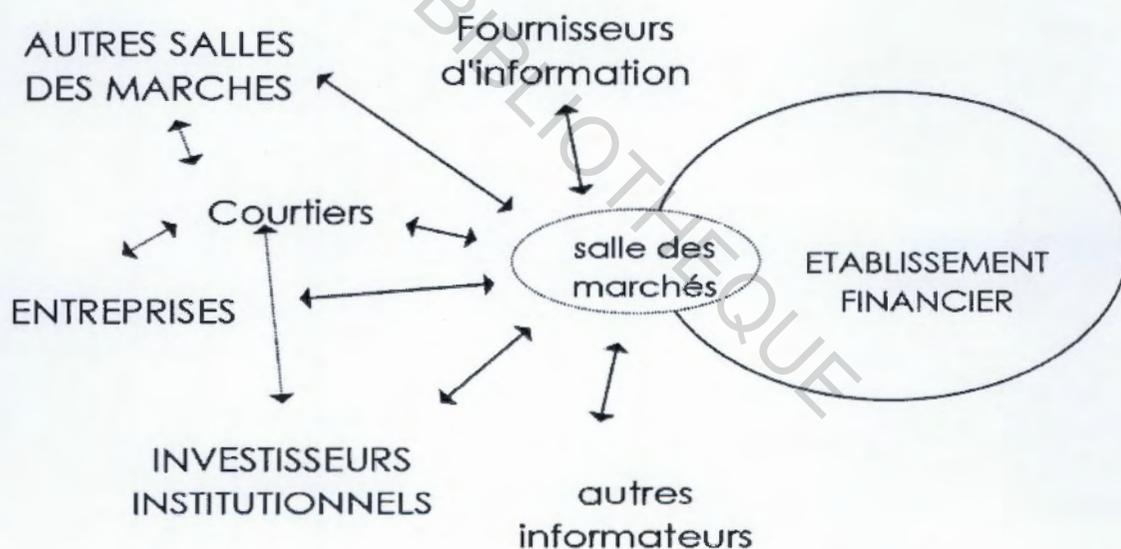
- Les *opérateurs des autres salles*, sur le marché interbancaire en

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

- particulier les traders des banques d'investissement et des banques
 - commerciales, mais aussi ceux des banques centrales ou parfois ceux
 - des grandes entreprises qui possèdent elles-mêmes une salle des marchés ;
- les *clients de la banque* : clientèle privée, entreprises,
- investisseurs institutionnels (sociétés d'assurance, caisses de retraite,
 - fonds d'investissements, gestionnaires de portefeuille ;
- les *fournisseurs de nouvelles et de cours* (Reuter, AFP, etc.) ;
- les *courtiers*, sont des intermédiaires » (Bachelet, 97:52).

On peut dans un premier temps définir la salle des marchés par sa situation d'interface entre le monde extérieur (les marchés) et l'intérieur de la banque.

Figure 1 : Fonctionnement de la salle des marchés



Source : Bachelet (97:158)

1.2.3. L'environnement interne

Le rôle des salles ne se résume pas seulement à collecter l'information instantanée, il faut également la stocker dans des bases de données, pouvoir la consulter sur demande, suivre et contrôler les engagements pris par la salle, exécuter les contrats à leur échéance.

« Les métiers qui contribuent au fonctionnement de la salle sont de trois types :

1.2.3.1. Les économistes, les analystes et les auditeurs

- **Les économistes et les gestionnaires** : certains d'entre eux se trouvent dans la salle en permanence, bien qu'ils ne décident pas des transactions à effectuer, leur rôle est d'épauler les traders. Les économistes de marché sont chargés de faire la synthèse de l'actualité et de percevoir les tendances. Les chartistes peuvent contribuer à la rédaction de notes qui sont distribuées aux traders. Enfin, les analystes financiers produisent des études de la situation des sociétés cotées pour prévoir leur évolution et celle de leurs titres ;
- **Les mathématiciens** : mettent au point des produits nouveaux car ils participent à des montages. Ce sont souvent des ingénieurs financiers. Des juristes et des fiscalistes peuvent également intervenir à ce niveau.
- **Les contrôleurs de gestion financiers ou des risk-managers** peuvent proposer des stratégies ou réaliser les contrôles. La régularité des procédures elle-même est régulièrement vérifiée par des auditeurs » (Bachelet, 97:22).

1.2.3.2. Les « clients internes » de la salle

Une série de services internes s'adresse à la salle pour réaliser des transactions. Ces services lui sont parfois intégrés, la gestion actif-passif, qui est l'activité de gestion à moyen et long terme de la trésorerie de l'établissement. D'autres services sont des interlocuteurs réguliers, par exemple les gestionnaires de SICAV, le réseau (par exemple les Caisses Régionales au Crédit Agricole). Ceux-ci cherchent à couvrir leurs risques à se refinancer ou bien désirent acquérir des produits cotés.

1.2.3.3. Les fonctions de support

En dehors des services généraux, ce sont essentiellement les informaticiens et les responsables du back-office. La salle des marchés est particulièrement consommatrice en systèmes d'information.

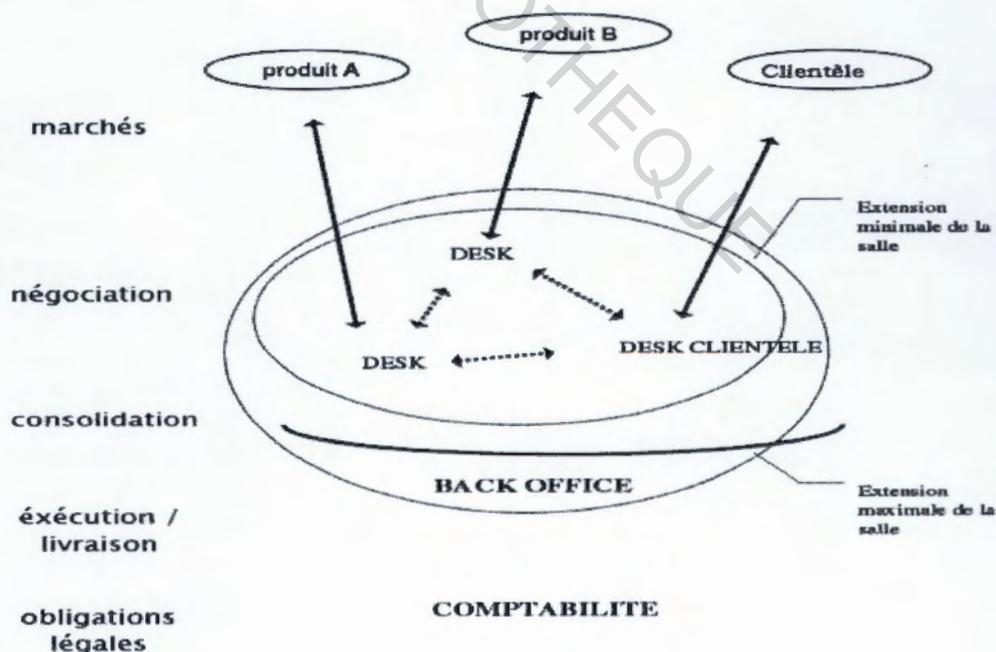
- **Information interne** : par exemple pour consulter le montant disponible sur la ligne de crédit que l'on peut accorder à un émetteur ou disposer des instruments

permettant de calculer un prix à coter sur une date particulière. De surcroît les logiciels « lourds » qui font l'interface avec le back-office doivent être suivis.

- Mais les systèmes d'information doivent également permettre aussi de communiquer avec l'extérieur. Pour cela, on fait appel à des spécialistes des télécommunications. Ainsi, nous avons accès à des *informations externes* ; il doit être à tout moment possible de recevoir les cours des produits cotés, de consulter les nouvelles. Enfin, des techniciens doivent assurer l'enregistrement des conversations qui correspondent au passage des contrats.
- Après les définitions données plus haut sur *le back-office*, on peut affirmer qu'il est avant tout chargé du suivi et de l'exécution des transactions conclues par les opérateurs. Il est indispensable au fonctionnement de la salle car il prend en charge toute la partie administrative des transactions ainsi que les livraisons de produits financiers et les déclarations comptables.

Depuis la conclusion d'une opération jusqu'à sa livraison, la chaîne des opérations à effectuer peut être résumée ainsi :

Figure 2 : Processus de livraison



Source : Bachelet (97 :161)

Ces rôles peuvent être distribués de manière très différente selon les établissements. Dans certains d'entre eux, le rôle du back-office dépasse la tenue administrative des comptes et la mise en œuvre des mouvements de fonds pour être élargie au contrôle des positions globales de la salle.

Inversement, il arrive que certaines fonctions du back-office soient prises en charge par les traders, par exemple lorsqu'il s'agit de gérer des produits nouveaux ou complexes.

1.2.4. Les fonctions des salles des marchés

Une salle des marchés peut être définie par l'interaction forte qu'elle entretient avec son environnement :

- Les salles n'existaient pas en tant que telles, mais leurs fonctions étaient remplies par une série de services administratifs ;
- Le terme de « *salle des marchés* », quant à lui met en avant le fait qu'il s'agit d'intervenir sur **plusieurs marchés** financiers simultanément. Preuve de la nouveauté du regroupement sur un seul plateau des activités sur les différents marchés financiers ; les termes anciens ne reprennent pas cette idée essentielle : nous pensons par exemple à « *salle des changes* » ou « *tables des changes* » qui concernent uniquement l'activité des cambistes. Il en est de même pour les salles de bourse ou de trésorerie ;
- La fonction de « *négociation* » de produits financiers peut également être mise en avant par l'expression de « *salle des cotations* ». On s'intéresse alors à la salle en tant que « *produit des prix* » et, implicitement, est l'intermédiaire pour les acheter. On la retrouve par exemple dans l'anglais « *trading room* » ;
- En utilisant « *dealing room* », on privilégie l'aspect de « *vente* », en particulier la vente au détail aux clients de l'institution.

Ces deux derniers pôles de vente et d'intervention sur les marchés interbancaires sont au centre de l'activité des salles actuelles, comme nous le verrons à travers les deux principaux métiers des opérateurs : « *trader* » et « *dealer* ».

1.3. Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle

Après avoir situé la salle dans son environnement et réfléchi à sa mission, nous allons examiner les trois concepts qui nous permettront de saisir son fonctionnement interne. La position permet de quantifier la prise de risques des traders ; l'idée de corrélation des produits est à la source du regroupement sur un seul « plateau » des opérations sur les différents marchés financiers.

La prise de positions

Prendre une position, c'est prendre un engagement à l'achat ou à la vente. Lorsqu'on réalise une opération, on se trouve en position, c'est-à-dire que l'on assume un risque (par exemple lorsqu'on achète des dollars contre des francs, on perdra de l'argent si l'on conclut la transaction inverse alors que le dollar contre le franc a baissé).

Il est simple de calculer la position d'un cambiste intervenant sur un seul couple de devises. Il suffit de faire la somme algébrique de ses opérations d'achat ou de vente et de calculer leur solde. Plus elle est importante en valeur absolue, plus le risque est grand en cas de décalage des cours.

Sur des produits sophistiqués, on utilise d'autres manières de calculer les positions. Il s'agit toujours de déterminer un indicateur mettant en évidence la **quantité de risques** qui est assumée.

Contrairement aux approches usuelles, nous soutenons que le concept de position est généralisable à d'autres risques que le « risque de marché ». En liant la notion de position à celle plus large de « quantité de risque », nous nous réservons par exemple la possibilité de l'élargir au volume des encours, soit avec une catégorie de clients (risque de contrepartie), soit un produit précis (risque de liquidité).

La prise de positions est l'un des rôles majeurs des traders, puisqu'elle est source de profits ou de pertes. Elle est la conséquence obligée des transactions qu'ils effectuent. Sur des marchés aux évolutions difficilement prévisibles et parfois violentes, c'est là qu'intervient le savoir-faire.

1.3.1. La corrélation des positions

Plutôt que de séparer les opérateurs intervenant sur un éventail de marchés, la salle permet de les réunir. Cela autorise entre autres la réalisation d'économies d'échelle et concentre toutes les compétences disponibles. Un interlocuteur unique est ainsi en mesure de répondre au mieux à toutes les demandes d'opérations sur les marchés financiers. Des montages ou des arbitrages rassemblant des produits différents deviennent également réalisables. L'indépendance des marchés de produits financiers rend donc nécessaire l'intervention d'équipes pluridisciplinaires pour satisfaire les besoins de la clientèle ou pour réaliser des arbitrages entre produits.

Un autre rôle majeur des salles est la **consolidation des positions**. Les liens qu'entretiennent les marchés financiers s'ils se révèlent parfois simples, sont dans la plupart des cas très complexes voire inextricables. Mais leur existence est une donnée fondamentale.

Comme nous venons de le voir, le calcul de la position d'un opérateur et des risques qu'elle entraîne est délicat. Il est infiniment plus complexe de consolider les positions des différents opérateurs d'une salle, puisque les produits qu'ils traitent sont très différents les uns des autres. Si ce calcul est loin d'être simple et univoque, les résultats qu'il met en évidence sont toutefois d'une importance capitale puisque l'impact d'un événement en termes de « profits et pertes » sera radicalement différent selon que les desks ont des positions corrélées positivement ou négativement.

La corrélation des positions est donc l'existence d'une « **position globale de la salle** » ; il est un des facteurs majeurs qu'il faut prendre en compte pour comprendre son fonctionnement.

1.3.2. Les équipes semi-autonomes

Les opérateurs des salles des marchés ne travaillent jamais totalement seuls. Ils sont intégrés dans les équipes semi-autonomes, les **desks**. Ainsi, la salle peut être appréhendée comme un ensemble de cellules dont les opérateurs sont solidaires.

En général, la responsabilité des profits et pertes se situe d'abord au niveau de chaque opérateur, mais elle est également calculée par desk. En effet, si chaque trader est

responsable de ses « deals », il lui est indispensable d'être remplacé ou aidé en certaines occasions. Par exemple lorsqu'un cambiste doit solder une position assez rapidement, il est immédiatement soutenu par les autres opérateurs de son desk. Ceux-ci demandent à tous leurs interlocuteurs (courtiers, contreparties, etc.) les prix qu'ils proposent et permettent ainsi de réaliser l'opération la plus profitable.

Comment analyser l'activité d'un desk ? Nous proposons pour ce faire de considérer deux catégories d'éléments :

- Les métiers exercés par l'équipe qui le compose ;
- les produits sur lesquels ce desk intervient.

1.3.3. Les métiers des marchés

Il existe deux catégories d'opérateurs : ceux tournés vers la vente au détail et la clientèle et ceux tournés vers les « marchés de gros » interbancaires.

- **Les opérateurs commerciaux** ou *sales* (cambistes clientèle sur le marché des changes ou encore *dealers*) sont la « force de vente ». Ils sont en contact avec les clients et les conseillent dans leurs opérations. Une fois le produit vendu, ils assurent également le suivi du portefeuille et peuvent lui conseiller d'acheter ou de vendre ; à ce titre les sales sont souvent des analystes. Ils proposent des prévisions à leurs clients. Enfin, ils ne prennent pas de positions mais se rémunèrent par les commissions sur les transactions qu'ils exécutent pour leurs clients. Lorsque ceux-ci désirent réaliser une opération, ils doivent donc demander un prix aux **opérateurs de marché**. Les métiers du courtage sont proches de ceux des opérateurs commerciaux. Cependant nous ne considérons pas les salles de courtage comme des salles des marchés dans la mesure où elles ne font que de l'intermédiation sans assumer de risques ;
- **les opérateurs de marché** peuvent être market-makers, traders arbitragistes ;
- **le market-making** consiste à satisfaire les demandes d'achat et de vente de toutes origines. Le profit du market-maker a pour origine la différence entre les prix des ventes et celui des achats, le spread. En principe, le market-maker ou « teneur de marché » a l'obligation de coter : il doit donner son prix d'achat et son prix de vente à tout demandeur, même sur un marché très agité ;

- **le trading** consiste à prendre des positions en anticipant la variation des cours de façon à faire un bénéfice. Le trading à court terme est assimilable à une forme de spéculation. Le trading à plus long terme, dit « stratégique », constitue une tentative de prévision reposant souvent sur des anticipations dites « fondamentales » parce qu'elles découlent de l'étude de tendances économiques ou, par exemple, des stratégies adoptées par les entreprises au regard de leurs bénéfices escomptés ;
- **l'arbitrage** consiste à réaliser une suite « bouclée » d'opérations qui peut être simple (par exemple en vendant à terme une devise, puis en l'achetant au comptant et en la plaçant) ou extrêmement sophistiquée. Au terme du circuit d'opérations, les risques doivent s'annuler mutuellement, mais un profit doit avoir été dégagé du fait des écarts existant entre les marchés. Les arbitrages parfaits se font de nos jours particulièrement rares et une grande partie des arbitragistes font en fait du trading.

Les opportunités d'arbitrage peuvent se multiplier dans les périodes de turbulence, mais en général elles permettent de dégager des bénéfices réguliers et ne conduisent jamais à des pertes. A l'opposé, le trading est très volatile dans ses résultats.

Figure 3 : Variations des produits selon les métiers



Source : Bachelet (97 :127)

1.3.4. Les produits financiers dans les salles

L'activité au niveau de la salle fait intervenir plusieurs types de produits.

- **de nouveaux produits financiers**, comme les actions, les matières premières et de très nombreux autres. Les catégories existantes devraient également être détaillées pour matérialiser par exemple les marchés au comptant des différentes devises, les maturités des opérations de dépôts ;
- **des produits structurés** tels que la syndication, l'origination, le refinancement ou les introductions en bourse.

1.4. Les risques gérés dans les salles des marchés

Le concept à prendre en compte est le **risque**. Une salle des marchés peut être considérée comme un intermédiaire ouvrant l'accès aux marchés financiers pour :

- les clients de la banque qui souhaitent acheter ou vendre des produits financiers;
- les services de l'établissement (gestion de trésorerie, émission de titres, gestion de fonds communs, de placement, etc.).

Cette vocation d'intermédiaire ne justifie en rien l'importance prise par les salles des marchés dans les établissements financiers. Sans la montée des risques à laquelle on a assisté dans le domaine de la finance, celles-ci resteraient sans doute ce qu'elles étaient dans les années quatre-vingt c'est-à-dire une série de services administratifs jouant essentiellement un rôle d'interface.

1.4.1. La gestion des risques comme « fil directeur »

Les crashes et les faillites qui secouent le monde financier à intervalles réguliers sont là pour nous rappeler tous les jours à quel point le monde de la finance est risqué. C'est donc sous le signe de la montée des risques que se sont développés les salles des marchés. Sans doute faut-il voir le reflet d'une évolution globale de nos sociétés qui pourrait se décliner en trois points :

- La mise en jeu de montants de plus en plus importantes ; un simple jeu d'écriture permettant de transférer des sommes colossales. Le marché international des changes brasse quotidiennement des sommes importantes ;
- les évolutions sur les marchés financiers étant justifiables d'une approche en termes d'efficience ;

- la nécessité de suivre des stratégies de plus en plus sophistiquées, matérialisée par exemple par le succès des marchés.

A ce titre, les salles des marchés rassemblent des moyens humains et matériels considérables qui permettent le traitement d'une grande quantité d'informations et la prise rapide de décisions. **L'analyse et la maîtrise des risques opérationnels est donc la fonction cardinale des salles des marchés.**

Le thème de l'analyse des risques opérationnels en salle des marchés suscite en effet de nombreuses **pistes de réflexion** : on évoque à la fois la mise en place de systèmes de surveillance, de limites de positions interdisant aux opérateurs de prendre des engagements au-delà de montants donnés, d'entraide entre opérateurs en cas de problème, mais aussi d'audits-surprises et de la mise en place de « middle-offices » composés d'équipes spécialisées dans le « Risk-Management ». On constate que les traders sont souvent intéressés par les profits qu'ils réalisent par des primes parfois très importantes, mais qu'ils sont facilement renvoyés s'ils n'atteignent pas leurs objectifs. Il est aussi important de souligner les enjeux suscités par la mise en place de systèmes de coordination de l'activité globale (reliant parfois des filiales distantes de milliers de kilomètres) et par la complexité des produits financiers manipulés, qui pointe la difficulté extrême d'un tel contrôle. On remarque enfin que les salles des marchés sont soumises à un perpétuel changement, tant le turnover des opérateurs peut être important, et que leur étude est ardue du fait des multiples relations entretenues avec des personnes extérieures à la salle : confrères, courtiers.

1.4.2. Typologie des risques du front-office

Un front-office gère des types de risques très variés. On peut les répartir en quatre grandes familles :

- Les **risques de crédit** essentiellement liés à la solvabilité des contreparties ;
- les **risques opérationnels** correspondant par exemple au traitement informatique des opérations, aux pannes, aux erreurs humaines et à la fiabilité des procédures ;
- les **risques déontologiques** liés aux détournements et délits d'initié ;
- les **risques de marché** concernant les pertes induites par des variations de cours

D'autres risques pourraient être ajoutés, comme le risque de liquidité, celui d'illiquidité ou par exemple, les risques juridiques et fiscaux que l'on pourrait respectivement illustrer par « le bon établissement des contrats » et « l'utilisation délicate de techniques d'optimisation fiscale »

1.4.2.1. Les risques de crédit

Pour Bessis (2005 :257), « le risque de crédit est le premier des risques auquel tout établissement de crédit doit faire face. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses engagements ». Les risques de crédit sont ceux que l'on encourt lorsque l'on conduit des opérations avec contrepartie. Ils sont relatifs à la probabilité qu'elle se révèle défaillante. Cette défaillance peut également concerner un secteur économique ou une région géographique.

Par exemple le « risque pays » se manifeste lorsqu'un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en devises de ses ressortissants. Dans la « banque classique », les engagements importants ne sont jamais pris par une personne seule, ils sont examinés par un comité de crédit. Dans le cas des salles des marchés, la vitesse des échanges oblige à réagir immédiatement aux demandes. Il est donc impossible d'attendre des feux verts avant d'agir. La salle des marchés doit être capable d'instaurer un système de délégation et de circulation de cette information relative à ses contreparties.

1.4.2.2. Les risques opérationnels

Selon Pouliot & Al (2003 :19) « les erreurs humaines d'appréciation sur les éléments du dispositif de contrôle peuvent occasionner de sérieux préjudices à une organisation en lui faisant occasionner une opportunité. Les erreurs humaines d'appréciation résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission et l'imprudence. »

Comme pour toute entreprise, les opérations du front-office sont menacées par des aléas. Ceux-ci sont le plus souvent consécutifs à des pannes informatiques ; les erreurs de saisies, les grèves appartiennent également à cette catégorie. En dehors des incidents, les procédures administratives peuvent entraîner des omissions si elles sont mal conçues. De même, du fait de leur nombre et de leur complexité, les logiciels recèlent souvent les erreurs cachées qui sont susceptibles d'altérer la fiabilité des données calculées.

Selon Maders (2006 :15), « le risque de traitement des opérations (appelé aussi le risque opérationnel, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/comptabilisation, le risque de qualité de service ou le risque « back-office ») correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. »

Pour Sardi (2002 :41), la définition du risque opérationnel ne fait pas l'objet d'un consensus ; elle diffère d'un organisme à un autre mais sont néanmoins proches. Ainsi pour lui, c'est le risque d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement. »

Pour Camara (2005 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité de pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. »

1.4.2.3. Les risques déontologiques

Les montants circulant dans les salles peuvent inciter à de multiples fraudes, allant du versement de sommes à des clients fictifs à des arrangements avec les courtiers. Mais les risques les plus délicats sont ceux entrant dans la famille des délits d'initiés. Ces risques n'existeraient pas si chaque intermédiaire financier n'avait qu'un seul client et s'il ne conduisait pas des opérations pour son propre compte. A mesure que les intermédiaires financiers se « désécialisent » et croissent en taille, la multiplicité des métiers exercés augmente les sources d'informations privilégiées en leur sein. S'ils ont l'avantage de réduire les couts d'accès aux marchés financiers, ces mouvements de concentration accroissent les occasions de se servir d'informations non encore portées à la connaissance des autres intervenants (délit d'initié), ainsi que les conflits d'intérêt entre banque et client ou entre clients d'un même établissement.

Un conflit d'intérêt entre l'institution financière et son client peut par exemple survenir lorsqu'un trader est chargé de faire des opérations pour le bénéfice propre de l'établissement et simultanément de passer sur les marchés les ordres des clients. Sur un marché peu liquide, la passation d'un ordre d'achat important fait monter les cours ; il

suffit alors au trader d'acheter avant de faire passer cet ordre et de revendre tout de suite après pour réaliser une plus-value.

En bourse par exemple, il y'a délit d'initié lors de la passation d'ordres par un employé participant à une opération de modification du capital d'une société avant la diffusion de l'information ou par un opérateur ayant connaissance des résultats annuels de l'entreprise avant que ceux-ci n'aient été rendus publics.

Ces risques sont particulièrement délicats à prévenir, les salles des marchés étant précisément conçues pour faire circuler l'information.

1.4.2.4. Les risques de marché

Ils sont définis par le comité de Bâle comme les conséquences auxquelles l'on est exposé « par suite défavorables du niveau ou de la volatilité des prix du marché» (Comité de Bâle 94).

Dans le climat de concurrence et de volatilité extrême des marchés financiers, ils sont au cœur de l'activité de la salle. En effet, tous les cours fluctuent et le métier de l'opérateur de marché consiste précisément à assumer ces risques.

Le risque de marché est donc particulièrement important à prendre en considération puisqu'il est tout à la fois :

- Le fondement de l'activité des salles puisque de sa maîtrise que les opérateurs de marché tirent leur revenu ;
- Quantitativement important puisqu'il peut être à la source de gain ou de pertes non négligeables ;
- essentiellement imprévisible à l'image des marchés financiers eux-mêmes ;
- un élément faisant intervenir une forte part de coordination dans la mesure où les positions prises par les opérateurs sur des marchés financiers différents sont soit directement dépendantes (actions et devises), soit corrélées (une hausse de taux pouvant par exemple avoir une conséquence sur le cours des actions).

CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA SALLE DES MARCHES

Selon Lancner & al (2009 :21), « La gestion des risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques : c'est la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de hiérarchisation et de traitement des risques au niveau des activités par les responsables des directions, des grandes fonctions et l'ensemble des collaborateurs ».

« Les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de qualité appuyé par la Direction :

- identification et quantification de ces risques ;
- mise en place de mesures préventives ou de mesures correctives en cas de manquement et enfin ;
- surveillance permanente et reporting » d'après Jimenez & Merlier (2008 :191).

Selon Deschamps & Soichot « un processus de gestion des risques comporte trois étapes fondamentales : identification des risques ; évaluation des risques et suivi des risques. ».

La gestion et la maîtrise des risques a toujours été au centre des préoccupations de la Direction de la B.R.M et les risques opérationnels ont par ailleurs eu l'intérêt d'être au centre de la gestion quotidienne.

Il serait donc intéressant de détecter les sources et les conséquences des risques opérationnels liés aux activités de la salle des marchés pour mieux les cerner. C'est dans ce contexte que la B.R.M doit s'entourer de bonnes politiques et pratiques de gestion des risques.

2.1. Identification et évaluation des risques opérationnels liés à la salle des marchés

La phase d'identification est primordiale pour une démarche de gestion des risques. De la réussite de cette phase dépend la réussite de toute la méthode de gestion. Après identification du risque, on passe à la phase d'évaluation.

Il s'agit de voir les causes de dysfonctionnements potentiels et de déterminer les activités présentant un risque spécifique.

Démarche méthodologique

« Identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes externes à l'entreprise » selon Vaurs & al (2006 :23). Pour mettre en place un outil de surveillance et de mesure du risque opérationnel, il est nécessaire d'identifier les facteurs du risque opérationnel.

Le management de la banque s'assure de l'application de la politique de l'institution en matière de maîtrise des risques liés aux différentes activités, dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la Direction. L'identification et l'analyse des risques qui constituent un processus continu et répétitif, s'avèrent être important car permettant au management de prendre les mesures adéquates pour limiter ces risques. « Tout risque a pour vocation d'être mis en évidence, formalisé, pesé avant de décider de comment le traiter et, en dernier ressort, de le suivre » (Aubry, 2008 :5).

La démarche que nous allons adopter pour mener notre analyse est celle de l'approche par les risques. Cette démarche comme le dit Renard (2006 :178), « est de mettre en place un dispositif approprié qui se décompose en cinq étapes à savoir :

- le découpage du processus en sous processus ;
- l'identification des risques liés à chaque processus ;
- l'évaluation des risques ;
- la hiérarchisation des risques ;
- l'identification des forces et des faiblesses.

A ces étapes, nous ajouterons la matrice des risques.

• Découpage en sous processus

D'après Renard (2006 :178), « le découpage est réalisé à deux niveaux au sein de l'entreprise ; dans un premier lieu au niveau stratégique, ensuite au niveau opérationnel ; le premier conditionnant le second ».

Le processus lié à la salle des marchés sera découpé en sous processus : acquisition et vente de titres ; lancement d'émission de titres, de bons /obligations et billets de trésorerie ;

acquisition de billets de trésorerie, de bons ; opérations sur bons de caisse et enfin de dépôt à terme.

- **Identification des risques liés à la salle des marchés**

Elle consiste à lister l'ensemble des risques et identifier les zones où les risques sont susceptibles de se produire. Il existe plusieurs techniques et méthodes d'identification des risques, qui peuvent être utilisées au choix et suivant les objectifs.

Ces techniques sont : l'identification par l'analyse historique qui est basée sur le retour d'expérience, l'identification basée sur l'atteinte des objectifs, l'identification par la checklist qui se base sur l'ensemble des risques et l'identification par des tâches élémentaires qui selon Renard (2005 :184), « est une démarche que l'auditeur connaît bien », celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne.

- **Evaluation des risques opérationnels liés à la salle des marchés**

L'évaluation des risques consiste à porter un jugement, à partir d'une analyse des risques, sur le caractère tolérable ou non du risque auquel on est parvenu.

Après avoir identifié les risques, il est nécessaire de les évaluer, c'est-à-dire leur donner une cotation, afin de pouvoir les classer ou les hiérarchiser suivant leur importance. Elle permet d'engager des actions de prévention prioritaire

Selon Lemant (1995 :65), l'appréciation du risque repose sur deux estimations :

- ✓ le degré de gravité ou les conséquences directes ou indirectes ;
- ✓ la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque.

La finalité de l'évaluation n'est nullement de justifier de l'existence d'un risque, quel qu'il en soit, mais de mettre en place des mesures idoines visant son élimination d'où l'intérêt de sa quantification.

Cette évaluation des risques se fait selon deux méthodes :

- **l'évaluation quantitative**

Cette évaluation donne le résultat de l'étape d'estimation des risques en fonction de l'impact ou de la probabilité de survenance de chaque risque, ou encore du duo des deux critères. Cette méthode est quelque peu difficile à cause de la diversité des risques.

- **l'évaluation qualitative**

Il est difficile de donner avec précision l'évaluation de l'impact et de la probabilité afin de mieux évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque, des appréciations telles que « très élevé », « élevé », « moyenne », « modéré », ou « faible » leur seront attribués selon Coopers & Lybrand (2000 :61).

Les risques opérationnels liés à la salle des marchés seront évalués selon la méthode qualitative et avec une cotation de 1 à 5 suivant l'échelle attribué à la probabilité (très élevé, élevé, moyenne, modérée, faible) et l'impact (catastrophique, majeure, modéré, mineur, insignifiant).

Tableau 1 : Mesure de la probabilité d'occurrence

Cote	Probabilité	Description
5	Très élevé	Environnement fortement vulnérable : risques à la fois très importants et très probables (1 chance sur 2 que le risque se produise)
4	Elevé	Très grande chance que le risque se produise
3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
2	Modéré	Environnement peu vulnérable : les risques sont considérés comme modérés car moins importants mais leur degré de probabilité est plus grand
1	Faible	Impossibilité que le risque se produise

Source : Inspiré de Renard (2006 :142) et de Curaba & al (2009 :106).

Le tableau de mesure de l'impact se présente ainsi sur la base des conséquences qui en découlent :

Tableau 2 : Tableau de mesure de l'impact

Cote	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Risque conduisant aux conséquences lourdes et irréversibles
4	Majeur	Risque conduisant aux perturbations majeures sur un nombre significatif d'opérations
3	Modéré	Conséquences modérées des effets de risques
2	Mineur	Peu d'impact en termes de perte, de qualité d'opération
1	Insignifiant	Impact négligeable

Source : Inspiré de Moreau (2002 :163)

Notons qu'il ressort que le poids du risque dépend de l'évaluation de l'impact et de la probabilité.

- **Hierarchisation des risques**

« La hiérarchisation des risques consiste à classer les risques dans un tableau selon leur importance. Elle est obtenue par le biais d'échelles définies précédemment c'est-à-dire au niveau de l'évaluation en faisant attention au seuil de tolérance aux risques, ainsi que le risque intrinsèque » (Renard, 2004 :150).

Après la hiérarchisation, une carte des risques est élaborée puis un plan d'actions établies pour la prise de décisions.

- **Carte des risques**

La carte des risques est un outil utilisé par l'entreprise pour déterminer les principaux risques et en mesurer l'importance (c'est-à-dire leur impact potentiel sur son aptitude à atteindre les objectifs) ainsi que la probabilité. En effet, « pour pouvoir comparer et faire un mapping pertinent des risques, il convient de les évaluer en fonction de leur probabilité (faible, modéré, élevé) que pourrait présenter le risque s'il se matérialisait » (Moreau, 2002 :163).

2.2. Suivi et contrôle des risques

Après avoir identifié les risques opérationnels, des mesures sont prises pour le suivi et le contrôle de ces risques. Ainsi, des stratégies appropriées sont élaborées à la lumière du profil du risque souhaité. Des plans de reprise et de continuité des activités sont mis en place afin de limiter les pertes en cas d'incidents affectant gravement les activités.

« Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres prévoit que l'estimation des risques doit être basée entre autre sur des données internes de pertes c'est-à-dire les bases des incidents et des pertes. L'intérêt de la base des incidents est de constituer un historique détaillé des sinistres qui permet de connaître et d'analyser les types de sinistres constatés et leur fréquence. De cette démarche pourra être tiré une meilleure sensibilité des activités, un suivi des évolutions des différents risques et de mesures correctives.

Afin d'assurer l'efficacité dans le suivi des risques, le comité de Bale a mis en place certains principes couvrant l'ensemble des réglementations et des exigences prudentielles imposées aux banques » (Deschamps&Soichot, 2002 :202).

Les risques inhérents à l'activité de la salle des marchés doivent être identifiés, suivis, contrôlés et il revient aux autorités de contrôle que ces risques soient gérés et maîtrisés.

2.3. Traitement des risques liés aux activités de la salle des marchés

Le traitement des risques au niveau de la salle des marchés consistera à mettre en place des mesures correctives pour limiter ces risques.

Selon Barthélémy (2004 :84), « il existe quatre instruments possibles à savoir : les techniques, les organisationnels, les juridiques (procédures), les financiers (assurance pour la couverture des risques redoutés) ».

L'objectif principal du traitement des risques est sa maîtrise pour l'atteinte des objectifs de l'institution.

Le risk management opérationnel est un acteur clé du processus de contrôle chargé de veiller à l'existence et à l'efficacité des dispositifs permettant de maîtriser les risques opérationnels. Selon Lancner & al (2009 :3), « Le risk manager est le garant de la permanence de la gestion des risques dans l'entreprise. La crédibilité des résultats, des

actions qu'il entreprend est en partie construite sur l'indépendance de son positionnement dans l'organisation. La sécurité des systèmes d'informations de l'institution est assurée par l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques constituant une réponse adaptée aux risques et aux niveaux de risques identifiés notamment par le risk management opérationnel mais aussi par les dispositifs permanent de surveillance des risques institués dans le cadre du contrôle interne .

Le risk management opérationnel peut donc être positionner comme un relais pour la maîtrise des risques entre le contrôle interne, chargé de la maîtrise globale des risques et la sécurité globale des risques et la sécurité des systèmes d'information de l'entité ».

Conclusion

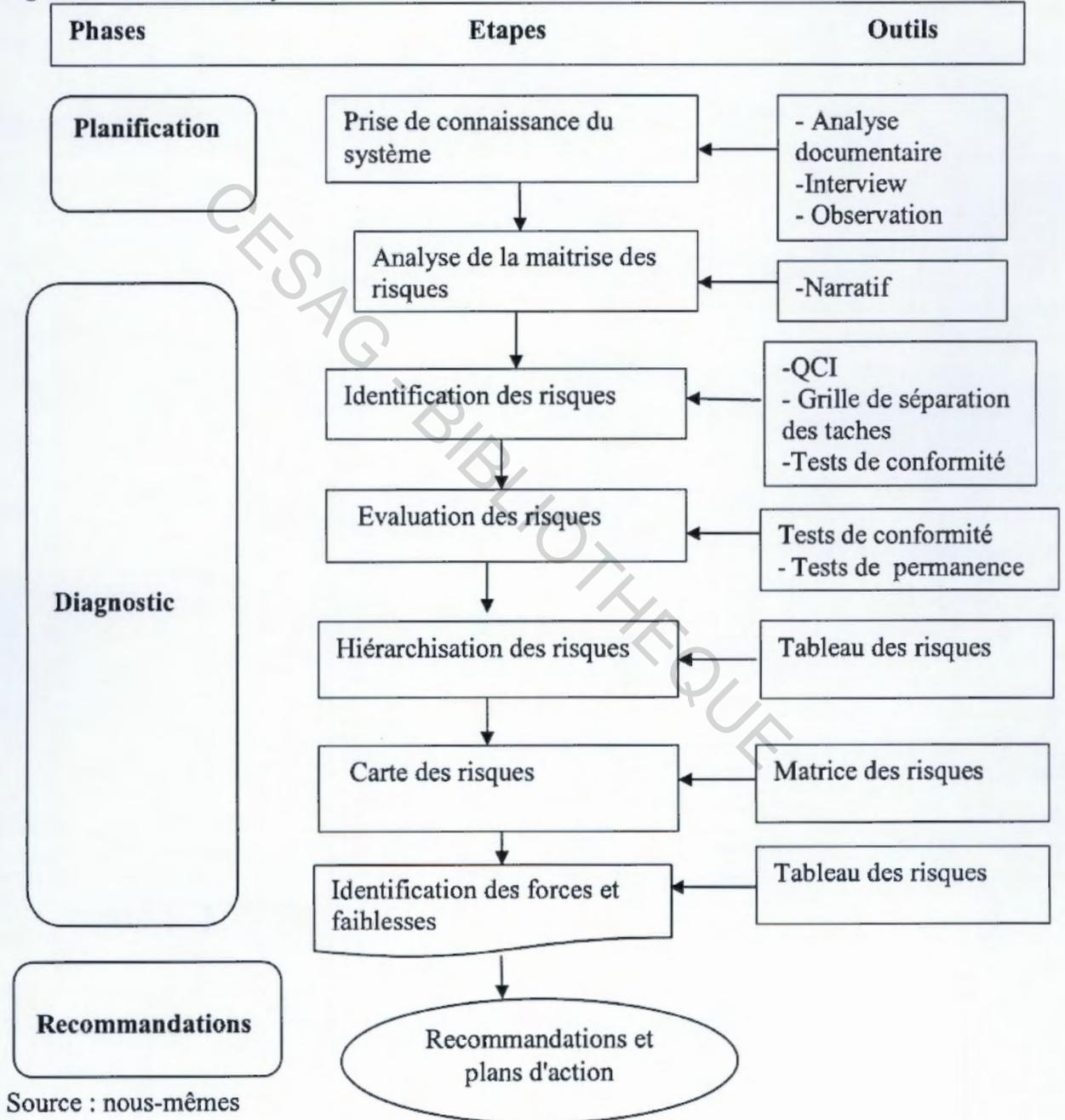
Dans un monde de plus en plus concurrentiel et en qualité d'entreprise commerciale, la B.R.M doit tout mettre en œuvre pour être rentable, développer une stratégie de marché, respecter les équilibres financiers et faire évoluer leurs métiers. C'est dans ce contexte que l'institution à travers sa salle des marchés doit générer de la valeur pour assurer sa survie et assurer sa croissance sous la contrainte de risques inhérents de leurs activités et ceux de l'environnement sans cesse en turbulence. La gestion et la maîtrise des risques doit être pratiquée avec sérieux et efficacité.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse sera représenté à travers le schéma ci-dessous qui va retracer notre démarche d'étude.

Figure 4 : Modèle d'Analyse



3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données

La recherche d'information concerne les risques opérationnels liés à la salle des marchés. Cela s'effectuera auprès de responsables de l'institution à travers la collecte des données.

A partir de la compréhension de notre sujet d'étude, nous avons formalisé les questions que nous souhaiterons éclaircir. Sur la base des contacts noués, nous avons axés notre travail de recherche par des entretiens auprès de responsables de la structure, par l'analyse documentaire et par l'observation.

3.2.1 Mise au point d'un guide d'entretien

Permet d'obtenir de son interlocuteur des informations relatives à l'entité et aux tâches effectuées. Des entretiens ont été effectués avec le personnel de la salle des marchés, de la direction de la comptabilité qui a en main le traitement du back-office, de l'informatique, du contrôle de gestion et du contrôle interne. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations et de compléter des informations relevées au cours de l'observation.

Contrairement à l'observation participante, la situation d'entretien se présente en séquences bien délimitées ; l'entretien est préparé, puis conduit et analysé. Si les phases exploratoires et d'observation participante nous ont permis de comprendre le fonctionnement de la salle des marchés et de construire le cadre de notre recherche, c'est par l'entretien que nous avons collecté des éléments nombreux et très riches qui forment le gros des informations relatives à l'activité et aux tâches exercées.

Mettre en œuvre un entretien, c'est recourir au « processus fondamental entre deux personnes » ; dans notre cas, il est dirigé vers l'élucidation de thèmes :

- L'organisation et le fonctionnement de la salle des marchés ;
- la gestion des risques liés à la salle des marchés.

Nous avons procédé à des interviews semi-directes. L'interlocuteur donnait ses interprétations, ses perceptions en retour par nos questions ouvertes et notre attitude d'écoute, nous cherchons à faciliter et à approfondir cette expression.

Il fallait que l'interviewé se sentant soutenu et compris aille au fond de sa pensée et la livre entièrement.

La trame générale de nos entretiens était la suivante. Après avoir présenté les raisons de notre stage, l'objet de notre étude est donné ainsi que les assurances sur la confidentialité des informations recueillis, nous fonctionnons sous trois registres :

- L'identification de notre interlocuteur destiné à situer le contexte du témoignage ;
- l'activité de notre interlocuteur à partir de son milieu de travail et de son métier actuel ;
- les questions d'ordre général concernant par exemple les relations entre métiers ;

Tous les entretiens ont été retransmis dans un document appelé narratif pour lecture, modification et validation.

Tableau 3 : Récapitulatif des personnes interviewées.

Direction	Responsabilité	Echantillon	Effectif total
Contrôle Interne	Auditeurs	2	3
Contrôle de Gestion	Contrôleurs de gestion	2	2
Comptabilité	Comptables	3	4
Informatique	Informaticiens	1	3

Source : nous-mêmes

3.2.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entité. Elle est indispensable dans la collecte des données et se traduit par l'exploitation des documents susceptibles de nous renseigner sur l'existant dans l'entité.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne serons pas en mesure d'explicitier certaines structures. Nous avons été amenés à exploiter certains documents qui nous ont permis d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'institution et de la salle des marchés en particulier. Cette exploitation a porté sur les documents tels :

- Le manuel de procédures ;
- les conventions et statuts des banques ;
- les tickets de transactions ;
- les états de rapprochements bancaires (ERB) et des suspens ;
- les dispositions du Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) ;
- l'organigramme.

3.2.3 L'observation

Cette phase permet de s'imprégner des différentes activités de l'entreprise et d'observer l'exécution des tâches c'est-à-dire les processus. La technique de l'observation directe est une méthode de confirmation des informations recueillies. C'est un outil précieux de collecte de données qui requiert des efforts et compétences dans le cas du diagnostic.

3.2.4 Le questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire du contrôle interne permet grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne.

Selon Dieng (2008:53), « c'est le fil conducteur de la mission d'audit, et s'articule autour des questions QUI, QUOI, OU, QUAND, COMMENT »

« C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle, de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles » (Lemant, 1995:195).

Le questionnaire que nous avons utilisé nous a permis d'apprécier le contrôle interne existant et de déceler les points forts et les faiblesses du dispositif mis en place.

3.2.5 Le tableau d'identification des risques

Il sert à l'identification des risques et associe à chaque tâche les risques susceptibles de se produire si l'objectif n'est pas atteint. L'ensemble des informations utiles est ainsi synthétisé ce qui permet une lecture rapide et un suivi des risques.

3.2.6 La grille de séparation des taches

Elle sert à représenter les taches, ceux qui les autorisent, ceux qui les exécutent et ceux qui les contrôlent. Elle facilite la compréhension des processus, c'est un outil puissant de représentation des activités. La grille de séparation des taches nous permet d'apprécier les mesures de contrôle en ce qui concerne la gestion des risques.

3.2.7 Les tests de conformité

Ils permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tout au long du processus ont été bien appliqués. Ils sont très utiles et permettent de vérifier si la description du processus est conforme à la réalité et donc de vérifier la piste d'audit.

3.2.8 Les tests de permanence

Les tests de permanence ont pour objectif de s'assurer que les descriptions faites des procédures lors des entretiens sont conformes à la réalité. Selon Maders & Masselin (2009:63), « lorsque ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période et/ou pour toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traitées comme décrit, on parle alors de tests de permanence ».

Conclusion

La méthodologie de l'étude nous a permis d'élaborer une démarche suivant notre modèle d'analyse en mettant l'accent sur les outils et techniques de collecte et d'analyse des données. Elle annonce ainsi la deuxième partie de notre étude qui sera orientée sur l'identification des risques opérationnels liées à la salle des marchés, de leur évaluation et de l'analyse et l'identification des forces et faiblesses liés au dispositif de gestion ou de maîtrise de ces risques.

Un système de contrôle efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses objectifs de rentabilité à long terme en assurant également la fiabilité de sa communication financière.

Cette première partie nous a permis de comprendre la démarche à suivre pour la maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : CADRE PRATIQUE

Il s'agit pour nous d'examiner la politique de la Banque Régionale des Marchés pour maîtriser les risques opérationnels liés aux activités de la banque en général et à celles de la salle des marchés en particulier.

La B.R.M qui constitue notre lieu d'accueil et de réflexion est soumise à la réglementation du CREMPF qui est l'organe de régulation des marchés financiers au sein de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Elle est astreinte à s'y conformer avec le contexte actuel de turbulence des marchés financiers et d'inscrire sa gestion des risques dans une logique d'efficacité. Dotée de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses objectifs de rentabilité à long terme en assurant également la fiabilité de sa communication financière. Un système de contrôle efficace est une composante essentielle d'établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA BANQUE REGIONALE DES MARCHES

Le projet de création d'une banque régionale de négoce, la Banque Régionale de Marchés(B.R.M), orientée principalement sur les marchés de capitaux de la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

La Banque Régionale des marchés évolue aujourd'hui dans un environnement économique en croissance et connaît un développement croissant de ses activités. La B.R.M a été créée en Décembre 2005. Elle obtient son agrément bancaire en Octobre 2006 ; ce qui lui permis de démarrer ses activités en Mai 2007. Nous n'oublions pas d'énumérer certaines dates-clés de la B.R.M.

4.1 Contexte de création

Août 2008, obtention de son agrément en tant que teneur de compte/conservateur ; agrément de la B.R.M Asset Management en tant que filiale spécialisée dans la gestion d'actifs ; agrément des fonds communs de placements FCP BRM Dynamique et FCP BRM Obligataire.

▲ **Décembre 2008** correspond à la réalisation de la première émission de billet de trésorerie pour le compte de la clientèle.

Fondée sur l'innovation financière, la B.R.M a pour ambition, à l'instar des banques de même type dans les pays développées, de participer activement à l'accroissement de la liquidité et de l'efficacité des capitaux de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Elle est la première institution bancaire de l'UEMOA spécialisée dans les activités de banque d'affaires et de marchés.

Son expertise technique lui permet d'introduire de nouveaux produits et de nouvelles solutions de placement et de financement stratégique.

4.1 Orientation stratégique

Selon un adage populaire « il n'y a de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». La finalité de toute entreprise en situation de concurrence, c'est de développer des actions pour assurer sa survie par une croissance satisfaisante. D'où la notion de stratégie.

Selon Guedj & Al (2001 : 87), « la stratégie consiste à désigner pour une entreprise à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications ».

L'objectif des promoteurs du projet B.R.M était de devenir la banque de référence de l'UEMOA dans le domaine des titres de dette en utilisant une plate-forme informatique et un système de distribution régional comme support stratégique. Son modèle d'affaires s'appuie sur un certain nombre de principes opérationnels tels que :

- ▲ l'approche « banque de gros » : la B.R.M se positionne comme un acteur dans la distribution de titres et une contrepartie incontournable des gros émetteurs régionaux grâce à la taille de ses souscriptions sur les marchés primaires et l'intense activité menée dans l'animation des marchés secondaires. Ses principaux relais sont constitués d'investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, caisses de retraite et de sécurité sociale, SICAV et fonds communs de placement, etc.), des banques, des SGI et des investisseurs internationaux.
- ▲ Une adaptation constante à la demande du client.
- ▲ Pour la B.R.M, l'intermédiation financière par les titres constitue un levier bancaire de taille. La création et l'amplification de la valeur pour le client s'inscrivent comme une priorité dans sa démarche. Son approche, principalement basé sur le « sur-mesure », permet d'offrir souplesse, flexibilité et diversité à la clientèle en quête permanente d'une rentabilité supérieure dans les opérations de placement ou de financement.

4.2 La forme juridique et les organes dirigeants

La B.R.M est une banque à part entière depuis 2007 avec une organisation et une direction bien définie.

4.2.1 La forme juridique

La B.R.M est régie selon dispositions juridiques édictées par la Commission Bancaire de l'UEMOA et celles concernant les conditions générales d'exercice de l'activité bancaire dans la communauté monétaire. La B.R.M est constituée par un actionnariat diversifié avec :

- la TransAfrica Holdings ;
- la Banque Européenne d'Investissement ;

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

- Amsa-Vie ;
- Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal ;
- SONAM Mutuelle ;
- Prévoyance Assurances ;
- La Sécurité Sénégalaise ;
- Promoteurs et Personnes physiques réparti en pourcentage de la façon suivante selon ses actionnaires :

Promoteurs et Personnes Physiques :	45,5%
Investisseurs institutionnels régionaux :	29,1%
Investisseurs Internationaux :	9,4%
Institutions Financières de Développement :	<u>16,0%</u>
Total :	100,00%

4.2.2 Les organes dirigeants de la banque

Au niveau de la B.R.M nous avons :

* La Direction Générale

La Direction Générale comprend :

- ▲ le *Directeur Général*, premier responsable de l'institution, il réfléchit sur les grands axes et les stratégies de la banque ; il veille au bon fonctionnement des activités de la banque et prend les décisions qui engagent l'avenir de l'institution.
- ▲ Le *Directeur Générale Adjoint*, deuxième personnalité de la banque ; il est chargé de superviser les activités relatives à la gestion comptable et financière ainsi qu'aux opérations informatiques. Il assiste le Directeur Général dans l'accomplissement de ses fonctions.

* Les Directions rattachées, nous avons :

- la **Direction du Contrôle Interne** : elle a pour mission d'assurer les contrôles nécessaires ou exigés par la réglementation interne et externe concernant l'ensemble des activités des différents services de la banque.

- **b) la Direction des Opérations Financières** : elle s'occupe de la gestion des relations avec les correspondants, des virements, des transferts internationaux, de la gestion des devises, de la télécompensation, et de la gestion de Swift.
- **c) la Direction des Ressources Humaines** : la DRH s'occupe de la conception et de la mise en œuvre d'une politique efficace des ressources humaines et du recrutement du personnel.

Elle s'occupe aussi des Services Généraux chargés de la gestion efficace du patrimoine et des approvisionnements.

- **la Direction de l'informatique** : elle garantit l'intégrité du système d'information ; elle propose la définition de la politique de développement des activités informatiques.
- **la Direction de la Clientèle** : cette direction est chargée de mettre en œuvre des stratégies de démarchage des clients, de proposer de nouveaux produits à la clientèle et d'assurer les actions relatives à la gestion de la qualité de la banque.
- **la Direction de la Trésorerie et des Marchés de Capitaux** : elle est chargée de la gestion de trésorerie et des risques y afférent ; il participe activement à l'élaboration des stratégies financières de l'institution.
- **B.R.M Asset management** : c'est la gestion d'actifs ; elle permet à la banque d'être un acteur important dans la gestion de l'épargne investie sur les marchés financiers et d'assurer aussi la gestion des produits d'OPCVM.

4.2.3 B.R.M : le portefeuille d'activités

« Pour conserver leur clientèle internationale, les grandes banques ont développés des activités d'accompagnement dans la recherche de financement d'envergure, la restructuration de dette, la prospection de partenaires nouveaux ou les opérations de croissance externe » (Christian Descamps & Jacques Soichot, 2002 :18).

Dans cette innovation, on distingue souvent trois pôles d'activités et métiers que sont :

- la banque d'affaires ;
- la banque de marchés ;

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

- o la gestion d'actifs ; qui constituent la structure organisationnelle de la B.R.M.

BANQUE DE MARCHES

Arrangement d'émissions de titres
Placement
Couverture de titres
Changement
Titrisation

BANQUE D'AFFAIRES

Ingénierie financière
Financements structurés
Crédits syndiqués
Trade finance
Conseil

GESTION D'ACTIFS

Création et gestion d'OPCVM
Gestion sous mandat
Création et gestion de
système d'épargne salariale
pour compte d'entreprise

Sur la base de ses différentes activités, la banque a défini plusieurs segments et développé trois grands mouvements qui sont au fondement de l'activité de la B.R.M :

- o le décloisonnement ;
- o le dérèglement ;
- o la désintermédiation.

Le **décloisonnement** : le marché monétaire et le marché financier forment progressivement un seul ensemble, l'activité des agents financiers se déspecialise ; l'innovation financière accélère le décloisonnement.

La **dérèglementation** : la majeure partie du contrôle des changes est supprimée, les systèmes d'encadrements du crédit prennent fin, les lois bancaires et la réglementation des marchés financiers évoluent en conséquence.

La **désintermédiation** : le mode de financement bilatéral banque – entreprise recule devant l'émergence de l'accès direct des entreprises aux marchés, le financement par émissions de titres de créances négociables se développent, la titrisation des créances bancaires apparait, les émissions d'actions et d'obligations connaissent un fort essor.

La présentation des activités de la B.R.M, banque d'affaires, banque de marchés, la gestion d'actifs s'articule autour de trois grandes fonctions :

- Le financement des grandes entreprises ;
- les activités de banque d'investissement et ;
- les activités de marchés

4.2.3.1 B.R.M : banque de marchés

« Avec le développement du financement direct au détriment de la fonction bancaire classique, les marchés financiers ont été profondément réformés depuis les années 1980. Ces réformes ont permis de mettre en place de nouveaux marchés et des instruments financiers parfois très sophistiqués permettant d'adapter les financements aux nouveaux besoins des entreprises et surtout de les garantir contre la multiplication des risques (taux, change, marché).

Cette nouvelle situation oblige les trésoriers et les financiers en général à suivre les conditions dictées par ces marchés, à anticiper leur évolution, à réagir à la conjoncture et à appréhender les notions de couverture des risques en utilisant ces nouveaux outils mis à leur disposition » selon Hervé Hutin (2008:507).

La présentation de la banque de marchés de la B.R.M nous conduit à retenir quatre pôles d'activités :

- **les activités sur le marché primaire** : syndication / placement des émissions de capital, d'emprunts et de produits structurés ;
- **les activités sur le marché secondaire** ;
 - **vente** (sales) de produits de marchés aux investisseurs,
 - **négociation et exécution** (sales trading) des ordres clients en intermédiation,
 - **trading** c'est-à-dire prise de positions sur les marchés ;
- **la structuration** : conception de produits dérivés, etc., tant pour le corporate finance que pour les activités de marchés ;
- **l'analyse** : elle a pour objet d'aider les vendeurs, les traders à concevoir des produits et à définir des stratégies de trading.

La clientèle extérieure qui constitue la plus large partie de l'activité de marchés est composée de grandes entreprises, de quelques P.M.E, de sociétés d'assurances. Cette clientèle a des besoins :

- de placement et d'investissement ;
- de refinancement et d'intermédiation ;
- de couvertures de risques sur les instruments financiers.

Le besoin de couvertures de risques sera satisfait en ayant recours aux produits dérivés, dont les sous-jacents sont particulièrement, les actions, les taux d'intérêt, les devises, les matières premières.

Les dérivés de crédits, issus de la titrisation, des créances remplissent un besoin tant de gestion du risque que de placement.

Une partie de cette activité est également réalisée pour le compte propre de la banque : d'une part, les opérations entrant dans le cadre de l'ALM (Asset and Liabilities Management), refinancement de l'ensemble des centres de profits de la banque, gestion des liquidités et risques de marché, en prenant positions, ce qui engage les fonds propres de la banque.

4.2.3.2 B.R.M : banque d'investissement, banque d'affaires

- **Les financements des grandes entreprises :**

Cette activité regroupe la relation avec la clientèle, aussi dénommée *corporate banking ou coverage* ; elle a pour objet de développer une relation globale et de qualité avec une cible de clientèle afin de détecter les opportunités d'affaires et accompagner la mise en place des opérations en partenariat avec les spécialistes produits. Dans cette direction, les agents sont considérés comme des commerciaux généralistes de l'ensemble des produits de la banque et travaillent en collaboration avec une équipe d'*analystes de crédit*. Ils garantissent la cohérence de l'approche commerciale et de la gestion des risques.

- **Les financements structurés**

Cette activité comprend les prêts directs et les prêts syndiqués en matière de financements d'actifs (aéronautique – shipping) ou de financements de projets industriels (autoroute, etc.). Elle est conduite par des chargés d'affaires spécialistes de ces modes de financements complexes ou être plus spécialisés soit sur l'*origination* (c'est alors le rôle d'*arrangeur* du financement ou soit sur le montage et l'exécution des opérations, ou encore sur la *syndication* des financements au sein des pools bancaires.

L'activité de corporate banking se traduit par la mise en place de produits de financements essentiellement structurés, agit en synergie avec l'activité de marché des capitaux notamment par l'élaboration des solutions de couverture de risques de taux et de change liés aux financements montés (options, swaps).

On remarque une forte imbrication des activités de la banque entre elles. La réussite d'une transaction est toujours le fruit du travail d'une équipe de professionnels impliquant des *structureurs*, des *vendeurs*, des *syndicateurs* issus des trois pôles d'activités de la banque c'est-à-dire de la banque d'investissement, la banque privée et la banque des marchés.

- **Fusions-acquisitions**

Conseil en opérations de fusion et acquisitions ; domaine de la banque d'affaires par excellence, cette activité est essentiellement génératrice de commissions sur la prestation de conseil et d'arrangeur pour la banque. C'est une opération qui est conduite par des banquiers conseil dont la mission est de développer un réseau de contacts de qualité avec les décideurs.

- **Le capital investissement**

Cette activité consiste pour la banque à apporter des capitaux propres pour accompagner le développement d'entreprises qui souhaitent mettre en œuvre des projets novateurs et donc risqués sans pouvoir accéder aux financements bancaires classiques.

- **Les marchés de taux et de change**

Il est désormais indispensable pour les établissements de crédit de pouvoir répondre aux demandes de transactions et de financement d'opérations transnationales. Plusieurs domaines, dans lesquels les opérations de change et les opérations de taux, peuvent être distingués : les opérations de trésorerie de change et les opérations sur les marchés de taux.

4.2.3.3 B.R.M : banque privée, gestion d'actifs

Pour ne pas rester en marge du mouvement de désintermédiation, les banques ont développé une stratégie leur permettant d'être des acteurs importants de la gestion de l'épargne investie sur les marchés financiers.

- **La banque privée (Private Banking)**

Cette activité de la B.R.M est destinée aux grandes fortunes qui recherchent des conseils en investissement financiers et patrimoniaux. Cette gestion constitue une opportunité intéressante pour la banque car cette activité est peu consommatrice de fonds propres.

- **La gestion d'actifs (Asset Management)**

La B.R.M est impliquée dans la gestion d'organismes de placement en valeur collective (OPCVM) afin de proposer à sa clientèle un panel d'offres. Bien que soumise à la concurrence des compagnies d'assurances, la B.R.M rivalise avec d'autres établissements bancaires sur le marché des OPCVM.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître l'organisation de la Banque Régionale de Marchés et aussi de mieux comprendre son fonctionnement.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCESSUS LIES A LA SALLE DE MARCHES

La prise de connaissance s'est faite sur la base du Manuel de procédures, de quelques documents, d'interviews et de nos observations. Nous allons essayer de décrire quelques opérations effectuées au niveau de la B.R.M ; pour cela nous allons nous intéresser aux Titres de Créances Négociables et aux opérations de Marché Monétaire.

5.1. Fonctionnement des Titres

Un Titre ou Titre de créance négociable (TCN) est un instrument financier destiné aux professionnels des marchés financiers et revêt la forme juridique d'un billet à ordre, représentatif d'un droit de créance. On distingue selon la nature de l'émetteur :

- les bons du trésor ;
- les certificats de dépôts ;
- les valeurs mobilières et ;
- les billets de trésorerie.

La B.R.M n'a actuellement dans son portefeuille que des titres de placement.

Les opérations sur titres se font sur le marché primaire très règlementé par la Banque Centrale ou sur le marché secondaire animé par les banques, la Bourse Régionale, les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) et les Etablissements Financiers sous la supervision de la Banque Centrale.

Avec l'avènement de la technologie et comme partout dans le monde, tous les titres en circulation dans la zone de l'UEMOA sont dématérialisés.

➤ Objectif :

L'objectif poursuivi par le Contrôle Interne est de comprendre le fonctionnement des titres, leur gestion et les risques inhérents à ces titres :

- connaître les types de titres existant sur le marché, les mécanismes de fonctionnement des titres, les revenus tirés des titres, la comptabilisation des titres et revenus générés en conformité avec les directives des autorités règlementaires ;

- suivre la gestion des titres à travers le logiciel de gestion mis en place en vue d'obtenir de manière fiable la situation quotidienne du portefeuille titre ainsi que sa rentabilité.

➤ **Supports utilisés :**

- tous les textes et réglementaires de la Banque Centrale sur les Titres de Créances Négociables ;
- le Grand livre des comptes Titres dans le logiciel ;
- le Manuel de procédure

5.1.1. Bons de la Banque Centrale

Se référer au Règlement n° 96 de la Banque Centrale.

➤ **Soumission :**

L'opérateur de marché vérifie s'il y'a eu avis d'émission ; il va vérifier aussi si le Comité Actif-Passif a autorisé une soumission et pour quel montant. Il analyse s'il y'a assez de fonds pour le compte de règlement et quelle sera la stratégie de la Trésorerie en terme de couverture de la soumission.

➤ **Adjudication :**

Au niveau de la Trésorerie, l'agent de marché vérifie si le ticket d'opération relatif à l'adjudication a été retenu. Si c'est le cas, il traite les données par rapport aux informations reçues de la B.C.E.A.O c'est-à-dire, la durée et les modalités de remboursement avant de calculer le montant des commissions.

➤ **Comptabilisation :**

Pour la comptabilisation, le Département des opérations reçoit le ticket d'opération. Il vérifie les calculs et mouvemente les comptes concernés.

5.1.2. Bons du Trésor / Obligations

Se référer :

- au Règlement n° 96-02 de la Banque Centrale,
- au Règlement n° 06/2001/CM/UEMOA du 06/07/2001

La Banque Centrale assure, pour le compte des Trésors des Etats Membres de l'Union, l'organisation matérielle des adjudications. A cet effet, trois jours avant la date de l'adjudication, elle communique par avis (dans les journaux des Etats de l'Union) les caractéristiques de 'émission à savoir, la date de l'adjudication, l'échéance des bons, le montant de l'émission, la date et l'heure limite de dépôt des soumissions ainsi que la date limite de règlement.

➤ **Soumission**

L'arrivée d'un ordre d'avis de soumission déclenche la procédure de soumission. Le Comité Actif-Passif après prise de connaissance du document donne l'autorisation pour le traitement des informations c'est-à-dire les informations du client, les données de règlement qui sera effectué par un opérateur de marché. Celui-ci va ensuite analyser la stratégie de la Trésorerie en matière de couverture de la soumission.

➤ **Adjudication**

La Trésorerie traite la soumission, émet le ticket d'opération relatif à l'adjudication en ayant auparavant pris en compte les informations reçues de la B.C.E.A.O concernant la durée et les modalités de remboursement, le taux et le montant des commissions ainsi que les modalités de paiement des commissions.

➤ **Mise en pension**

Elle est généralement faite lorsque la banque a besoin de liquidité. Le Comité Actif-Passif autorise la soumission et précise le montant. La Trésorerie vérifie s'il y'avait au préalable des titres pour le montant de la soumission dans les livres et renseigne sur le solde des titres détenus par la banque au moment de la soumission.

➤ **Cession**

Pour les besoins de la clientèle, la banque peut également céder des bons. Le client émet une demande qu'il signe après avoir pris connaissance des termes et conditions. La Trésorerie émet un ticket d'opération tout en précisant les modalités de paiement du principal et des commissions.

➤ **Comptabilisation**

Le Département des opérations reçoit le ticket d'opération. Il vérifie le traitement qui en a été fait au niveau de la Trésorerie ; vérifie les commissions et mouvemente les comptes à imputer.

5.1.3. Injection de liquidité de la Banque Centrale

➤ **Soumission**

Le Comité Actif-Passif autorise la soumission et donne le montant après avoir vérifié s'il y'a eu un avis d'injection de la Banque Centrale. Ensuite l'opérateur de marché émet la stratégie de la Trésorerie pour la couverture de la soumission et renseigne sur le solde des titres détenus par la banque au moment de la soumission.

➤ **Adjudication**

La Trésorerie après avoir vérifié si la soumission de B.RM a été retenue, émet le ticket d'opération relatif à l'adjudication en ayant auparavant pris en compte les informations reçues de la B.C.E.A.O concernant la durée et les modalités de remboursement, le taux et le montant des commissions ainsi que les modalités de remboursement des commissions.

➤ **Comptabilisation**

L'opération d'injection de liquidité se traduit en une mise en pension livrée. Dès lors que la banque a été retenue dans l'adjudication, elle doit donner des titres (Bons du Trésor) en garantie afin de bénéficier de la liquidité de la Banque Centrale.

Le Département des opérations reçoit le ticket d'opération, l'agent vérifie si le ticket a été bien traité au niveau de la Trésorerie ; date et heure se saisie dans le système. Les comptes concernés sont mouvementés au besoin.

5.1.4. Billets de Trésorerie, Bons des Etablissements Financières, et Bons des Institutions Financières Régionales

Se référer au Règlement n° 96-03 de la Banque Centrale du 05/07/1996

➤ Billets de Trésorerie

Les billets de trésorerie sont des titres représentatifs de créances négociables émis par des entreprises. Ces entreprises doivent répondre aux critères suivants :

- justifier d'un capital dont la partie libérée est au moins de 100 millions de FCFA ;
- justifier de trois années d'expérience ;
- avoir trois bilans certifiés par un commissaire aux comptes agréé
- bénéficier d'un accord de classement de la Banque Centrale ;
- disposer d'une garantie de remboursement des échéances des titres.

Les billets de Trésorerie sont émis pour des échéances allant de sept (07) jours à deux ans au plus.

➤ Bons des Etablissements Financiers

Les Etablissements financiers sont des personnes physiques ou morales autres que les banques qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte, des opérations de crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations de placement, ou qui servent habituellement d'intermédiaire en tant que commissionnaires, courtiers ou dans tout ou partie de ces opérations.

Les Bons des Etablissements financiers sont émis pour des échéances allant de sept jours à sept ans.

➤ **Bons des Institutions Financières Régionales**

Les Bons des Institutions Financières Régionales sont émis par des organismes financiers régionaux agréés par la Banque Centrale. Ils sont émis pour des échéances allant de sept jours à sept ans.

Le traitement des Billets de Trésorerie, des Bons de Trésorerie et Bons des Institutions Financières Régionales et des Etablissements Financiers comporte les mêmes points communs.

Le Comité Actif-Passif après avoir consulté l'avis d'émission de ces Bons autorise une acquisition. L'opérateur vérifie si le taux de rendement est attractif, consulte les modalités de paiement des intérêts et de remboursement du capital pour ensuite procéder à l'acquisition ou non.

Le Département des opérations reçoit ensuite le ticket d'opérations. Un agent se charge de vérifier le traitement qui en a été fait. Date et heure se saisie dans le système, ensuite les comptes concernés sont mouvementés.

5.2. Les Opérations de Marché Monétaire

Dans la gestion des flux financiers, la banque a le devoir de mobiliser les ressources en proposant des produits attractifs à la clientèle et aux partenaires et aussi rentabiliser ces mêmes ressources par des investissements à court terme ou moyen terme dans le respect des ratios et des normes réglementaires. Des produits financiers innovants sont proposés à la clientèle même si la marge n'est pas importante. Des actions seront aussi menées pour l'obtention d'un volume important dans ce secteur d'activités.

Les activités du Marché Monétaire regroupent les produits suivants : Dépôts à Terme, Certificats de Dépôt, Bons de Caisse, Emprunts interbancaires et Placements interbancaires. Les Certificats de Dépôts ou Bons de Caisse doivent être des produits négociables et imprimés sur du papier de sécurité.

5.2.1. Dépôt à Terme

Le dépôt à terme, encore appelé compte à terme permet de placer une somme d'argent sur une durée avec un taux d'intérêt déterminé à l'avance.

L'avantage de cette formule est l'absence de risque. Tout est défini à l'avance si bien que vous pouvez prévoir au centime près combien vous aurez à payer d'intérêts à la fin de la période de placement.

Le taux qui est proposé dépend parfois entre autres choses du montant investi dans l'opération et il est donc, dans ce cas-là, plus avantageux pour un client de regrouper ses dépôts en un seul pour obtenir un meilleur taux d'intérêt. Le taux proposé dépend également de celui du marché monétaire en vigueur et qui parfois varie. A ce taux de référence, la banque applique une décote qui correspond à sa marge. Les intérêts sont soumis à une retenue à la source de l'impôt sur les revenus et créances mobilières d'un taux de 20 % l'an.

Le client fait une correspondance dans laquelle, il émet son souhait de faire un dépôt à terme. Le chargé de clientèle analyse le document et prend connaissance de la provenance des fonds mis en place. Il examine les dispositions du principal et les intérêts à l'échéance ainsi que le taux offert pour voir s'il correspond à la politique de la banque. Le client est informé sur les conditions de déblocage avant maturité. Le Directeur de la Trésorerie appose son accord pour le déclenchement de l'opération ; un ticket d'opération est alors émis.

5.2.2. Certificats de dépôt et Bons de Caisse

Le Bon de caisse est un placement à terme par lequel, en contrepartie d'un dépôt effectué auprès d'une banque, un bon représentatif de la créance est remis au déposant. Sur ce document, la banque reconnaît sa dette et s'engage à rembourser le capital et les intérêts à une date donnée au déposant ou à tout bénéficiaire désigné par le souscripteur. Un Bon de caisse peut être soit nominatif, soit au porteur (bon anonyme).

Le Certificat de dépôt est un dépôt à terme représenté par un titre de créance négociable dématérialisé sous la forme d'un billet au porteur ou à ordre émis par un établissement financier autorisé. Sa durée doit être comprise entre sept jours et sept ans à échéance fixe. Leur rendement est très proche du marché monétaire.

Les Certificats de dépôts sont régis par le Règlement n° 96/03 de la BCEAO. L'avantage substantiel est la négociabilité du titre sur un marché secondaire qui permet d'éviter les

lourdes pénalités liées aux dénouements anticipés des dépôts à terme. En contrepartie, le certificat de dépôt comporte un risque de taux.

Le document envoyé par le client est analysé ainsi que les termes du contrat et la provenance des fonds mise en place. Les dispositions du principal et les intérêts à l'échéance sont connus. Si le taux offert est conforme à la politique de la banque, le Chargé de clientèle met son ok et transmet le dossier au Directeur de la Trésorerie qui l'étudie. S'il n'y a pas de remarques c'est-à-dire si les instructions du client sont respectées, il donne son accord. Un ticket d'opération est établi par la Trésorerie.

5.2.3. Placement Interbancaire

Les placements interbancaires englobent l'emprunt interbancaire et le prêt interbancaire. Ils sont généralement de courte durée dépendant des besoins /offres de trésorerie de la banque.

La politique en matière de crédit doit être observée dans le cadre des placements interbancaires ainsi que les dispositions juridiques et réglementaires.

L'emprunt interbancaire est traité comme un dépôt à terme.

5.2.4. Emprunt Interbancaire

En cas de besoin de liquidité, la banque peut faire appel à d'autres banques pour emprunter pour une courte durée. Ces fonds reçus sont assimilables à un Dépôt à Terme. Ainsi la banque sollicitée fait un dépôt à terme selon des conditions convenues (durée, taux).

Dans ce chapitre, nous avons cherché à décrire quelques processus au niveau des Titres et des Opérations de Marché Monétaire. Cela nous a permis de voir les différents organes intervenants. Dans le chapitre suivant, nous allons analyser, identifier, évaluer et hiérarchiser les risques potentiels inhérents à ces activités.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA SALLE DE MARCHES

L'analyse des procédures au niveau des activités de la salle des marchés telles que les Titres et les Opérations de Marché Monétaire nous amène à affirmer que ces processus présentent des risques comme la mauvaise exécution des ordres (négligence, retards ou erreurs) qui peuvent engager la responsabilité de la B.R.M. L'analyse de ces processus de la banque permettra de mettre en évidence les zones de vulnérabilité, point de départ de la démarche d'amélioration du dispositif.

Une fois les risques identifiés et leur mode de traitement défini, il est nécessaire d'élaborer un plan de mise en œuvre. Celui-ci est principalement constitué de contrôles ; il s'agira alors de les évaluer, tant sur le plan de la qualité, de leur conception que sur celui de leur efficacité opérationnelle.

Il s'agit de s'assurer que les contrôles effectués sont suffisants pour éliminer (totalement ou partiellement) les risques auxquels la banque est exposée. Cette analyse est cruciale dans la mesure où elle aura nécessairement pour conséquence des remises en cause de l'organisation existante et des plans d'actions destinés à renforcer l'efficacité des contrôles. Comme tout diagnostic, il s'agira de mettre en évidence les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne, de la maîtrise des risques opérationnels des différents processus et des recommandations et plans d'actions. De la qualité de ce diagnostic dépendra l'efficacité des actions de progrès ultérieurs.

6.1. Identification des risques opérationnels liés aux activités de la salle de marchés

Les risques opérationnels résultent de défaillances dans le système, d'erreurs ou d'omissions susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs fixés. L'identification va permettre de déceler tous les risques opérationnels qui peuvent mettre un frein à la réalisation des objectifs de la salle des marchés lorsque les mesures de contrôles à priori et à posteriori ne sont pas appliqués convenablement.

Nous allons énumérer quelques uns au niveau du tableau 2 du référentiel d'audit.

Tableau 4 : Identification des risques liés aux titres

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif de C.I	Constat
Acquisition et vente de Titres	S'assurer du respect de la procédure de traitement des opérations sur Titres	1. Non-conformité entre les ordres passés	Image de la banque	Confirmation écrite systématique des ordres et des enregistrements téléphoniques	Oui
		2. Non respect du contrat	Litige client	Analyse systématique des contrats	Oui
	S'assurer des confirmations sur les opérations titres	3. Absence de confirmation	Litige client	Enregistrement des numéros de confirmation envoyée dans le registre	Non
	S'assurer que le rapprochement de la position des traders se fait avec celui du système	4. Absence de position	Image non fidèle des positions	Rapprochement quotidien du Registre de position tenu par les Traders avec celui du système	Non

Tableau 5 : Identification des risques liés aux émissions de Titres, Bons/Obligations, Billets de Trésorerie

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif C.I	Constat
Lancement d'émission de Titres, de Bons/Obligations, Billets de Trésorerie	S'assurer que les instructions reçues des clients sont respectées	5. Non respect des directives	Réduction de l'attraction pour les Titres, Bons,	Vérification des instructions en amont et en aval	Non
	S'assurer d'une correcte séparation des fonctions et des taches (réalisation de l'opération, réception du paiement et comptabilisation)	6. Non réalisation de l'opération	Manquement aux règles de déontologie et de bonne conduite	Analyse périodique de la qualité des engagements	Oui
	S'assurer que le ticket d'opération relatif à l'adjudication a été émis par la Trésorerie	7. Non émission de ticket	Traitement du dossier	Procédure de vérification	Oui

Tableau 6 : Identification des risques liés à l'acquisition de Billets de Trésorerie, de Bons

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif C.I	Constat
Acquisition de Billets de Trésorerie, de Bons (Etablissements financiers/Régionales/Trésor)	S'assurer de l'acceptation par le client des termes et conditions	8. Non respect des termes du contrat	Retard dans le traitement des dossiers	Procédure de vérification	Oui
	S'assurer de la bonne comptabilisation	9. Retard de comptabilisation	Mauvaise gestion du portefeuille	Vérification de la conformité des schémas comptables	Non
	S'assurer de l'exécution correcte de la transaction	10. Non dénouement de la transaction	Retard dans l'exécution	Vérification sur l'initiation des ordres	Non
	S'assurer de la rentabilité des transactions	11. Perte de marge	Analyse périodique de l'évolution de la qualité des engagements	Logiciel de traitement	Oui
	S'assurer que les transactions non dénouées font l'objet de revue hebdomadaire	12. Non-conformité avec les procédures	Perte client	Revue des règlements et livraisons tardifs	Non

Tableau 7 : Identification des risques liés aux opérations sur Bons de caisse

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif de C.I	Constat
Opérations sur Bons de caisse	S'assurer que les modalités de mise en place et de paiement des intérêts et principal à l'échéance sont saisies dans le système	13. Erreur de saisie	Image non fidèle	Visa du Trésorier	Oui
		14. Retard dans le paiement	Image de l'établissement	Procédure de vérification et de validation	Non
	S'assurer de l'étude du dossier avant exécution	15. Instructions non respectées	Sur le déroulement des opérations	Procédures	Oui
	S'assurer que le système génère des avis de mise en place et confirmation	16. Absence d'avis et de confirmation	Sur l'exécution des opérations	Procédures	Non

Tableau 8 : Identification des risques liés aux opérations de Dépôt à Terme

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Dispositif de C.I	Constat
Dépôt à terme	S'assurer que les cas de déblocage avant échéance sont bien gérés	17. Retard de déblocage	Mauvaise performance par rapport aux concurrents	Logiciel de traitement	Oui
	S'assurer que le taux offert est conforme à la politique de la banque	18. Taux d'intérêt	Perte de client	Logiciel de traitement	Non
	S'assurer de la correcte application des règles fiscales	19. Non respect de la fiscalité	Traitement des dossiers		Oui
	S'assurer que les soldes des comptes à partir des copies registres sont justifiées avec ceux du système	20. Non tenue de compte	Sur les comptes	Tenue d'un registre	Non

6.2. Evaluation des risques opérationnels

Après la phase d'identification des risques, succède la phase d'évaluation. Cette évaluation va permettre à la banque de voir les risques importants à surveiller et par conséquent prendre des dispositions pour les réduire.

Pour l'évaluation, il s'agira de qualifier les risques selon deux critères :

- La probabilité de survenance et ;
- l'impact appelé aussi gravité.

En nous référant au tableau préconisé par Renard (2006 :224) qui donne une évaluation du risque qui peut être : important (conséquences considérables), moyen (conséquences raisonnables) et faible (conséquences minimales).

Tableau 6 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques

Evaluation de la probabilité		
Cote	Probabilité	Description
5	Très élevé	Environnement extrêmement vulnérable ; risque très important
4	Forte	Forte chance que le risque se produise
3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
2	Modéré	Environnement peu vulnérable; peu de chance que le risque se produise
1	Faible	Impossibilité que le risque se produise

Source : nous-mêmes inspiré de Renard (2006 : 142) et Curaba & al (2009 :106)

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques

Evaluation de l'impact		
Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Risque ayant des conséquences lourdes
4	Majeur	Risque ayant des conséquences majeures sur le déroulement des activités
3	Modéré	Risques modérées conduisant à des perturbations moyennes
2	Mineur	Impact mineur sur la qualité des opérations
1	Insignifiant	Impact négligeable

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques tient compte des résultats des tests d'existence et de permanence réalisés durant le stage à la B.R.M. L'évaluation sera faite selon le modèle ci-dessous et tiendra compte de l'affectation d'une cotation qui va de 1 à 5 qui est associée au critère catastrophique, majeur, modéré, mineur, ou insignifiant.

Tableau 10 : Evaluation des risques

Risques	Probabilité de survenance		Impact du risque			Cotation
	Probabilité	Côte	Impact	Conséquences Potentielles	Côte	
1. Non-conformité entre les ordres passés	faible	1	Insignifiant		1	1x1 = 1
2. Non respect du contrat	moyenne	3	Modéré		3	3x3 = 9
3. Absence de confirmation	moyenne	3	Mineur		2	3x2 = 6
4. Absence de position	moyenne	3	Mineur		2	3x2 = 6

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

5. Non respect des directives	modéré	2	Mineur		2	2x2 = 4
6. Non réalisation de l'opération	faible	1	Insignifiant		1	1x1 = 1
7. Non émission de ticket	forte	4	Mineur		2	4x2 = 8
8. Non respect des termes du contrat	faible	1	Insignifiant		1	1x1 = 1
9. Retard de comptabilisation	modéré	2	Modéré		3	2x3 = 6
10. Non dénouement de la transaction	modéré	2	Majeur		4	2x4 = 8
11. Perte de marge	modéré	2	Modéré		3	2x3 = 6
12. Non-conformité avec les procédures	moyenne	3	Modéré		3	3x3 = 9
13. Erreur de saisie	Très élevé	5	majeur		4	5x4 = 20
14. Retard de paiement	moyenne	3	Modéré		3	3x3 = 9
15. Dossier mal étudié	modéré	2	catastrophique		5	2x5 = 10
16. Absence d'avis et de confirmation	Très élevé	5	modéré		3	5x3 = 15
17. Retard de déblocage	faible	1	Insignifiant		1	1x1 = 1
18. Taux d'intérêt	modéré	2	Mineur		2	2x2 = 4
19. Non respect de la fiscalité	modéré	2	Majeur		4	2x4 = 8
20. Non tenue de compte	faible	1	Majeur		4	1x4 = 4

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques

N° du risque	Les risques identifiés	Probabilité		Impact		Cotation
		Appréciation	Cote	Appréciation	cote	
13	Erreur de saisie	très élevé	5	majeur	4	20
16	Absence d'avis et de confirmation	très élevé	5	modéré	3	15
15	Dossier mal étudié	modéré	2	catastrophique	5	10
2	Non respect du contrat	moyenne	3	modéré	3	9
12	Non-conformité avec les procédures	moyenne	3	modéré	3	9
14	Retard de paiement	moyenne	3	modéré	3	9
7	Non émission de ticket	forte	4	mineur	2	8
10	Non dénouement transaction	modéré	2	majeur	4	8
19	Non respect fiscalité	modéré	2	majeur	4	8
3	Absence de confirmation	moyenne	3	mineur	2	6
4	Absence de position	moyenne	3	mineur	2	6
9	Retard de comptabilisation	modéré	2	modéré	3	6
11	Perte de marge	modéré	2	modéré	3	6
5	Non respect des directives	modéré	2	mineur	2	4
18	Taux d'intérêt	modéré	2	mineur	2	4
20	Non tenue de compte	modéré	2	mineur	2	4
1	Non-conformité entre ordres passés	faible	1	insignifiant	1	1
6	Non réalisation de l'opération	faible	1	insignifiant	1	1
8	Non respect des termes du contrat	faible	1	insignifiant	1	1
17	Retard dans le déblocage	faible	1	insignifiant	1	1

6.3. Carte des risques opérationnels

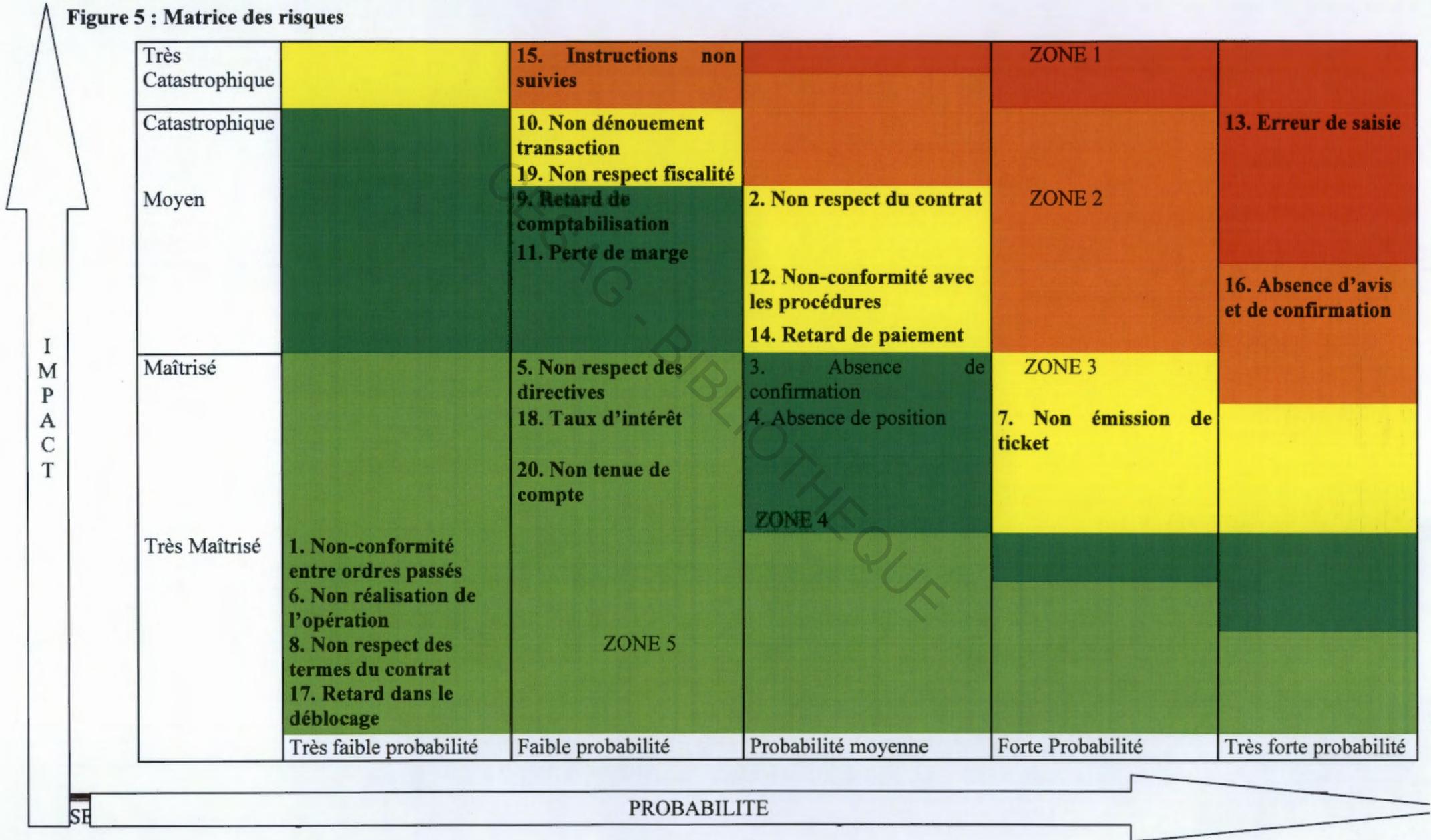
6.3.1. Elaboration de la matrice des risques opérationnels

La matrice des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques.

C'est l'outil de mesure qui permet à l'entité d'apprécier les risques identifiés. Chacun de ces risques a été évalué en fonction de son impact potentiel et de sa probabilité d'occurrence. C'est un instrument d'aide à la décision et procure des outils pour des actions d'amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : Matrice des risques



6.3.2. Analyse de la matrice des risques

La matrice des risques va permettre aux responsables de la B.R.M et plus particulièrement au Directeur de la salle des marchés d'avoir des informations sur le niveau de risque et aussi la stratégie à adopter pour les prévenir. Les risques sont classés en fonction de leur impact et de leur probabilité.

Cette matrice comporte cinq zones définies comme suit :

- Zone 1 correspondant à un niveau de risque très élevé ; sa survenance aurait des conséquences assez fâcheuses sur l'atteinte des objectifs ; les dispositions du contrôle interne sont insuffisantes ; il serait plus judicieux d'entreprendre des mesures urgentes pour rectifier ce niveau de risque et renforcer les dispositions du contrôle interne.
- Zone 2 caractérise un niveau de risque avec une probabilité de survenance élevé avec impact grave et des dispositions au niveau du contrôle interne assez acceptables ; les risques menacent fortement l'atteinte des objectifs de la salle des marchés. Des contrôles réguliers doivent être menés.
- Zone 3 ; les risques sont modérés à ce niveau. Procéder à des contrôles de façon régulière pour s'assurer de la bonne maîtrise de ces risques.
- Zone 4 symbolise les risques insignifiants ; un contrôle régulier sera exigé bien que l'impact soit négligeable.
- Zone 5 les risques sont faibles car mineurs mais exigent un minimum de contrôle à moins que des évaluations ultérieures révèlent un reclassement du risque dans une autre catégorie.

6.4. Etablissement du plan d'action

Après l'analyse de la matrice des risques, il nous paraît nécessaire d'établir un plan d'action pour la maîtrise des risques en vue d'une amélioration du système de management.

Tableau 12 : Proposition d'actions contre les risques

Risques opérationnels	Description des contrôles	Actions	Délais
1. Non-conformité entre les ordres passés	Confirmation systématique des ordres	Définition claire, précise et détaillée des ordres reçus du client	Dès qu'un client se manifeste
2. Non respect du contrat	Analyse systématique des contrats	Vérifier que les procédures sont respectées	Dès qu'il y'a contrat
3. Absence de confirmation	Enregistrement des confirmations	Mettre en place un système de suivi et de réception des confirmations signées et authentifiées	immédiatement
4. Absence de position	Rapprochement quotidien du registre	Mettre en place un système de suivi	Faire l'état tous les jours
5. Non réalisation de l'opération	Vérification des instructions en amont et en aval	Mettre en place un système de suivi	Vérification hebdomadaire
6. Non respect des directives	Analyse des engagements	Analyse systématique de la qualité engagements et du service	Tous les 10 jours
7. Non émission de ticket	Procédure de vérification	Effectuer un contrôle sur le suivi des tickets	Tous les mois
8. Non respect des termes du contrat	Procédure de vérification	Vérifier judicieusement le contrat avant finalisation	Dès la réalisation
9. Retard de comptabilisation	Vérification de la conformité des schémas comptables	Mettre en place une cellule de contrôle	Tous les jours
10. Non dénouement de la transaction	Vérification des ordres	Vérifier les ordres avant l'autorisation de la transaction	Dès qu'il y'a une transaction

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

11. Perte de marge	Logiciel de traitement	Vérifier judicieusement la rentabilité de la transaction avant la validation	Dès qu'il y'a une transaction
12. Non-conformité avec les procédures	Revue des règlements et livraisons tardifs	Assurer un contrôle des procédures pour tout ce qui concerne les transactions non dénouées	Dès qu'il y'a une transaction
13. Erreur de saisie	Visa du Trésorier	Mettre en place une procédure de contrôle	Dès qu'il y'a un besoin
14. Retard de paiement	Procédure de vérification et de validation	Etablir une procédure de contrôle des paiements	Application effective
15. Dossier mal étudié	Procédures	Vérifier toutes les procédures et les pièces accompagnant le dossier avant la validation	Dès réception du dossier
16. Absence d'avis et de confirmation	Procédures	Avoir une copie des pièces générées par le système et avoir un classeur pour les ranger	Immédiatement
17. Retard de déblocage	Procédures	Suivre le respect des procédures	Application effective
18. Taux d'intérêt	Logiciel de traitement	Analyse systématique du taux	Immédiatement
19. Non respect de la fiscalité	Contrôle du travail par le responsable	Suivre le respect des procédures fiscales	Immédiatement
20. Non tenue de compte	Tenue d'un registre	Vérifier périodiquement la tenue des comptes	Tous les trimestres

Recommandations

Au terme de notre étude qui a porté sur l'analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés cas de Banque Régionale des Marchés, nous pouvons formuler les recommandations suivantes en vue de l'amélioration du dispositif de contrôle mise en place dans la gestion de risques.

➤ Sur les titres

Les titres constituent le produit phare de la banque et à ce titre sont la base du profit annuel ;

Les titres doivent être gérés par un personnel qualifié qui a la maîtrise des outils des marchés de capitaux et constamment informés de l'évolution du marché sous régional ;

Les CV et le cursus de chaque opérateur ou trader doivent être soigneusement analysés et des investigations menées avant toute embauche ;

Pour une gestion ordonnée et suivie, des limites de montants doivent être fixés pour les traders ;

Chaque trader doit tenir son registre de position et une consolidation doit être faite chaque jour par le Directeur de la Trésorerie ; Le rapprochement quotidien doit être effectué et les montants des opérations dans les registres de position doivent être également rapprochés de part et d'autre ;

Un rapprochement des montants avec les tickets d'opérations doit être aussi effectué.

➤ Sur les opérations de marché monétaire

Le marché monétaire est un produit à la portée des banques pour la mobilisation et l'utilisation des ressources mais qui demande une connaissance approfondie des risques de taux afin d'en tirer un meilleur profit.

Il serait judicieux de mettre en place un système de suivi et de réception des confirmations signées et authentifiées pour éviter tout risque de malentendu en matière de taux, d'échéance et de disposition finale des intérêts et des fonds reçus en dépôt.

Analyse des risques opérationnels liés à la salle de marchés: Cas de la BRM

Les bons de caisse doivent être imprimés sur du papier spécial, sécurisé avec des copies sous la responsabilité d'un agent désigné et classés dans des coffres.

Une attention particulière doit être donnée aux demandes de déblocage par anticipation des dépôts à terme.

Le Chargé de clientèle doit s'assurer de l'authenticité de la demande (verbale ou message électronique) et obtenir la confirmation écrite du client avant déblocage.

Une prudence et une analyse approfondie doit être faite sur tout porteur d'un ordre de paiement par anticipation d'un dépôt à terme même si la signature est conforme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie, nous pouvons affirmer que les informations que nous avons recueillies, nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement d'une salle de marchés ; de mieux appréhender l'organisation de la B.R.M. Nous avons aussi mis en pratique notre démarche d'étude illustrée à travers le modèle d'analyse qui aboutit à la matrice des risques, élément incontournable pour la gestion des risques. L'identification du risque est primordiale pour permettre un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. L'évaluation efficace des risques permet à la banque de mieux comprendre leur profil et de cibler plus efficacement les ressources pour leur gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les banques en tant que entreprises sont exposées aux risques. Toutefois, elles font face à plusieurs formes de risques et la maîtrise de ceux-ci devient un défi important à relever.

L'objectif de la Banque Régionale de Marchés est de minimiser les risques opérationnels afin de sécuriser ses transactions quotidiennes.

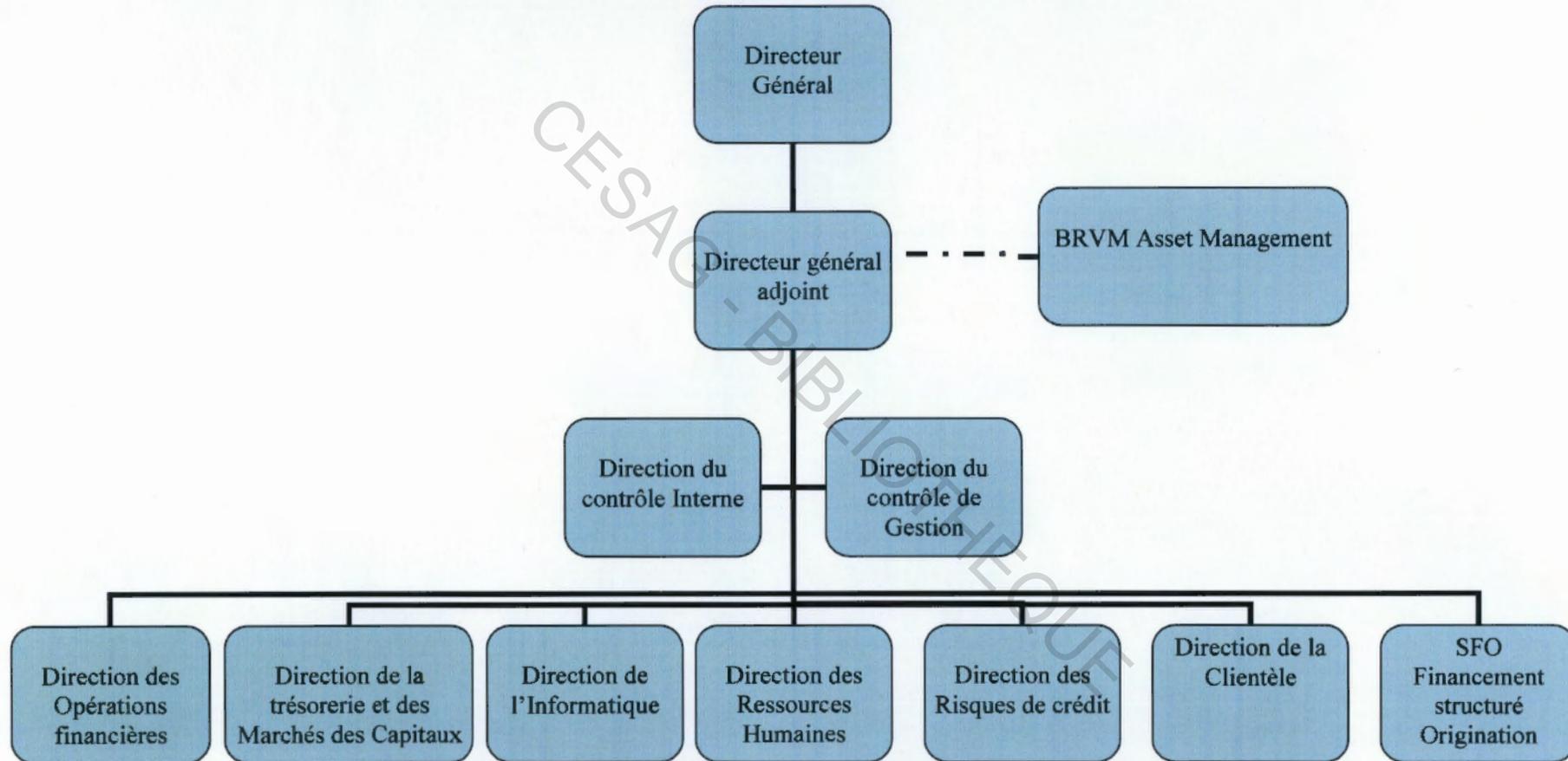
Aucune technique bancaire ne s'est avérée efficace pour prémunir parfaitement le banquier contre la panoplie de risques auxquels il fait face dans sa gestion quotidienne.

On peut affirmer que le risque zéro est un concept loin de la réalité. Il existe toujours un risque résiduel après avoir couvert le risque principal. Cependant, avec le caractère nomade de l'environnement bancaire (développement des procédures, évolution des marchés, explosion des activités, naissance de nouveaux instruments, etc...), il revient à la Direction de l'institution d'impulser une vraie culture en matière de gestion des risques. En outre, elle doit imposer la conviction à tous qu'un dispositif de management des risques contribue durablement à la préservation et à la création de valeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la Banque Régionale de Marchés



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. BAPST Pierre Alexandre & al. (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue Française d'audit*, n°162.
2. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Phillipe (2004), *Gestion des risques, Module d'optimisation globale*, Organisation, Paris, 472 p.
3. BERNARD & AL (2006), *Contrôle interne*, 1^o édition, Maxima, Paris, 303p.
4. BECOUR Jean Charles et BOUQUIN Henri, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^o édition, Edition Economica, Paris, 312p.
5. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en micro-finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance*, Collection Management & Gestion, Edition Plantation, 175p.
6. COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Organisation, Paris, 378p.
7. CURABA & AL (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique*, Afnor, Paris, 325p.
8. DESCHAMPS Christian & SOICHOT Jacques (2002), *Economie et Gestion de la banque*, Editions ems Management et société, Paris, 257p.
9. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, DAN Chelly,(2008) *Risques opérationnels : de la mise en place di dispositif à son audit*, *Revue Banque Edition*, Paris, 270p.
10. DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion*, Ellipses, volume 2, Paris, 975p.
11. DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
12. DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
13. Dominique Vincent *Dresser une cartographie des risques ; Revue Audit* n°144.
14. DOV Ogien (2008), *Comptabilité et Audit Bancaires*, 2^oEdition Dunod, Paris,532p.
15. FAUTRAT Michel, (2002), *De l'audit interne au management des risques*, *Revue Française de l'audit interne*, n°148, p. 24-25

16. DESMICHT François (2007), Pratique de l'activité bancaire, 2^e édition, DUNOD, Paris, 355p.
17. HAMZAOUI Mohamed (2008), Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 1^e édition Village Mondial, Orléans, 245p.
18. HUTIN Hervé (2008), Toute la finance, Eyrolles, Paris, 927p.
19. IFACI (2006), Le management des risques de l'entreprise, Organisation, Paris, 338p.
20. LANCNER Gérard & al (2009), Le rôle des administrateurs dans la maîtrise des risques, Presse AUBIN, Paris, pages 80.
21. LE PETIT LAROUSSE (2009), Paris, 1812p.
22. LECLERC & al (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française de l'Audit Interne, 163 :6-8.
23. LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit, DUNOD, Paris, 261p.
24. MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2009), Contrôle interne des risques, Eyrolles, Paris, 261p.
25. MAIGNAN Michel & al (2005), La démarche de la gestion des risques, Revue banque (668) : 52-54.
26. MANDENG Marie-Fleur Thérèse (2010), Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas des grands domines du SENEGAL, Mémoire CESAG, 122p.
27. MARESCHALL Gilbert (2003), La cartographie des risques, AMRAE, 235p.
28. MOREAU Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, Edition d'organisation, Paris, 222p.
29. NAHUN William & al. (2006), La maîtrise des risques une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, Revue les cahier de l'académie, n°4, Paris, 80 pages.
30. PEQUINOT Vincent (2007), La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, Revue Française de l'audit interne, (185) : 95-97.

31. POULIOT Daniel et BILODEAU yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes, Revue Française de l'Audit Interne, (161) : 36-37.
32. PRICEWATREHOUSSECOOPERS (2005), *la pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 337 pages.
33. RENARD Jacques (2006), Théorie et Pratique de l'audit interne, 6^o édition, édition Organisation, Jouve, Paris ? 479p.
34. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ième édition, groupe Eyrolles 469 pages.
35. SARDI Antoine, Audit et Contrôle Interne Bancaires, Tome I, (2002), Editions AFGES, Paris, 845p.
36. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, DUNOD, Paris, 215p.

SITE INTERNET

1. BCEAO, Annuaire des banques et établissements financiers de l'UMOA
www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/Annuairebanques2010.pdf
Annuaire Banques2010.pdf.
2. BACHELET Rémi, Organisation et gestion des risques en salle des marchés financiers : appareil, marché, réseau
www.rb.ec-lille.fr/recherche/travaux.html.
3. CHAMORET Gérard et CHAVOUTIER, La réforme Bale II
www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/ReformeBale2.pdf.
4. Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers
www.crepmf.org.
5. KOBAA Mouna et HAMMADI Fehri, Les accords de Bale et la gestion des risques bancaires
www.memoireonline.com/.../m_les-accords-de-bale-et-la-g...

6. LABERGE Jean Paul, Baromètre de gestion des risques

<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Acceuil/articles/risque>

7. MEYER Florent, Système de management intégré combinant qualité (selon ISO 9001) et contrôle interne

[http://www.bivi.afnor.org/ayout/set/print/ofm/certification-iso-9000/ii/ii-75/1/\(print\)](http://www.bivi.afnor.org/ayout/set/print/ofm/certification-iso-9000/ii/ii-75/1/(print))

CESAG - BIBLIOTHEQUE