



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 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA TECHNIQUE
D'EVALUATION DES RISQUES
OPERATIONNELS : CAS BIB/UBA**

Bibliothèque du CESAG



110378

Présenté par :

Sarah Hoéb-yé GANOU

Dirigé par :

Mr Jean Baptiste DIENE

Expert Comptable Agréé

Octobre 2011

DEDICACE

A mes parents et mes frères qui ont toujours été présents dans ma vie par leurs conseils, encouragements et sans oublier leur soutien financier. Que le Seigneur soit toujours leur guide

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Monsieur Alphonse Kadio, Directeur Général de la BIB/UBA pour m'avoir accepté au sein de son établissement

Monsieur Rasmané Ouédraogo, Directeur du service Audit et contrôle, mon maître de stage, qui n'a ménagé aucun effort pour la collecte des informations.

Personnel du Service Audit et contrôle qui durant mon séjour, malgré leurs occupations, a été disponible à mon égard pour toutes les informations demandées et pour le parfait encadrement.

Aux différents acteurs des agences qui ont été d'une grande disponibilité

A Monsieur Jean Baptiste DIENE qui, malgré la distance et les problèmes de connexion internet rencontrés, a été très présent pour la rédaction de ce document en apportant ses conseils.

A Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque et de Finance, pour tous les conseils donnés.

A tous le corps professoral pour les enseignements de qualité

A tous les membres de la famille SAWADOGO pour le soutien moral

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1 : les trois piliers de l'accord de Bâle 2.....	18
Figure 2 : le management des risques par le COSO.....	23
Figure 3 : Synthèse des étapes d'évaluation des risques opérationnels bancaires.....	31
Figure 4 : Modèle d'analyse de l'évaluation des risques opérationnels : cas de BIB/UBA.....	44
Figure 5 : cartographie des risques opérationnels d'une agence BIB/UBA.....	73

Tableaux

Tableau 1 : relation entre gestion des risques opérationnels et contrôle interne.....	26
Tableau 2 : étapes d'évaluation des risques opérationnels.....	30
Tableau 3 : évaluation des risques inhérents.....	36
Tableau 5 : illustration de la hiérarchisation du risque opérationnel.....	39
Tableau 6 : Identification des risques opérationnels d'une agence BIB/UBA.....	66
Tableau 7 : échelle d'évaluation de la BIB/UBA.....	67
Tableau 8 : appréciation du niveau des risques opérationnels.....	68
Tableau 9 : appréciation du DMR.....	71
Tableau 10 : Plans d'actions.....	75
Tableau 11 : Analyse de l'identification des risques opérationnels de la BIB/UBA.....	77
Tableau 12 : Analyse de la méthode d'appréciation des risques opérationnels bancaires.....	78
Tableau 13 : Echelle d'évaluation du respect des facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA.....	80
Tableau 14 : Evaluation du respect des critères d'évaluations des risques opérationnels BIB/UBA.....	80

LISTES DES ANNEXES

Annexes 1 : Organigramme de la BIB/UBA.....	91
Annexe 2 : Organigramme du département audit et contrôle.....	92
Annexe 3 : organigramme d'une agence BIB/UBA.....	93
Annexe 4 : liste des questions posées pendant l'entretien avec le Directeur de l'audit interne et contrôle.....	94
Annexe 5 : Questionnaires du contrôle interne.....	95
Annexe 6 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.....	102
Annexe 7 : Tableaux des tests de conformité et de permanence.....	103
Annexe 8 : cartographie des risques annuelle.....	104

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
Remerciements.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	IV
LISTES DES ANNEXES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre Théorique.....	7
Introduction de la première partie.....	8
CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS BANCAIRES	9
Introduction.....	9
1.1 Concept des risques opérationnels bancaires	9
Pour une meilleure compréhension des risques opérationnels il est important d'avoir un aperçu sur son concept.	9
1.1.1 Origine des risques opérationnels bancaires	9
1.1.2 Définition des risques opérationnels bancaires	10
1.1.2 Nature des risques opérationnels bancaires.....	10
1.1.4 Les classes des risques opérationnels bancaires.....	11
1.2 Typologie des risques opérationnels bancaires	11
1.4 les caractéristiques des risques opérationnels bancaires	13
1.5 les aspects des risques opérationnels bancaires	14
1.6 les composants des risques opérationnels bancaires	14
1.6 les accords de Bâle 2.....	17
1.6.1 Les objectifs de l'accord	17
1.6.3 La prise en comptes des risques par le comité de Bâle	18
1.7 Le management des risques opérationnels bancaires et le contrôle interne	19

1.7.1	Management des risques opérationnels bancaire	19
1.7.1.1	Champ d'application de la gestion des risques opérationnels bancaires.....	20
1.7.1.2	Les objectifs du management des risques opérationnels bancaires.....	20
1.7.1.3	Les éléments du dispositif du management des risques opérationnels bancaires	21
1.7.1.4	Relation entre objectifs et éléments	23
1.7.2	Le contrôle interne	24
1.7.2.1	Définition	24
1.7.2.2	Les objectifs du contrôle interne	24
1.7.2.3	Les composantes du contrôle interne	25
1.7.3	Relation entre contrôle interne et management des risques opérationnels bancaires.....	25
	Conclusion	27
	CHAPITRE 2 : L'EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS.....	28
	Introduction.....	28
2.1.	Généralités sur l'évaluation des risques opérationnels bancaires	28
2.1.1.	Définition de l'évaluation des risques opérationnels bancaires	28
2.1.2	Objectifs de l'évaluation des risques opérationnels bancaires.....	29
2.1.3	Finalité de l'évaluation des risques opérationnels bancaires	29
2.1.4	Les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels bancaires	30
2.2.	Les étapes d'évaluation des risques opérationnels bancaires.....	30
2.2.1.	La préparation de l'évaluation	31
2.2.3	Identification des risques opérationnels bancaires.....	32
2.2.3.1	Les techniques d'identification des risques opérationnels bancaires	33
2.2.3.2	les outils d'identification des risques opérationnels bancaires.....	34
2.2.4	Analyse des risques opérationnels bancaires	34
2.2.4.1	Contexte de l'analyse des risques opérationnels bancaires.....	34
2.2.4 .2	Risque inhérent et risque résiduel	35

2.2.4.3 Estimation de la probabilité et de l'impact des risques opérationnels bancaires	36
2.2.4.4 l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques	37
2.2.5 Hiérarchisation des risques opérationnels bancaires	38
2.2.5.1 Représentation de la hiérarchisation des risques opérationnels bancaires	39
2.2.5.1.1 Définition de la cartographie des risques opérationnels bancaires	39
2.2.5.1.2 Typologie de la cartographie des risques opérationnels bancaires	40
2.2.5.1.3 Les méthodes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels bancaires.....	40
2.2.6 Identification des meilleurs pratiques de gestion des risques	41
2.2.7 La planification des plans d'actions.....	42
Conclusion	42
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE RECHERCHE	41
3.1 Le modèle théorique d'analyse	43
3.2 Les outils de collecte des données	45
3.2.1 L'analyse documentaire	45
3.2.2 L'interview.....	45
3.2.3 L'observation physique.....	46
3.3 Les outils d'analyses des données collectées	46
3.3.1 Tableau d'identification des risques	46
3.3.2 Le QCI	46
3.3.3 Le TFfA	47
3.3.4 Test d'audit : test de conformité et test de permanence	47
Conclusion	47
Conclusion de la première partie	48
DEUXIEME PARTIE : Cadre Pratique.....	49
Introduction de la deuxième partie.....	50
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIB/UBA	51

4.1 Historique de la BIB/UBA	51
4.2 Situation actuelle de la BIB/UBA	53
4.3 Structure organisationnelle de la BIB/UBA	54
4.3.1 La Direction Générale	55
4.3.2 La Direction des Opérations	55
4.3.3 Le Département Audit et Contrôle	55
4.3.4 La Direction du Conseil Juridique ou Légal	56
4.3.5 La Direction des Ressources Humaines	56
4.3.6 La Direction du « Credit Control »	56
4.3.7 La Direction Financière et Comptable (CFO).....	57
4.3.8 Product Sell Management ou Direction des Produits	57
4.3.9 La Direction de la banque de détail ou « Retail»	58
4.3.10 La Direction d'exploitation ou « Wholesales ».....	58
C'est la direction qui assure la gestion des grandes entreprises.....	58
4.4 Présentation du département d'audit et contrôle.....	59
4.4.1 La mission du département d'audit et contrôle.....	59
4.4.2 Tâches de l'audit interne et contrôle	60
Conclusion	61
5.1 Présentation des différents postes d'une agence BIB/UBA	62
5.1.1 Les postes du Back office	63
5.1.1.1 le BOM.....	63
5.1.1.2 La Caisse principale	63
5.1.2 Les postes du Front office.....	63
5.1.2.1 La caisse.....	63
5.1.2.2 Le CSO.....	64
5.1.2.3 Le BM	64

5.1.2.4 Le RM	64
5.2 Description de la technique d'évaluation des risques opérationnels à la BIB/UBA	64
5.2.1 L'identification des risques opérationnels	65
5.2.2 L'analyse des risques opérationnels.....	67
5.2.3 L'appréciation du dispositif de maîtrise du risque	70
5.2.3.1 Identification du dispositif de maîtrise des risques	70
5.2.3.2 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	70
5.2.4 La planification des plans d'actions.....	74
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA TECHNIQUE D'EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DE BIB/UBA	77
6.1 Analyse de l'identification des risques opérationnels de BIB/UBA	77
6.2 Appréciation de l'analyse des risques opérationnels de BIB/UBA.....	78
6.3 Respect des facteurs clés de succès d'une évaluation des risques opérationnels.....	79
6.4 les forces et les faiblesses de la technique d'évaluation des risques opérationnels.....	81
6.5 L'impact d'une bonne évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA	82
6.6 Recommandations.....	83
6.6.1 Recommandations à l'endroit du Service d'audit interne et contrôle	83
6.6.2 Recommandations à l'endroit de la DG.....	84
6.6.3 Recommandations à l'endroit des acteurs des agences.....	85
Conclusion de la deuxième partie	87
CONCLUSION GENERALE.....	88
Annexes	88
BIBLIOGRAPHIE.....	88



INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

La principale mission des banques est l'intermédiation financière. Ces banques sont détenues par des investisseurs qui apportent des capitaux en vue de la réalisation de l'objet social. Cependant, ces investisseurs ne sont pas toujours les gestionnaires de l'entreprise. En effet, la gestion quotidienne des banques est très souvent confiée à des managers sous le contrôle des détenteurs de capitaux.

La banque est alors une coalition de deux catégories homogènes d'agents qui peuvent avoir des intérêts différents : les actionnaires et les managers. Ces agents sont liés par des relations institutionnelles et par des relations d'agence.

Le pilotage des banques et leur management, sont tributaires de l'influence de multiples phénomènes : économiques, sociaux, technoscientifiques, environnementaux etc.

Parmi les facteurs qui influencent la direction des banques figurent en bonne place la mondialisation et la globalisation des marchés.

Face à ces phénomènes, la mission principale met en relation les agents de divers horizons. Les investisseurs et les bénéficiaires sont de plusieurs pays, donc de différentes cultures. Pour atteindre leurs objectifs, les banques mènent une grande activité de transformation, notamment de capitaux courts, issus d'épargnes, en capitaux longs pour les emprunteurs. C'est dire que la prise de risques est au cœur de l'activité bancaire d'où la survenance de certaines crises.

En plus de la crise du système bancaire dans l'espace UEMOA des années 1990, dans les années 2000 nous avons assisté à une crise financière internationale qui a énormément bouleversé l'économie mondiale. Face à ces fléaux une réforme du secteur bancaire s'imposait.

A cela il faut ajouter qu'au cours de ces dernières décennies on assiste à une forte explosion de l'activité bancaire, surtout au niveau de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine). La concurrence entre les banques et les marchés financiers entraîne un accroissement des risques. Il en résulte l'érosion significative des marges et l'accroissement rapide d'actifs de plus en plus risqués dans le portefeuille des banques pour accroître leur rentabilité.

Dans l'optique de la prise en compte de ces risques, les banques ont mis en place des procédures internes d'évaluation et de gestion des risques. Le gouvernement également, dans le souci de préserver le tissu économique, et les autorités de contrôle, pour assurer la stabilité du système ont imposé des contraintes réglementées aux banques. « Les accords de Bâle » ont ainsi mis en place un ratio international de solvabilité.

Tous ses dispositifs de différentes mesures ont pour objectif le contrôle et la maîtrise des risques bancaires. Pour cela, il est nécessaire d'identifier et d'évaluer les risques que les banques rencontrent dans leurs activités quotidiennes. Ces risques peuvent être regroupés en quatre (4) catégories :

- Le risque de signature et de contrepartie (ou risque de crédit) lié à la perte potentielle due à la défaillance d'une contrepartie.
- Les risques financiers ou de marché lié à la perte potentielle suite aux évolutions défavorables des taux d'intérêt, taux de change, des variations des prix d'actifs financiers.
- Les risques commerciaux liés à l'activité commerciale, à la concurrence, au réseau commercial...
- Le risque opérationnel défini par le comité de Bâle en 2001 comme « les pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Pour gérer ces risques, en plus des auditeurs externes, chaque institution financière a pour obligation d'avoir un service d'audit interne et un « risque management ».

Le développement des marchés financiers et les innovations financières ont bouleversé l'intermédiation financière. Cela a eu pour conséquence la modification des relations entre les banques et les entreprises et l'accroissement de la concurrence entre les banques elles mêmes ; ce qui conduit à une forte érosion des marges. Pour être rentables, les banques se trouvent dans l'obligation d'intégrer de plus en plus les actifs risqués dans leur portefeuille. Il s'y ajoute l'instabilité des marchés financiers qui engendrent des expositions résultant des positions que les banques prennent dans leurs activités quotidiennes.

Les banques en relation avec les entreprises et les marchés financiers font face à plusieurs risques dont les risques opérationnels.

Une bonne évaluation et gestion des risques s'avèrent fondamentales pour la continuité de l'activité bancaire et c'est essentiellement le rôle du « risk manager » ou de « l'auditeur », selon l'organisation de la banque, qui doit les évaluer et en faire une cartographie.

Malgré les travaux menés par ces services, les banques font face à des risques qui sont dus à:

- la survenance des erreurs ou des inexactitudes significatives ;
- la faiblesse du contrôle interne qui ne parvient pas à détecter les erreurs ;
- la non détection des erreurs ou inexactitudes significatives par les auditeurs ;
- une mauvaise évaluation des risques.

La survenance des risques peut avoir des conséquences sur les banques à savoir :

- une baisse de l'activité de l'entreprise ;
- un problème de gestion de la trésorerie ;
- une survenance de fraudes ;
- une faillite de la banque, conséquence extrême.

Il n'existe point de solutions magiques pour remédier aux problèmes de risques auxquels les banques font face. Cependant certaines pistes pourraient être explorées :

- une mise en place d'un contrôle interne très efficace à tous les niveaux ;
- une bonne réalisation des missions d'audit interne ;
- l'élaboration et l'application d'un manuel de procédures ;
- la réalisation d'audit externe au sein de l'entreprise ;
- une bonne technique d'évaluation des risques.

Parmi les solutions précitées, notre attention s'est davantage portée sur l'utilisation d'une bonne technique d'évaluation des risques.

Face à cette situation la question de recherche que nous qui préoccupe est : quel est la technique d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA et quels sont les points forts et faibles de cette technique d'évaluation; d'où notre thème : « Analyse de la technique d'évaluation des risques opérationnels ».

Pour pouvoir répondre à cette interrogation, il est d'abord important de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les approches d'identification des risques opérationnels ?
- Quels sont les outils utilisés pour l'évaluation des risques opérationnels?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour sécuriser l'entreprise contre les risques opérationnels ?

L'objectif principal de ce travail de recherche est d'une part de connaître la technique que l'auditeur utilise pour évaluer les risques lors de ses missions tout en faisant ressortir les points forts et faibles de cette technique , et d'autre part quel est l'impact d'une bonne évaluation des risques opérationnels sur leur maîtrise. Montrer également l'importance du contrôle interne dans le dispositif d'évaluation des risques opérationnels.

En plus de l'objectif principal, d'autres objectifs se présentent :

- Connaître les approches d'identification des risques opérationnels ;
- avoir un aperçu sur les outils utilisés pour l'évaluation des risques opérationnels ;
- connaître et évaluer les systèmes de sécurisation mis en place contre les risques.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour l'évaluation des risques dans le secteur bancaire. Ces méthodes sont appliquées en fonction du risque auquel l'évaluateur fait face. Vu la multiplicité des risques bancaires, nous avons opté de travailler sur les risques opérationnels.

Les risques opérationnels que nous relèverons seront issues des opérations effectuées en agences car le service audit et contrôle de BIB/UBA n'intervient qu'en agence tandis que le siège est audité par les auditeurs du groupe.

Cette étude dégage les intérêts suivants :

➤ *Pour la banque*

La BIB/UBA doit avoir une vision claire des risques auxquels elle s'expose et particulièrement ses risques opérationnels. D'où l'importance d'une évaluation des risques opérationnels qui permettra à la banque de mieux connaître ceux sur lesquels il faut rapidement se pencher et mieux organiser ses missions de contrôle afin d'assurer une maîtrise saine, et ainsi assurer sa survie.

➤ *Pour nous*

Cette étude nous permettra d'améliorer nos connaissances dans les domaines des risques du secteur bancaire plus précisément les risques opérationnels bancaires et de nous approprier les spécificités de leur évaluation.

➤ *Pour le lecteur*

Le lecteur aura à sa disposition un exemple concret sur la technique d'évaluation des risques opérationnels bancaires

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature où nous exposerons sur la notion des risques opérationnels et l'évaluation des risques opérationnels ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques opérationnels de la BIB/UBA, de leur système d'évaluation afin de faire ressortir les points forts et faibles de cette évaluation.



PREMIERE PARTIE : Cadre Théorique

Introduction de la première partie

Le secteur bancaire est très exposé aux risques. Tout manquement aux activités qu'il soit intentionnel ou non peut avoir des conséquences variables. Ces conséquences peuvent aller du moins grave au plus grave (Faillite de la banque).

Le banquier, dans sa mission principale, prend d'énormes risques qu'il faut gérer. Cette gestion a pour but de minimiser, réduire, maîtriser les différents risques qui interviennent dans le métier de banque.

La gestion des risques opérationnel s'avère importante voire obligatoire pour chaque banque afin de parer toute éventualité. Ainsi dans ce domaine d'activité de nombreuses réglementations ont vu le jour exigeant un niveau de contrôle très avancé et une bonne vision des risques opérationnels. Les dirigeants de la banque doivent alors mettre en place des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques afin d'assurer une sécurité environnementale de la banque.

Dans le cadre de notre étude qui est d'analyser la technique d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA, il est important pour nous d'avoir une connaissance générale des notions qui interviennent dans l'évaluation des risques opérationnels bancaires.

Ainsi cette première partie sera théorique et comportera trois grands chapitres. Dans le premier chapitre, nous parlerons des risques opérationnels. Le deuxième chapitre parlera de la technique d'évaluation des risques opérationnels bancaires. Dans le troisième chapitre nous exposerons notre modèle d'analyse.

CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS BANCAIRES

Introduction

Le risque opérationnel fait partie intégrante du métier de banquier. En acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans un coffre pour les lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, le banquier prend un risque. Le risque opérationnel est lié à une pratique de l'activité dans un monde incertain (Deschmicht, 2002 :249). Pour mieux maîtriser ces risques il est alors important de connaître toutes les notions qu'ils englobent.

C'est dans cette optique que ce premier chapitre va traiter des risques opérationnels; ces derniers faisant l'objet d'une attention spéciale dans l'accord de Bâle 2.

A cela il faut ajouter qu'il faut un bon système de management des risques et un contrôle interne adéquat. Ces deux notions sont complémentaires et importantes pour la banque dans le cadre de l'évaluation des risques. La troisième partie de ce chapitre traitera de ces notions de façon succincte.

1.1 Concept des risques opérationnels bancaires

Pour une meilleure compréhension des risques opérationnels il est important d'avoir un aperçu sur son concept.

1.1.1 Origine des risques opérationnels bancaires

Jimenez et Al (2008 :10) trouvent que les risques opérationnels auxquels le système bancaire peut être confronté ont deux origines :

- les risques intrinsèques : ces derniers ont leur origine dans la nature des éléments d'un système, (les éléments qu'il utilise pour fonctionner et les éléments qu'il produit) ;

- les risques fonctionnels : ces risques ont leur origine dans le fonctionnement d'un système qui, pour réaliser sa mission, doit posséder de l'énergie, être capable d'en acquérir, pouvoir contrôler, autrement dit, filtrer, réduire ou éliminer tout excédent d'énergie ;

La mauvaise gestion de cette énergie peut entraîner un dysfonctionnement et aboutir à une situation dangereuse.

1.1.2 Définition des risques opérationnels bancaires

Selon Christian & al. (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais risque de perte élevée ».

Pour Camara (2006 :130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail ».

Les risques opérationnels sont ceux que des dysfonctionnements internes (dans le système informatique ou la sécurité des opérations, par exemple) causent à la banque (Coussergues, 2007 :57).

1.1.2 Nature des risques opérationnels bancaires

Selon Schick & al (2010 : 335) la nature des risques opérationnels bancaires peut se trouver à plusieurs niveaux :

- risques commerciaux ;
- risques de marché, de change, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement ;
- risques de crédit portefeuille ;
- risques de crédit clientèle ;
- risques de rentabilité clientèle ;
- risques sur les biens et les personnes ;

- risques informatiques ;
- risques de gestion du personnel ;
- risques réglementaires sur produits commercialisés.

1.1.4 Les classes des risques opérationnels bancaires

La hiérarchisation des risques opérationnels bancaires est définie directement à partir de la gravité de l'évènement redouté. On considère généralement quatre classes génériques décrites par Benoît & al (2004 : 86)

Risque catastrophique : qui correspond à des conséquences telles que les dommages importants sur l'homme (mort, invalidité, blessures) ou destruction totale du système et/ou de son environnement.

Risque critique (ou grave) qui correspond à des conséquences telles que les blessures graves non permanentes, destruction partielle ou indisponibilité importante du système, arrêt d'un projet ou d'une activité.

Risque significatif (ou majeur) qui correspond à des conséquences telles que les blessures légères, l'arrêt de la mission sans destruction ou indisponibilité importante.

Risque mineur telles que la perte de redondance, de confort.

1.2 Typologie des risques opérationnels bancaires

Le régulateur du Comité de Bâle a choisi une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels

❖ Fraude interne

L'association des Certified Fraud Examiners¹ donne la définition suivante : par nature, la fraude est un acte de mauvaise foi, en général pour un profil personnel au détriment de l'entreprise. Mais la frontière entre la fraude au détriment de l'entreprise et celle générée pour l'entreprise est souvent floue (Gayraud & al, 2010 : 36).

¹ La plus grande association anti-fraude du monde

❖ **Fraude externe**

La fraude externe concerne les pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.²

Bouchet (2007:82) donne des exemples tels que les pots de vin/ Dessous de table, délit d'initié, vol et divulgation de données.

❖ **Insuffisances des pratiques internes concernant les ressources humaines et sécurité sur le lieu de travail :**

Il s'agit des pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives et réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.

❖ **Clients, produits et pratiques commerciales**

Il s'agit ici des pertes liées à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.

❖ **Dommages aux actifs corporels**

Ils correspondent aux pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

❖ **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes**

C'est par exemple, les pannes de matériel et de logiciel informatiques, les problèmes de télécommunications et les pannes d'électricité.

❖ **Dysfonctionnement des processus de traitement**

Il s'agit des pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

1.3 Les enjeux des risques opérationnels bancaires

Le premier enjeu qui apparaît dans la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sûr la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation et par là même d'optimiser le montant des fonds propres à allouer aux risques de cette nature.

La plupart des acteurs ont désormais en vue d'autres enjeux comme :

- la sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes ;
- une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence sont diminuées ;
- une sécurisation de la notation en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec derrière un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating) ;
- éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ses filiales est coté ;
- améliorer la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration (Jimenez, 2008 :21).

1.4 les caractéristiques des risques opérationnels bancaires

Sardi (2002 : 310) trouvent trois grandes caractéristiques aux risques opérationnels

- le risque opérationnel est omniprésent car toutes les activités bancaires comportent, en plus de leurs risques spécifiques, des risques opérationnels. A titre d'exemple, l'activité de crédit comporte en premier lieu le risque de défaillance de l'emprunteur. Même si ce risque principal est parfaitement maîtrisé, une erreur opérationnelle, telle qu'une

mauvaise rédaction juridique du contrat ou la négligence en matière de gestion des garanties, fait courir un risque de perte.

- Le risque opérationnel est diffus car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.
- Le risque opérationnel est endogène en ce sens qu'il survient à l'intérieur de la banque dans des circonstances et un environnement spécifique. Il est donc sous le contrôle de la banque.

1.5 les aspects des risques opérationnels bancaires

St Pierre (2004 : 185) parle des aspects des risques opérationnels qui sont de deux ordres :

- Distinction basée sur la fréquence et l'impact : les risques avec une haute fréquence et un impact faible sont généralement assumés par l'établissement ou des compagnies d'assurance. Les mesures pour les réduire sont essentiellement d'ordre du renforcement du contrôle interne ou technologique. les risques « faible fréquence/impact élevé » peuvent être partiellement ou totalement couverts par une assurance. Mais ces assurances ne peuvent tout couvrir. La protection ultime demeure alors le niveau des fonds propres qui doivent être suffisants pour absorber une telle perte.
- Distinction basées sur la « contrôlabilité » du risque : si le risque est contrôlable, des mesures peuvent être mises en place pour les gérer. En revanche, s'il n'est pas contrôlable, par exemple détérioration des conditions économiques, les mesures ne sont pas des palliatifs.

1.6 les composants des risques opérationnels bancaires

Sardi (2002 : 41) parle des composants du risque opérationnel qui sont :

- risque juridique ;
- risque déontologique ;
- risque règlementaire ;

- risque de blanchiment ;
- risque sur le patrimoine ;
- risque comptable ;
- risque sur les systèmes d'information ;
- risque informatique ;

❖ Le risque juridique

C'est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations (Bouchet, 2003 : 248).

❖ Le risque déontologique

L'activité sur le marché financier peut créer des confusions entre les intérêts des clients, ceux de l'établissement et parfois même ceux du gérant. Des règles déontologiques destinées à moraliser ces activités ont été promulguées. Tout manquement présente un risque sérieux de porter atteinte à l'honorabilité et à la réputation de l'établissement (DAOUD & al, 2009 : 121).

❖ Le risque réglementaire

La réglementation bancaire est extrêmement complexe et impose des contraintes sévères aux établissements de crédit (règles prudentielles). Leur non-respect peut se traduire par des amendes ou sanctions imposées par les autorités judiciaires ou de contrôle. Des infractions commises parfois en toute bonne foi peuvent s'avérer coûteuses.

❖ Le risque de blanchiment

Le système bancaire peut servir consciemment ou inconsciemment à blanchir les énormes profits tirés des activités criminelles, notamment ceux de la drogue. La confiance du public dans les banques peut être ébranlée par une publicité défavorable résultant d'une association involontaire des banques avec des criminels. De plus, les banques s'exposent elles-mêmes à des pertes directes dues à la fraude, en acceptant des clients indésirables et par la compromission de certains employés avec des criminels.

❖ Le risque sur le patrimoine

La banque peut être comparée à un immense coffre-fort contenant non seulement des espèces « sonnantes et trébuchantes », mais également des valeurs sous forme papier ou sous forme magnétique. Cette situation a, de tout temps, attisé les convoitises, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. Au risque traditionnel des agressions externes, sous de hold-up, est venu s'ajouter celui des fraudes sur les moyens de paiements, dont le coût est encore plus considérable.

❖ Le risque comptable

Les particularités de la fonction comptable dans un établissement de crédit sont très fortes : flux comptables et nombre de comptes considérables, décentralisation des enregistrements dans les nombreuses applications informatiques, complexité pour traduire dans les comptes annuels une image fidèle. Deux risques sont inhérents : perte de la piste d'audit et la traduction d'une image non fidèle (REYNAUD & al, 2001 :188).

❖ Le risque sur les systèmes d'information

Les systèmes d'information bancaires deviennent de plus en plus complexes pour répondre à des besoins, internes et externes, de plus en plus contraignants : information sur les risques, sur la rentabilité, comptes annuels... ces informations doivent être fiables et rapidement disponibles.

❖ Le risque informatique

L'informatique est un véritable outil de production dans une banque. Son efficacité est un facteur décisif dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles, l'insuffisance de maîtrise de système de plus en plus complexes constituent des risques importants.

1.6 les accords de Bâle 2

Bâle 2 est né à la suite de recommandations publiées par le comité de Bâle le 26 juin 2004 mais rentre en vigueur en Europe en 2007. Le souhait du comité était une adoption du dispositif à la fin de l'année 2006 et une intégration des approches avancées un an plus tard.

1.6.1 Les objectifs de l'accord

La réforme vise le renforcement de la solidité et de la stabilité du système bancaire par une gestion plus fine des risques. « En entreprenant la révision de l'accord de 1998, le comité avait pour objectif de mettre au point un dispositif permettant de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, tout en continuant d'assurer un degré suffisant d'harmonisation afin d'éviter que les règles relatives à l'adéquation des fonds propres deviennent un facteur sensible d'inégalité concurrentielle entre banques internationales ». (BCBS, 2006 :16). La finalité est aussi une segmentation plus fine de la clientèle et une plus forte différenciation en fonction des risques réels encourus ; en clair, l'adoption de pratiques de gestion plus rigoureuses par les banques. Il vise aussi un renforcement de la communication financière et un dialogue plus structuré avec les régulateurs.

1.6.2 Les piliers de Bâle 2

Servigny & Al (2006 : 43) énumèrent les trois piliers de Bâle 2. La réglementation se définit par sa mission (la prévention du risque au coût minimum) et par ses éléments constitutifs que sont les normes et la surveillance. Les normes ambitionnent d'être objectives et simples mais font face au défi de complexité, tandis que la surveillance (mission d'inspection, audits) autorise une plus grande flexibilité tout en étant plus coûteuse (Estrella 2000, Chan et al 1992). Pour accroître à coût réduit leur souplesse et une technicité, l'action normative et la surveillance peuvent s'appuyer sur la discipline de marché, sous réserve que celle-ci intègre aussi l'objectif de stabilité. Bâle II fonde le système prudentiel sur ces trois principes :

- normes (de fonds propres)
- surveillance
- discipline du marché

Figure 1 : les trois piliers de l'accord de Bâle 2

Pilier I	Pilier II	Pilier III
Exigence minimale de fonds propres	Surveillance prudentielle	Discipline de marché
Risque de crédit <i>Modifié</i>	- Implication du CA et des dirigeants ;	- Information récurrente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque qui devra être publiée afin de réduire l'incertitude du marché ;
Risque de marché <i>Inchangé</i>	- Mise en place d'un dispositif de contrôle interne propre à la banque	- Plus de transparence et une pression accrue sur le marché encourageront les banques à mieux gérer leurs risques
Risque opérationnel <i>Nouveau</i>	- Vérification de l'efficacité du management des risques opérationnels de la banque	- Nouveaux reportings réglementaires
	- Suivi des systèmes de la banque et la qualité des données	
	- Mise en place de procédures et de règles	

Source : DOV (2008 : 406)

1.6.3 La prise en comptes des risques par le comité de Bâle

Le ratio Cooke mis en place par Bâle en 1988, fait suite à la prise en compte de l'importance des conséquences du risque de crédit. Le risque d'insolvabilité, dont la cause identifiée était le risque de crédit aurait dû être maîtrisé. Mais malgré la mise en place de ce ratio, plusieurs faillites en banque eurent lieu, faillites dont la cause directe n'est pas le risque de crédit mais le risque de marché (taux, change, prix). Bâle se remit à la tâche et concocta l'amendement 1996 (la CAD,

mis en place en France par le CRBF 95-02) qui était censé circonscrire définitivement le risque de sinistre bancaire. Malheureusement ce nouveau ratio à peine mis en application, une autre série de sinistres apparaît (le plus connu est celui de Barings) dont la cause est, cette fois, le risque opérationnel. Le comité de Bâle a dû se remettre à la tâche et trouver une solution englobant tous les risques...identifiés. C'est la genèse de Bâle 2, aboutissant au ratio Mac Donough.

Cette fois-ci le comité de Bâle a été très prudent dans sa formulation, précisant que son nouveau ratio intégrait seulement les « risques mesurables », c'est-à-dire ne prenait pas en compte les risques non mesurables, ce qu'on l'on peut traduire par les risques identifiés mais que l'on ne sait pas mesurer (tel le risque d'image), mais également par les risques non encore identifiés.

1.7 Le management des risques opérationnels bancaires et le contrôle interne

Ces deux notions intervenant toutes dans l'évaluation des risques opérationnels bancaires, nous les présenterons chacune et montrerons leur importance.

1.7.1 Management des risques opérationnels bancaire

Dans son référentiel, le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au « risque d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité (Hamzaoui, 2005 :79).

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter

l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (IFACI & al, 2005 : 5).

1.7.1.1 Champ d'application de la gestion des risques opérationnels bancaires

On distingue cinq zones de risques sur le diagramme $f \times g$, dont les limites -assez floues- dépendent de l'appréciation subjective de chacun des risques tolérables.

- La zone des risques de fréquence assez élevée et de gravité relativement faible, appelée risques de fréquence.
- La zone de risque de gravité forte et de probabilité d'occurrence faible, appelée risques de gravité.
- La zone de risque de fréquence et de gravité élevées, dite risques inacceptables. Les situations générant ces risques sont évidemment à éviter !
- Enfin la zone de risque à fréquence et gravité « moyenne » qui constitue le vaste champ d'application de gestion de risque. C'est dans cette zone que les stratégies radicales d'acceptation, d'évitement ou de fatalisme assurées ne s'appliquent plus (BARTHELEMY, 2004 : 33).

1.7.1.2 Les objectifs du management des risques opérationnels bancaires

Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre de référence du « Risk Management » vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent,
- objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
- objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting,

- objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et réglementations en vigueur (IFACI et al, 2005 :30).

1.7.1.3 Les éléments du dispositif du management des risques opérationnels bancaires

Un dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée, et sont intégrés au processus de management.

- Environnement interne des risques opérationnels bancaires

La direction expose sa conception en matière de management des risques et détermine l'appétence de l'organisation pour le risque. L'environnement interne pose les bases qui vont déterminer la façon dont les risques et les contrôles sont appréhendés et considérés par les collaborateurs de l'entité. Les collaborateurs, avec leurs qualités individuelles, notamment l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence, et l'environnement dans lequel ils travaillent sont au cœur de toute organisation.

- Fixation des objectifs

Les objectifs doivent être fixés avant que la direction ne commence à identifier les événements potentiels pouvant nuire à leur atteinte. Le dispositif de management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs, et que les objectifs sélectionnés correspondent et soutiennent la mission de l'organisation et sont cohérents avec son appétence pour le risque.

- Identification des événements

Les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation doivent être identifiés. L'identification des événements implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte des objectifs. Une distinction doit être opérée entre

ceux qui représentent des risques et ceux qui constituent des opportunités qui relèvent des deux simultanément. Les opportunités sont intégrées dans la stratégie de l'organisation ou dans les processus de fixation des objectifs.

- Evaluation des risques opérationnels bancaires

Les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont évalués d'après leur caractère inhérent et résiduel, cette évaluation prenant en compte leur probabilité d'occurrence et leur impact.

- Traitement des risques opérationnels bancaires

Les collaborateurs identifient et évaluent les différentes solutions de traitement des risques : évitement, acceptation, réduction ou partage des risques. Le management définit ensuite les actions nécessaires qui permettront d'aligner les risques avec le seuil de tolérance et l'appétence de l'organisation pour le risque.

- Activité de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en application des actions de traitement des risques (FRANCOIS & al, 2005 : 200).

- Information et communication sur les risques opérationnels bancaires

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées dans un format et dans les délais permettant aux collaborateurs d'assumer leurs responsabilités. Les informations sont indispensables à tous les niveaux de l'organisation pour identifier, évaluer et traiter les risques. Une communication efficace circule à tous les niveaux de l'organisation, de manière ascendante, descendante et transversale. Ainsi, les collaborateurs sont clairement informés de leurs rôles et responsabilités.

- Pilotage des risques opérationnels bancaires

Le dispositif de management des risques est piloté, et adapté aussi souvent que nécessaire. Ainsi, il permet de réagir rapidement, au fur et à mesure que les conditions l'exigent. Le pilotage s'effectue au travers des activités courantes de management, d'évaluations ponctuelles du dispositif ou bien d'une combinaison des deux.

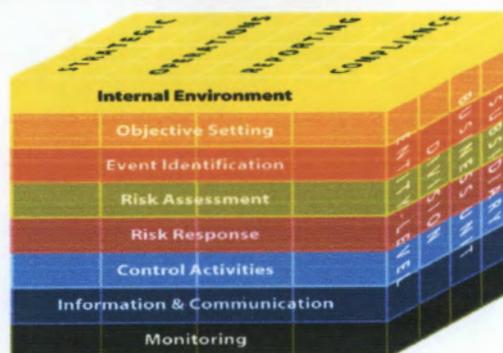
Le management des risques est un processus dynamique. Par exemple, l'évaluation des risques détermine le type de traitement des risques et peut avoir une incidence sur les activités de contrôle.

1.7.1.4 Relation entre objectifs et éléments

Il y'a une relation directe entre les objectifs de l'organisation, et les éléments du dispositif de management des risques, qui contribue à l'atteinte de ces objectifs. La relation est illustrée dans un schéma par une matrice en trois dimensions en forme de cube.

- Les quatre catégories d'objectifs : stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentés par les colonnes verticales.
- Les huit éléments sont représentés par les lignes horizontales.
- L'organisation et ses divisions/entités sont représentées par la troisième dimension du cube.

Figure 2 : le management des risques par le COSO



Source : COSO (2005 :9)

1.7.2 Le contrôle interne

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation il faut connaître le dispositif de contrôle interne mis en place. Il faut savoir dans un premier temps ce qu'est le contrôle pour ensuite l'identifier et l'évaluer. C'est dans cette optique que nous présenterons le contrôle interne à travers les ouvrages que nous avons lus.

1.7.2.1 Définition

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé *Internal Control- Integrated Framework* comme « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur » (Ordre des experts comptables, 2005 :11)

A cette définition on peut ajouter celle de PIGE (2001 :12) qui affirme que « le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité d'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'informations ».

1.7.2.2 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne à plusieurs objectifs regroupés en deux grandes catégories

- Objectifs comptables : aspect du contrôle interne qui permettent la production de comptes sincères et réguliers.

- Objectifs administratifs et opérationnels : aspects du contrôle interne qui permettent la prévention et la détection rapide des fraudes et assurent la production d'informations de gestion fiables et analyse des performances (BARRY, 2009 :13).

1.7.2.3 Les composantes du contrôle interne

Coopers & al (2000 :15-16) trouvent que le contrôle interne comporte cinq composantes étroitement liées qui découlent de la manière dont l'activité est gérée, et qui sont intégrées à la conduite des affaires.

- Environnement de contrôle
- Evaluation des risques
- Activités de contrôle.
- Information et communication
- Pilotage

1.7.3 Relation entre contrôle interne et management des risques opérationnels bancaires

La définition de la gestion des risques d'entreprise donnée par le COSO dans son référentiel présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de la gestion des risques d'entreprise. Hamzaoui (2008 :82) met en exergue cette relation dans le tableau suivant :

Tableau 1 : relation entre gestion des risques opérationnels et contrôle interne bancaire

Objectifs	Référentiels	Référentiel de la gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle en vue de maîtriser les risques
		Objectif stratégique	
		Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité
		Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financières	Fiabilité des informations financières
		Conformité aux lois et réglementations en vigueur	Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Source : nous même selon les explications de HAMZAOUI

Le tableau présente les objectifs similaires du contrôle interne et de la gestion du risque opérationnel bancaire.

En plus des objectifs les référentiels de contrôle interne et de management des risques exigent une évaluation des risques à la fois en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel. Le cadre de référence du management des risques suggère d'aborder l'évaluation des risques de façon plus précise.

Conclusion

Le risque étant inhérent à toute activité bancaire, il est évident que la réalisation de ces opérations engendre des risques appelé risques opérationnels. Cette notion du risque a fait l'objet d'un premier point.

Dans le cadre de l'importance de ces risques le comité de Bâle a effectué des études pour une meilleure maîtrise de ces derniers (Bâle 2). Cependant un nouveau débat sur Bâle 3 est d'actualité d'où la rencontre le 20 septembre 2010 des acteurs bancaiers en vue du renforcement de la capitalisation des banques et de la gestion du risque bancaire.

Nous avons également compris que le management des risques et le contrôle interne participe beaucoup à la maîtrise des risques. Ces deux notions sont complémentaires même si au niveau de l'évaluation des risques, le management des risques mène des études plus précises.

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : L'ÉVALUATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Introduction

Les banques, quelque soient leur taille, leur structure, la nature des activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause leur survie, leur compétitivité, leur situation financière, leur image de marque... Sur le plan pratique il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques. En effet, le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Pour cela, il est important de bien évaluer les risques auxquels les banques sont confrontées ; ce qui constitue l'objet de ce chapitre. Cependant il est bien de parler d'évaluation des risques mais la maîtrise des techniques s'avère importante. Au cours de ce chapitre nous parlerons de l'évaluation des risques en général avant d'aborder les différentes étapes nécessaires à la réussite de l'évaluation des risques opérationnels.

2.1. Généralités sur l'évaluation des risques opérationnels bancaires

On ne peut pas parler d'évaluation des risques opérationnels bancaires sans pour autant savoir ce que cette notion implique. Ainsi nous avons effectué une revue de littérature afin de mieux cerner ce concept.

2.1.1. Définition de l'évaluation des risques opérationnels bancaires

L'évaluation des risques opérationnels bancaire consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire il recourt habituellement à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Les impacts d'un événement qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par

catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

L'analyse des risques doit répondre entre autres au questionnement global suivant : quels sont les évènements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs ? Cela suppose une prise en compte exhaustive de tous les risques dans la démarche d'évaluation.(Nguena, 2008 :69)

2.1.2 Objectifs de l'évaluation des risques opérationnels bancaires

L'évaluation des risques doit conduire à identifier les actions à mener en priorité pour maîtriser autant que faire se peut, les risques auxquels on est exposé. (Barthelemy & al, 2004 :173)

Une fois que les dangers ont été identifiés et que les risques ont été évalués, le travail d'évaluation des risques doit servir à bâtir un programme de réduction des risques. Ce dernier vise à se doter des moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'actions les plus efficaces pour anticiper certaines situations dangereuses, ou de réduire au maximum les conséquences en cas de survenance (Jiménez & al, 2008 :128).

2.1.3 Finalité de l'évaluation des risques opérationnels bancaires

« L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va susciter. Sa finalité n'est donc nullement de justifier l'existence du risque, quel qu'il soit, mais, bien au contraire, de mettre en œuvre des mesures effectives, visant à l'élimination des risques conformément aux principes généraux de prévention » (Curaba & al, 2009 :133).

2.1.4 Les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels bancaires

Le succès de l'évaluation des risques opérationnels repose sur six principes énumérés par BERNARD & al (2008 :149) :

- la compréhension de l'entité ;
- un engagement des cadres de l'entreprise particulièrement la Direction Générale ;
- une définition d'objectifs recherchés et des moyens mis à disposition pour y parvenir ;
- une implication des acteurs internes au travail d'évaluation en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité ;
- un découpage cohérent en unité de travail ;
- l'élaboration et la communication d'une démarche d'évaluation claire, simple et précise.

2.2. Les étapes d'évaluation des risques opérationnels bancaires

Il n'existe pas d'approche universelle pour l'évaluation des risques opérationnels cependant nous avons remarqué une similitude au niveau des approches employées par certains auteurs :

Tableau 2 : étapes d'évaluation des risques opérationnels bancaires proposées par 3 auteurs

Auteurs Etapes	BAPST&al (2002 :12)	Curaba & al(2009 :2)	Moreau (2002 :138)	Nicolet & al (2005 :51)
Préparation de l'évaluation	X	X		
Analyse de l'activité		X		
Identification des risques opérationnels	X	X	X	X
Analyse des risques opérationnels	X	X	X	X
Hiérarchisation du risque	X	X	X	X
Identification des meilleures	X			

pratiques en matière de gestion des risques		X	X	X
	X	X	X	X
Etablissement des plans d'actions	X	X	X	X

Source: nous même à partir des 4 auteurs cités dans le tableau

Suite aux différents auteurs qui ont présenté les étapes d'évaluation des risques opérationnels bancaires, nous présenterons une synthèse des étapes dans la figure ci-dessous.

Figure 3 : Synthèse des étapes de l'évaluation des risques opérationnels bancaires



Source : nous même à partir des quatre auteurs cités plus haut

2.2.1. La préparation de l'évaluation

L'évaluation des risques opérationnels peut être l'opportunité de bâtir une démarche de prévention solide et efficace (Curaba & al, 2009 : 29). Il est alors important de la préparer en se référant aux différents facteurs clés de succès.

Cette phase fait appel à la prise de connaissance générale de l'entité à travers l'analyse de ses activités ; ce travail est complété par la conception d'une nomenclature des risques.

C'est une étape qui ne fait pas partie de la mission d'audit mais demeure non négligeable pour le reste de la mission de conception de la cartographie.

La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage (RENARD, 2009 :214).

2.2.2 Analyse de l'activité et description du processus

Pour mieux identifier les risques, il est nécessaire de s'intéresser aux activités exercées par l'entreprise en analysant les documents de traçabilité existants (procédures, consignes, carnet d'entreprise, rapport de vérification périodique...) (Curaba et al, 2009 :71).

2.2.3 Identification des risques opérationnels bancaires

« C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace » (Renard, 2010 : 154).

Il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine ; mais l'expérience montre que des méthodes existent et se classent en trois grandes catégories :

- Risques associés aux fonctions.
- Risques associés aux processus .
- Risques associés aux ressources (BARTHELEMY & al, 2004 :47).

Les risques les plus expressifs sont ceux qui ont un impact sur une fonction ou une ressource de l'entreprise.

2.2.3.1 Les techniques d'identification des risques opérationnels bancaires

Il existe une multitude de technique pour identifier les risques opérationnels. (Renard,2004 : 76) nous les présente :

- Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : il s'agit d'une identification des risques par l'association des actifs intangibles.
- Identification basée sur l'atteinte des objectifs : ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annihiler leurs plans de développement à long terme. Mais l'identification de ce risque connaît des difficultés en raison du fait que beaucoup d'entreprises n'ont pas d'objectifs.
- Identification basée sur les check-lists : il s'agit d'identifier les risques opérationnels à partir d'un répertoire de risques préétablis. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité. Cette technique connaît des limites car cette liste relève beaucoup plus du général.
- Identification par analyse historique : Ce procédé vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette méthode n'est pas conseillée car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.
- Identification basée sur l'analyse de l'environnement : toute entreprise évolue dans un environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise. L'identification des risques par cette technique n'est pas réaliste.
- Identification par analyse des activités : l'identification des risques se fait à partir des activités de l'entreprise. Cette méthode permet de faire un inventaire exhaustif des risques car elle est basée sur :
 - Les processus en vigueur dans l'entreprise

- Les meilleures pratiques d'identification des risques.

2.2.3.2 les outils d'identification des risques opérationnels bancaires

La collecte des données relatives aux risques est une opération décisive dans l'évaluation des risques. Elle nécessite l'utilisation d'outils appropriés qui sont :

- les outils d'interrogation : il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses et les rapprochements divers;
- les outils de description : ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation ou flow-chart (RENARD, 2009 :331).

Mais chaque outil utilisé doit toujours correspondre à l'objectif poursuivi qui peut être soit le contrôle, soit l'évaluation des risques.

2.2.4 Analyse des risques opérationnels bancaires

2.2.4.1 Contexte de l'analyse des risques opérationnels bancaires

Des facteurs externes et internes influencent non seulement la nature des événements potentiels, mais aussi l'ampleur de leur impact sur les objectifs de l'organisation. Alors que certains facteurs sont communs à un même secteur d'activité, les événements en découlant, sont souvent propres à chaque entité du fait des objectifs spécifiques et de ses choix passés. Les événements futurs potentiels s'apprécient à la lumière des facteurs influençant le profil de risque de l'organisation comme sa taille, la complexité de ses activités et la réglementation applicable.

Lors de l'évaluation des risques le management doit tenir compte des événements attendus ou non. De nombreux événements routiniers et récurrents sont déjà pris en compte via les plans

d'actions et les budgets. Les évènements, qu'ils soient attendus ou inattendus, susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'entité doivent faire l'objet d'une évaluation.

2.2.4 .2 Risque inhérent et risque résiduel

Le management doit examiner à la fois le risque inhérent et le risque résiduel.

Le risque inhérent est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives prise par le management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact.

Le risque résiduel est le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management. Les risques inhérents sont évalués dans un premier temps puis, une fois les réponses du management définies, l'évaluation porte sur les risques résiduels.

Exemple : **Tableau 3 : Evaluation des risques inhérents**

Objectifs d'exploitation	Embaucher 180 personnes qualifiées pour l'ensemble des divisions de productions afin de répondre aux demandes des consommateurs, sans sureffectif	
Unité de mesure objective	Nombre de personne qualifiées embauchées	
Tolérance	165-200 nouvelles personnes qualifiées, en maintenant les charges de personnel entre 20% et 23% par dollar commandé	
Risques	Evaluation du risque inhérent	
	Probabilité	Impact
Nombre insuffisant de candidats qualifiés disponibles	20%	Embauche en deçà de 10% - > 18 postes restent vacants
Processus de sélection des candidats trop exigeant.	30%	Embauche en deçà de 5% du fait d'une mauvaise sélection des candidats-> 9 postes restent vacants

Source : COSO (2005 :205)

2.2.4.3 Estimation de la probabilité et de l'impact des risques opérationnels bancaires

L'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences. Probabilité et impact sont deux termes couramment utilisés, bien que certaines organisations utilisent d'autres termes tels qu'éventualité et sévérité,

gravité ou conséquence. Ces mots prennent parfois des connotations spécifiques, « éventualité » indiquant la possibilité de survenance d'un événement donné en termes qualitatifs (élevée, moyenne, faible ou d'autres types d'échelles de valeur) et « probabilité » indiquant une mesure quantitative comme un pourcentage, une fréquence d'occurrence ou une autre mesure chiffrée.

Il est difficile de déterminer le degré d'attention devant être accordé à l'évaluation de l'ensemble des risques auquel l'entité est exposée. Le management sait en général qu'il n'est pas nécessaire de s'attarder sur un risque ayant une probabilité d'occurrence faible et un impact potentiel mineur. En revanche, un risque ayant une probabilité d'occurrence élevée et un impact potentiel important exige une grande attention. L'appréciation des cas de figures situés entre ces deux extrêmes constitue un exercice complexe. Il est important que l'analyse soit rationnelle et rigoureuse.

L'horizon temporel utilisé pour évaluer les risques doit être cohérent avec celui de la stratégie de l'organisation ou celui de l'objectif spécifique concerné. Les échéances utilisées communément dans la définition de la stratégie ou des objectifs étant souvent à court terme, le management a naturellement tendance à se focaliser sur les risques inhérents à ces horizons temporels. Toutefois, certaines orientations stratégiques ou certains objectifs stratégiques portent sur le long terme. Par conséquent, le management doit aussi tenir compte des échéances plus lointaines et ne doit pas en ignorer les risques.

La direction recourt souvent à des mesures de la performance pour déterminer le degré de réalisation de ses objectifs. Elle utilise des unités de mesure identiques ou homogènes pour évaluer l'impact potentiel d'un risque sur la réalisation d'un objectif donné (Maders & al, 2004 : 51).

2. 2.4.4 l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques

Le dispositif de management des risques opérationnels bancaires comprend huit éléments qui résultent de la façon dont l'organisation est gérée et s'intègrent au processus de management (Pricewaterhousecoopers, 2005 : 32-33) ; en l'occurrence, le processus de prêt bancaire :

- l'environnement interne ;
- la fixation des objectifs des événements ;

- l'identification des événements ;
- l'évaluation des risques ;
- le traitement des risques ;
- les activités de contrôles ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

L'appréciation de ce dispositif permet de vérifier l'adéquation de ce dernier par rapport aux éléments qui le constituent. Elle est une démarche très importante pour l'évaluation des risques. Nicolet et al (2005 : 52) donnent une définition « c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ».

Après cette évaluation nous aurons un niveau de risque résiduel intégrant les mesures préventives existantes et effectivement appliquées. La qualité du DMR est inversement proportionnelle au niveau de probabilité de survenance. Un DMR fort signifie que la probabilité de survenance du risque est faible.

2.2.5 Hiérarchisation des risques opérationnels bancaires

La hiérarchisation des risques opérationnels obéit à une logique de priorisation. Elle se fait sur la base de la criticité, qui se veut être le produit des deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition des risques opérationnels lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable. Lorsqu'ils sont très importants le risque est alors inacceptable.

Tableau 5 : illustration de la hiérarchisation des risques opérationnels bancaires

Impact	Matrice de criticité des risques opérationnels				
Très élevé	Importante	Importante	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante	Critique
Moyen	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Importante	Importante
Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
Très faible	Très faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Importante
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
Probabilité					

Source: BARROIN (2002: 14)

La hiérarchisation des risques opérationnels peut être matérialisée dans une matrice (cartographie des risques opérationnels).

2.2.5.1 Représentation de la hiérarchisation des risques opérationnels bancaires

Il est particulièrement important de représenter les risques de manière claire et concise. La méthode utilisée d'une manière générale est la cartographie des risques.

2.2.5.1.1 Définition de la cartographie des risques opérationnels bancaires

La cartographie des risques sert de boussole pour les organisateurs et les informaticiens, d'outils de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs (Maders et al, 2006 :52),

Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs (COSO 2, 2005 : 221).

La cartographie est un outil de gestion des risques par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité. Elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter en priorité (RICARDO, 2003 :7).

2.2.5.1.2 Typologie de la cartographie des risques opérationnels bancaires

Deux approches se rencontrent généralement en matière de gestion des risques :

- approche globale : c'est la démarche par laquelle tous les risques majeurs qui pèsent sur l'entité sont pris en compte dans une perspective de bonne gouvernance. Cette démarche nécessite une démarche plus transversale, plus stratégique et plus proactive de ces risques (Mareshal, 2006 : 8)
- Approche thématique ; outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles dans un domaine ou un processus précis de l'entité (Mareshal , 2006 :8)

2.2.5.1.3 Les méthodes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels bancaires

Jiménez et al (2008 :63) dénombrent trois méthodes pour l'élaboration de la cartographie des risques. Il est important de noter qu'il n'existe pas de méthode standard ; cependant la méthode choisie doit représenter au mieux et de façon pratique la hiérarchisation des risques de la banque.

- **La démarche bottom-up**

Dans ce cadre, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles avant d'être communiqués via un dispositif de reporting au management.

Ce type d'identification comme son nom l'indique « du bas vers le haut », se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les types de risques possibles ont bien été évoqués au cours de l'interview. Cette démarche est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

- **La démarche top-down**

L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée. Souvent ce sont des questionnaires du type à choix multiple, par opposition à une identification reposant sur une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire à l'aide de questions plus ouvertes par interviews.

- **L'approche combinée**

Les enjeux de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels résident dans la définition d'un cadre global d'analyse qui permette d'identifier la manifestation d'un risque au niveau local, en fournissant les outils de mesure et de suivi au niveau local et global.

2.2.6 Identification des meilleurs pratiques de gestion des risques

Afin de pouvoir définir les actions à mettre en œuvre pour maîtriser les risques identifiés, nous allons chercher à déterminer pour chacun des risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. C'est-à-dire chercher à savoir ce qu'il faut mettre en place ou ce qu'il faut faire pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas (Renard, 2009 : 197). A ce stade, le niveau de sophistication du management des risques doit être adapté naturellement en fonction des circonstances.

Pour mieux répondre à cet impératif d'amélioration continue, l'auditeur va chercher les meilleures pratiques de gestion pour renforcer son système de contrôle interne. Il peut faire recours à plusieurs techniques dont :

- Le benchmarking ;
- l'analyse documentaire ;
- la participation aux conférences et colloques ;
- La formation continue.

2.2.7 La planification des plans d'actions

Par l'évaluation des risques, l'entité arrive à une planification des plans d'actions qui permettront de faire face aux risques éventuels Fertel (2008 :1) trouve deux types distincts d'actions de prévention :

- Les actions de réduction

Ces actions sont des moyens/dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens/ dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences d'un risque.

- Les actions de surveillance

Elles sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité/efficacité et la pérennité des moyens/dispositions de maîtrise des risques.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons connu l'importance pour la banque d'évaluer les risques opérationnels. Mais avant tout, nous avons su ce qu'est l'évaluation des risques opérationnels, ses objectifs et sa finalité. Le plus important dans ce chapitre, c'est que nous avons traité de la démarche, même si elle n'est pas standard pour l'évaluation des risques opérationnels en vue de leur meilleure maîtrise.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction

La connaissance approfondie sur les risques opérationnels bancaires, les techniques d'évaluations de ces risques ont fait l'objet de l'étude dans les chapitres précédents.

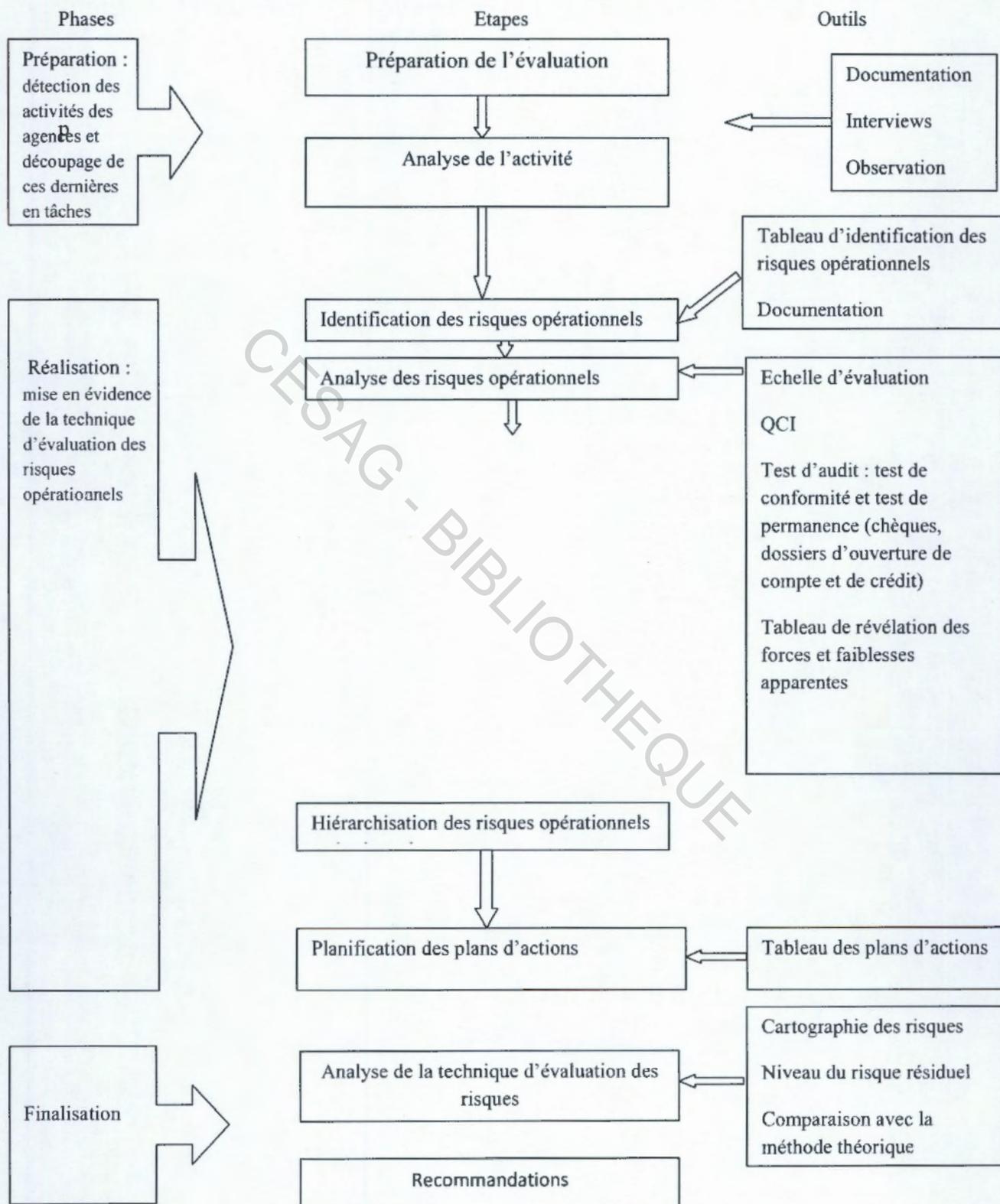
Ce chapitre est essentiellement consacré à la présentation de notre méthodologie théorique de recherche. Dans cette optique, nous aborderons en premier lieu le modèle théorique d'analyse, nous parlerons de la collecte des données dans un deuxième temps avant de conclure sur leur analyse en troisième position.

3.1 Le modèle théorique d'analyse

Les points de vue et les différentes positions des divers auteurs qui ont traité du sujet nous permettrons de présenter notre modèle d'analyse dans la figure ci-après.

A travers notre modèle d'analyse, nous décrivons d'une part, les différentes étapes liées à la technique d'évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA, et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

Figure 4 : Modèle d'analyse de l'évaluation des risques opérationnels : cas de BIB/UBA



3.2 Les outils de collecte des données

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer (RENARD, 2009 :224). L'utilisation des outils se fait pendant la prise de connaissance de l'entité. Pour notre étude, la collecte des données nécessitera l'utilisation d'outils adéquats tels l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation physique directe.

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consistera essentiellement à l'exploitation des documents au sein du BIB/UBA en général et du service d'audit en particulier. Ainsi, nous consulterons successivement l'organigramme de la BIB, le manuel de procédure, la charte d'audit, la fiche de poste des intervenants d'une agence. Ces documents nous permettront de mieux appréhender les domaines d'interventions du service d'audit et contrôle de la banque. Nous prendrons également connaissance des différentes tâches réalisées par les acteurs des agences BIB/UBA.

3.2.2 L'interview

Le but essentiel de l'entretien est la collecte de données en vue de les analyser et la connaissance des procédures pratiques de travail. Pour notre étude, nous orienterons notre entretien vers le directeur de l'audit interne. Pour tirer un grand maximum d'informations au cours de l'entretien, nous la mènerons en trois phases : la préparation, l'administration et la synthèse des questionnaires.

- la préparation des entretiens : elle consistera en l'élaboration des questionnaires et en la désignation des acteurs concernés par les entretiens ;
- l'administration des questions : Les questionnaires seront administrés oralement sous forme de questions fermées ou ouvertes. Les réponses fournies, au fur et à mesure, feront l'objet de prises de notes ;

- la synthèse : il s'agira de faire une mise en commun des informations obtenues, de les traiter afin de ne retenir que celles qui sont pertinentes pour notre étude.

3.2.3 L'observation physique

Elle sera de deux sortes, celle directe qui nous permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'interview sur les différentes étapes du processus d'évaluation du risque ; et celle indirecte qui consistera à observer les différentes tâches au sein d'une agence, d'appréhender les différents risques et d'avoir une idée du respect des procédures mises en place par les agences. Ainsi nous observerons attentivement les tâches effectuées par les différents acteurs du processus ; cela nous permettra de comparer ce qui est décrit lors de l'interview et ce qui est réellement fait.

3.3 Les outils d'analyses des données collectées

3.3.1 Tableau d'identification des risques

Nous découperons d'abord les activités des agences en objets « auditables ». Nous identifierons ensuite l'objectif de contrôle, les risques associés, les impacts, les dispositifs de maîtrise communément admises et l'existence de ces dispositifs de maîtrise au sein de la BIB/UBA.

3.3.2 Le QCI

Selon MADIERS & al (2006 : 56), le questionnaire est un outil de diagnostic qui à pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système de contrôle interne. Du fait de l'inexistence du manuel de procédures dans l'entreprise de construction générale, cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles

au sein des agences. A cet effet il sera adressé à tous les intervenants du service à savoir : le BOM, le CO, les caissiers, les CSO, le RM

3.3.3 Le TFfA

Le TFfA servira à l'identification des risques dans notre chapitre 6 pour l'analyse de la gestion des risques. Il permettra d'identifier à chaque tâche, le risque susceptible de se produire. Devant chaque tâche il y a l'objectif fixé, le risque encouru et les pratiques communément admises.

3.3.4 Test d'audit : test de conformité et test de permanence

Ils comprennent les tests de conformité et les tests de permanence. Il s'agit, à l'aide d'échantillons prélevés, de vérifier pour s'assurer que les opérations s'effectuent conformément à la procédure telle que décrite, et de s'assurer également qu'elles le sont de manière permanente.

Pour notre étude ces tests se feront sur les dossiers d'ouverture de compte et sur ceux des crédits sans pour autant oublier les mentions obligatoires pour le paiement des chèques.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de tracer le cadre méthodologique de notre étude. Ce cadre dont le modèle d'analyse en est l'illustration nous permettra d'analyser la technique d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA.

Conclusion de la première partie

La gestion des risques est devenue un élément incontournable pour le banquier. L'évaluation du risque constitue une grande étape dans la gestion du risque. Pour cela la banque doit prendre connaissance des différents risques auxquels elle est confrontée ce qui fut l'objet du premier chapitre.

Pour mieux évaluer ces risques, les banquiers doivent avoir une bonne technique tout en maîtrisant les différentes étapes de l'évaluation. Ainsi au deuxième chapitre nous avons présenté des techniques de quatre auteurs qui ne sont cependant pas standards.

Afin de mieux comprendre la technique d'évaluation de la BIB/UBA nous avons présenté le modèle d'analyse sur lequel notre étude sera basée.

DEUXIEME PARTIE : Cadre Pratique

Introduction de la deuxième partie

La réalisation des performances de la BIB/UBA dépend du degré de maîtrise de ses activités. Les activités de ses agences constituent une grande partie de ses activités. Lorsqu'on parle de réalisation d'activité on fait référence à la survenance des risques opérationnels qui peuvent résulter d'une mauvaise exécution de ses activités. Une bonne technique d'évaluation s'impose pour une meilleure maîtrise de ses risques.

Cette deuxième partie sera consacrée à l'analyse de la technique d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA où nous avons effectué notre stage.

La deuxième partie comprend trois chapitres dans lesquels nous présenterons la BIB/UBA qui est le premier chapitre. Dans le deuxième chapitre nous présenterons les différents acteurs qui interviennent dans une agence de la BIB/UBA ainsi que les tâches qui leur sont soumises. Au cours de ce chapitre, nous expliquerons la technique d'évaluation du risque opérationnel de la BIB/UBA. Le dernier chapitre, quant à lui, nous permettra de mettre en pratique la technique d'évaluation décrite plus haut en utilisant le modèle d'analyse présenté au chapitre trois. Dans ce chapitre également nous analyserons la technique d'évaluation tout en donnant des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIB/UBA

La loi n°012/ADP du 02 mai 1996 stipule que « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds, dont on peut disposer par chèque ou par virement, et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placements ». La banque joue également le rôle de conseiller auprès de sa clientèle.

Cette dernière mission de la banque est surtout développée au sein de la BIB/UBA. En effet elle promet de fournir un service de qualité exceptionnelle aux normes et standards internationaux et de respecter, voire, surpasser les attentes de ses clients, et ce, à une vitesse et un coût qui représentent une valeur certaine pour l'institution.

Pour l'atteinte de ses objectifs la BIB/UBA est répartie en plusieurs départements dont l'audit et le contrôle qui joue un grand rôle dans la gestion de ses risques et à un bon déroulement des procédures. L'évaluation des risques constitue un élément clé dans la gestion du risque. Pour une analyse des techniques d'évaluation des risques opérationnels effectués par le service d'audit et de contrôle il est important de connaître la BIB/UBA et le service d'audit et contrôle de façon spécifique.

Ainsi nous présenterons notre chapitre en deux parties. La première sera exclusivement réservée à la BIB/UBA de façon générale et la seconde parlera du service d'audit et de contrôle dans lequel nous avons effectué notre stage.

4.1 Historique de la BIB/UBA

La Banque Internationale du Burkina a une origine qui remonte eu lendemain de la colonisation de l'Afrique. Il faut souligner que la banque, avant de s'appeler BIB, a fait l'objet de plusieurs dénominations.

En effet les Français étaient pris par un ardent besoin de se procurer des ressources nécessaires afin d'exploiter au mieux les matières premières. Des industries furent implantées sur

les sols africains afin de transformer les matières premières en produits finis qui furent ensuite acheminés outre-mer. Pour le bon fonctionnement de ces activités, les européens avaient besoin d'argent. Ils eurent donc l'idée de créer une banque commerciale en 1953 à Dakar : « la Banque du Sénégal »

En 1961, la Banque du Sénégal également présente en Côte d'Ivoire cède la place à la Banque de l'Afrique de l'Ouest (BAO).

En 1945, une agence de la BAO est installée dans la capitale économique de l'ex Haute Volta, Bobo-Dioulasso. L'agence avait pour mission principale le financement et la promotion de notre économie naissante

En 1955, la BAO perd son privilège d'émission de la monnaie au profit de l'Institut d'Emission de l'Afrique Occidentale et du Togo.

En 1962, la BAO est transformée en Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO). Elle s'installe à Ouagadougou en 1965.

En 1974, la Banque Internationale des Voltas voit le jour avec la voltaïsation du capital de la BIAO. Son capital qui se chiffrait à 600 000 000 FCFA est alors détenu à 51% par l'Etat et pour le reste par les privés nationaux. La BIV n'est désormais plus une agence mais une banque associée à la BIAO.

En 1984, avec le changement de la dénomination du pays, la BIV devient BIB (Banque Internationale du Burkina) avec un capital de 1 075 000 000 FCFA.

Entre 1989 et 1990, la BIAO fait faillite et est remplacée par le MERIDIEN. La BIB prend la dénomination de MERIDIEN BIAO et la répartition du capital était la suivante :

- Etat burkinabé : 53%
- Privés burkinabé : 7%
- Groupe MERIDIEN : 40%

Entre 1990 et 1994, les pays de la zone CFA font face à une crise économique qui a conduit à la dévaluation du franc CFA et la faillite de la MERIDIEN INTERNATIONALE. La banque est alors restructurée et son capital passe à 2 400 000 000 FCFA réparti comme suit :

- Groupe MERIDIEN : 40%,
- Etat burkinabé : 25%
- Divers : 20%
- Privés burkinabé : 15%

La MERIDIEN BIAO est remplacée par la BELGOLAISE SA, une banque de droit commun belge. Le capital s'élève désormais à 4 800 000 000 FCFA réparti comme suit :

- BELGOLAISE SA 40%,
- Etat burkinabé 25%,
- Privés burkinabé 35%.

La dégradation des rapports entre la BIB et la BELGOLAISE a abouti en 2002 à une nouvelle répartition du capital :

- Privés burkinabé : 25,53%
- FBDES : 25%
- COFIPA : 24,17%
- Etat burkinabé : 22,84%
- Personnel BIB : 2,46%

4.2 Situation actuelle de la BIB/UBA

Le paysage bancaire burkinabé est actuellement caractérisé par une concurrence exacerbée due à l'implantation de nouvelles banques et cela dans un contexte de crise financière. Ainsi, le 24 novembre 2008, le groupe nigérian United Bank for Africa (UBA) entre dans le capital de la BIB.

Dès lors, UBA entame une profonde restructuration de la BIB. Après deux augmentations successives, le capital de la BIB passe de 4 800 000 000 FCFA à 12 000 000 000 FCFA réparti comme suit :

- UBA :	57,28%
- COFIPA :	19,72%
- Privés burkinabé :	13%
- Etat burkinabé :	10%

Le groupe UBA apparaît de nos jours comme l'une des institutions financières les plus dynamiques d'Afrique offrant des services bancaires à plus de sept (7) millions de clients à travers sept cent cinquante (750) succursales ; dans dix neuf (19) pays africains. Avec la présence à Londres, New York et Paris ; UBA relie les gens et les entreprises à travers le monde.

Cette expansion stratégique traduit la force du groupe UBA et sa volonté de mettre à la portée des économies et des populations africaines, des produits et des services répondant aux normes internationales et réellement adaptés aux réalités économiques, sociales et culturelles des marchés africains.

Ainsi les nouveaux dirigeants de la banque souhaitent poursuivre son développement par une politique commerciale orientée vers la satisfaction de la clientèle par la qualité de service et l'accessibilité à la banque par toutes les franges de la population burkinabé.

4.3 Structure organisationnelle de la BIB/UBA

La BIB/UBA a en son sein deux organes de décision bien structurés notamment un conseil d'administration et une assemblée générale des actionnaires.

4.3.1 La Direction Générale

Elle a pour tâche de faire appliquer la politique définie par le conseil d'administration en donnant toutes les instructions nécessaires aux directions centrales.

4.3.2 La Direction des Opérations

Elle est dirigée par l'adjoint au Directeur général et est composée :

- du département des Opérations qui regroupe le service clientèle, le service virement et traitement des chèques et le service des caisses ; il est divisé en deux zones, zone Ouagadougou et zone Bobo-Dioulasso ;

- du département IT (informatique) dont le rôle est d'aider la direction générale dans la définition de sa politique informatique à savoir l'acquisition de matériel et l'installation de logiciel. A ce titre elle propose la conception et le développement des applications informatiques ainsi que les méthodes d'analyses et de programmation ;

- du département « Corporate »

Il s'occupe de la gestion des biens meubles et de l'entretien des immeubles mis à la disposition du personnel dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

Il a aussi à sa charge l'exécution du budget d'investissement et de fonctionnement de la banque.

4.3.3 Le Département Audit et Contrôle

Il est chargé de l'audit interne de la banque (vérification des différents comptes suivi de l'application des différentes procédures). Il est le surveillant général de l'institution.

4.3.4 La Direction du Conseil Juridique ou Légal

Elle conseille juridiquement les autres directions sur toutes les activités de la banque. Elle gère aussi les créances compromises du portefeuille de la banque.

Elle comprend:

- Le Département Administration des affaires juridiques.
- Le Département Recouvrement et Contentieux.

4.3.5 La Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion des ressources humaines de la banque. De ce fait, elle gère la carrière professionnelle du personnel, les recrutements, la formation, les affectations et veille sur le maintien d'un bon climat social. Elle est composée de deux (2) départements:

- Le Département Administration du Personnel.
- Le Département Formation.

4.3.6 La Direction du « Credit Control »

Elle veille au respect des délégations de pouvoirs et des procédures sur tout le réseau de la banque. Elle se compose de trois départements:

- « Credit Officer » qui étudie les demandes de crédit après les avis des gestionnaires de comptes des Directions du « Wholesale » et de la Banque de Détail;

- « Remedial and Recovery » qui est chargé de la prévention des contentieux et du recouvrement ;
- « Credit Control » qui vérifie le respect des procédures et la conformité des garanties.

4.3.7 La Direction Financière et Comptable (CFO)

Elle centralise correctement toutes les écritures comptables de la banque. Elle est chargée de vérifier la fiabilité des documents et d'établir les états BCEAO ainsi que les statistiques fiables sur toutes les opérations de la banque.

Elle supervise la comptabilité générale de l'entreprise et s'occupe des déclarations fiscales.

Elle se subdivise comme suit :

- Le Département Comptabilité ;
- Le Département Budget/Contrôle de Gestion ;
- Le Département Impôt et taxe ;

4.3.8 Product Sell Management ou Direction des Produits

Elle s'occupe de la promotion et du développement des produits bancaires. Elle est composée des départements suivants :

- « Operation and Banking Card qui est chargé du marketing et de la vente des cartes bancaires ;
- « Remittance » qui s'occupe des transferts d'argent (Western Union) ;
- E-Product qui est chargé de la vente des produits de la banque en ligne, du SMS banking ;
- « Liability » qui s'occupe du marketing des comptes ;

- « ATM and E.banking Support » qui est qui chargé de la maintenance du réseau monétique.

4.3.9 La Direction de la banque de détail ou « Retail »

Elle est chargée de l'animation et de la supervision de toutes les agences implantées à Ouagadougou et dans les provinces. Elle se subdivise en deux sous directions : région Ouagadougou et région Bobo-Dioulasso.

Elle a pour charges:

- l'analyse et la rentabilité de chaque unité avec la collaboration du contrôle de gestion ;
- le suivi de l'exécution des recommandations du contrôle général à chaque agence ;
- la supervision des différentes formations dispensées aux agents ;
- l'appui des bureaux dans leurs actions de marketing sur le terrain ;
- la coordination et le suivi des actions des différentes directions orientées vers le réseau ;
- la transmission aux bureaux des directives de la direction générale dans tous les domaines d'activité de la BIB et la vérification de leur mise en application ;
- la mise en place, avec la collaboration des agences et des autres directions de la banque, du budget d'investissement et d'exploitation du réseau conformément aux directives de la direction générale.

4.3.10 La Direction d'exploitation ou « Wholesales »

C'est la direction qui assure la gestion des grandes entreprises.

Elle est composée de cinq départements :

- le Département Energie et Mines ;
- le Département agrobusiness ;
- le Département Secteur Public ;
- le Département Commerce et Service

En effet il y aura l'ouverture de nouvelles agences à Ouagadougou et à l'intérieur du pays. En intégrant le groupe UBA, la BIB accroît ainsi son ouverture sur le marché sous régional et international.

4.4 Présentation du département d'audit et contrôle

La particularité de ce département est le fait qu'il soit rattaché directement à la Direction Générale. Il doit travailler en toute indépendance pour mieux atteindre ses objectifs et respecter le code de déontologie qui couvre son métier.

4.4.1 La mission du département d'audit et contrôle

La fonction de l'Audit Interne consiste essentiellement à examiner et à évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne.

Elle ne porte pas sur l'élaboration et la mise en œuvre de celui-ci. Cependant, par avis et recommandations, l'Audit Interne s'efforce d'aider la Direction à mettre en place et exercer ce contrôle lui permettant ainsi de mieux maîtriser les activités dont elle a la charge et les risques qui s'y rapportent.

L'évaluation de l'audit interne doit être relative par rapport aux risques qui pèsent sur l'activité auditée : plus ceux-ci sont importants, plus grande est l'exigence vis à vis du contrôle interne.

L'audit s'intègre ainsi dans le processus de Management de la Banque et à ce titre constitue un partenaire expérimenté qui collabore avec la Direction à la maîtrise des risques.

Cette fonction doit être exercée par les auditeurs de manière autonome, par délégation de la Direction Générale de la Banque.

4.4.2 Tâches de l'audit interne et contrôle

Il est de la responsabilité de l'Audit Interne d'évaluer la manière dont le contrôle interne est organisé afin de mettre en évidence ses déficiences éventuelles, les risques que ces déficiences impliquent et les possibilités d'y remédier.

A ce titre, il lui appartient :

- De vérifier l'existence et l'application correcte des procédures internes,
- De vérifier l'existence et l'adéquation des descriptions de fonctions et responsabilités,
- De contrôler le respect des réglementations légales et professionnelles ainsi que des directives internes,
- De vérifier les modalités d'analyse et de maîtrise des risques bancaires (de contrepartie, de taux et de change) ainsi que le respect des limites et conditions qui ont été fixées,
- D'apprécier l'efficacité et l'efficience avec lesquelles sont utilisées les ressources, notamment les dépenses en frais généraux et en investissements,
- D'examiner l'organisation interne et l'efficacité administrative des différentes entités de la banque,
- D'évaluer les moyens de protection du patrimoine et, si nécessaire, d'en vérifier l'existence ;
- De conduire les missions d'enquêtes spéciales demandées par la Direction ou rendues nécessaires par des incidents de nature suspecte ou frauduleuse.

L'audit pourra également exercer la tutelle sur certains contrôles opérationnels de première importance tels que la conformité des pièces comptables et des messages Swift et Téléx, si ceux-ci ne peuvent être assurés suffisamment fiables et indépendants par les services exécutants.

Dans ce cas, le personnel en charge de ces contrôles sera distinct des auditeurs et leur activité auditée régulièrement.

Pour mieux comprendre l'organisation du service un organigramme est présenté en annexe

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître l'historique de la BIB/UBA, d'avoir une idée sur son organisation et son fonctionnement d'une manière générale. De façon spécifique nous avons parlé du service audit et contrôle dans lequel nous avons séjourné.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA TECHNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS BIB/UBA

Le champ d'application des auditeurs internes de la banque s'étend sur les agences. En ce qui concerne la direction générale, elle est auditée par les auditeurs du groupe UBA. Au cours de notre stage nous avons procédé à une évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA afin de mieux comprendre le processus expliqué lors d'un entretien avec le directeur du service.

Ainsi au cours de ce chapitre nous allons présenter la composition d'une agence BIB/UBA. Après cette brève présentation nous décrirons le processus d'évaluation des risques opérationnels.

5.1 Présentation des différents postes d'une agence BIB/UBA

Pour mieux comprendre la technique d'évaluation des risques par BIB/UBA il est important de connaître de prime abord les objectifs d'une agence BIB/UBA. Cette partie représente la première phase de notre modèle d'analyse. A cette étape nous prenons connaissance des différentes activités qui se trouvent au sein d'une agence BIB/UBA.

Une agence BIB/UBA a pour objectif principal la satisfaction de la clientèle de la banque. Elle effectue toutes les opérations effectuées par la Direction Générale. Elle permet une grande accessibilité de la banque aux clients.

Dans les agences on rencontre deux catégories de postes qui sont :

- Les postes du Back office ;
- les postes du front office.

5.1.1 Les postes du Back office

Il s'agit des agents qui occupent des postes qui leur permettent de ne pas être face au client. Ces agents exécutent leurs activités pour le client sans pour autant entrer en contact physique avec eux. Au niveau de ces postes nous avons :

5.1.1.1 le BOM

Il est l'adjoint du BM mais en plus de cela il est celui qui s'occupe des opérations de l'agence. Il valide les opérations. Souvent donne son accord pour d'éventuelles découverts (pouvoir de forcer).

5.1.1.2 La Caisse principale

Ce poste est souvent géré par le BOM. Il est celui qui est responsable des activités de la caisse. Il supervise toutes les opérations qui y sont traitées.

5.1.2 Les postes du Front office

Dans cette catégorie les acteurs font face aux agents qui sont en relation directe avec les clients. Nous avons :

5.1.2.1 La caisse

L'occupant de ce poste est celui qui est en relation avec les clients par la réception des moyens de paiements.

5.1.2.2 Le CSO

Ce sont les agents qui sont chargés de recevoir les clients de les diriger en fonction de leur besoin et qui prêtent main forte au gestionnaire de compte.

5.1.2.3 Le BM

Sous l'appellation française il s'agit du responsable de l'agence. Il supervise toutes les activités de l'agence et à pour fonction principale le marketing de son agence. En d'autres termes il est celui qui va à la recherche des clients pour son agence.

5.1.2.4 Le RM

Le RM est le gestionnaire de compte. C'est celui qui présente les produits de la banque aux clients tout en les conseillant par rapport aux produits auxquels ils doivent souscrire. Il joue le rôle de conseiller.

5.2 Description de la technique d'évaluation des risques opérationnels à la BIB/UBA

L'évaluation des risques est une grande étape dans la gestion du risque. Cette étape n'est pas une fin en soi mais reste importante pour les entreprises qui font face aux risques afin de mieux les maîtriser et de connaître leur ampleur. La technique d'évaluation n'est pas standard. Elle dépend de l'entité et du gestionnaire du risque. Au cours de cette partie nous montrerons les différentes étapes utilisées par la BIB/UBA.

5.2.1 L'identification des risques opérationnels

Comme nous l'avons vu plus haut le service audit et contrôle de la BIB/UBA est composé d'auditeurs. Ce sont ces derniers pendant leurs missions qui identifient les risques auxquels l'agence est confrontée. Cette identification se fait en se référant aux tâches soumises à chaque acteur des agences. Elle se fait à partir des vérifications et des sondages pour ce qui concerne l'observation physique. Il faut ajouter qu'à l'aide d'un questionnaire administré à tous les acteurs de l'agence, nous avons eu un détail sur l'ensemble des dispositifs de contrôle mise en place et des tâches dont l'exécution présente des difficultés. L'utilisation des check-lists intervient dans l'identification des risques opérationnels également.

Pour une meilleure présentation des zones à risque nous avons utilisé le TIR qui comprend cinq colonnes :

- la tâche ;
- l'objectif du contrôle ;
- le risque opérationnel ;
- l'impact ;
- le DMR du risque opérationnel

Tableau 6 : Identification des risques opérationnels d'une agence BIB/UBA

Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impacts	Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels
Mise en place de procédures	Définir les règles de gestion et sécuriser l'activité - Assurer le respect des règles	1. Absence de manuel de procédures définis et approuvés 2. Défaillance de la mise en œuvre et l'application des procédures 3. Non respect des procédures	Pertes liées à l'inadaptation des procédures Fraudes	- Existence d'un manuel de procédure agréée - Accessibilité de tout le personnel au manuel - Formation complète tout le personnel sur le manuel - Corriger et actualiser (en permanence) les procédures
Suivi de la gestion des cartes et codes bancaires	Superviser la conservation séparée de la carte et du code Limiter les délais de transmission au client de la carte et du code secret	4. Non écoulement des cartes 5. Fraudes et vols	Litige avec les clients Manque à gagner	- Distinction entre le détenteur de code et celui des cartes - Renseignements du registre de réception et de transmission des codes et cartes
Ouverture des comptes	Veiller à l'identification des clients et classement des dossiers juridiques	6. Une documentation incomplète 7. Mauvaise réputation de la banque 8. Comptes fictifs et client(s) indélécat(s) 9. Clients non identifiés 10. Perte de dossiers	Impossibilité de joindre les clients - Exposition au blanchiment d'argent - Nombre de plaintes élevés	- Révision périodique pour s'assurer de l'exhaustivité de la documentation sur des actions concrètes et non sur les encours

Gestion des capacités		11. Insuffisance des capacités pour gérer les demandes des clients	- Frustration des clients - Manque à gagner pour la banque	Capacités des plans sont en place pour chaque unité opérationnelle
Paiement de chèque	Assurer un bon dispositif de paiement des chèques	12. Paiement de chèque non autorisé	- Fraude	Autorisation du CO pour le paiement de chèque à partir d'un certain montant
Supervision des ouvertures de caisses et de fermetures	Veiller à ce que la disponibilité des fonds soit conforme à la réalité	13. inexistence du fond de caisse 14. Inexactitude entre le montant dans le système et le montant réel Insuffisance des fonds	- Perte de fonds - Litige avec le caissier	Vérification ponctuelle des fonds de caisse Rapprochement entre le montant existant en caisse et celui existant dans le système
Approvisionnement des caisses	S'assurer qu'il n'y a pas un excédent ou déficit de fonds	15. Risque de fraude 16. Insuffisance des fonds pour le besoin de la clientèle	- Frustration des clients - Litige avec le caissier	Vérification de la disponibilité des encaisses
Montage des dossiers crédit	S'assurer que tous les éléments constitutifs du crédit sont dans le dossier	17. Dossier incomplet 18. Garanties fictives	Perte de ressources	Sondage au niveau des dossiers et vérification de l'exhaustivité des éléments constitutifs des dossiers
Enregistrement et clôture de toutes réclamations au CCM	Veiller au suivi des réclamations	19. Traitement tardif voir inexistant des réclamations	- Frustration des clients - Manque à gagner	Révision faite au niveau des fiche de réclamation et de leur enregistrement au niveau du CCM

5.2.2 L'analyse des risques opérationnels

La banque utilise un système de hiérarchisation pour démontrer le niveau du risque. Lorsque les risques sont identifiés, ils sont soumis au chef du service qui détermine le niveau du risque.

L'échelle d'évaluation est la suivante :

Tableau 7 : présentation de l'échelle d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA

Niveau du risque	Evaluation du niveau
Fort	5 et plus
Moyen	3 à 4
Faible	1 à 2

Source : nous même selon l'échelle d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA

Tableau 8 : appréciation du niveau des risques opérationnels selon l'échelle de cotation

Il s'agit de montrer le niveau du risque sans tenir compte du DMR. Autrement dit c'est le niveau des risques opérationnels inhérents appelés à la BIB/UBA « risques bruts ».

Risques opérationnels	Cotation	Niveau du risque opérationnel
1. Absence de manuel de procédures définis et approuvés	5	Fort
2. Défaillance de la mise en œuvre et l'application des procédures	5	Fort
3. Non respect des procédures	5	Fort
4. Non écoulement des cartes et codes	5	Fort
5. Fraudes et vols	5	Fort
6. Mauvaise réputation de la banque	5	Fort
7. Comptes fictifs et client(s) indélécat(s)	2	faible
8. Clients non identifiés	1	faible
9. Perte de dossiers	1	faible
10. Insuffisance des capacités pour gérer les demandes des clients	2	faible
11. Paiement de chèque non autorisé	2	faible
12. inexistence du fond de caisse	2	faible
13. Inexactitude entre le montant des fonds dans le système et le montant réel	4	Moyen
14. Insuffisance des fonds	1	faible
15. Risque de fraude	5	Fort
16. Insuffisance des fonds pour le besoin de la clientèle	2	faible
17. Dossier incomplet	2	faible
18. Garanties fictives	5	Fort
19. Traitement tardif voir inexistant des réclamations	5	Fort

5.2. 3 L'appréciation du dispositif de maîtrise du risque

Le dispositif de maîtrise des risques au niveau de la banque est le contrôle interne mis en place. Son appréciation permet à la banque de connaître les failles de ce système et permet de l'améliorer.

5.2.3.1 Identification du dispositif de maîtrise des risques

L'identification se fait par les auditeurs qui vérifient les différents niveaux de contrôle existants au sein de l'agence.

- Niveau 1 : souvent appelé contrôle de premier niveau. L'auditeur à ce stade vérifie si le supérieur hiérarchique valide les opérations effectuées par l'opérationnel. Ex : le caissier ne peut payer un chèque d'un montant supérieur à 200000 sans l'accord du chef de caisse qui valide l'opération dans le système.
- Niveau 2 : c'est vérifier le passage des contrôleurs en vue du respect du manuel de procédures.

5.2.3.2 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

Une fois le contrôle interne identifié, l'auditeur vérifie l'adéquation de celui-ci avec les objectifs de maîtrise des risques. Cette évaluation se fait à l'aide de 3 critères :

- Bon : ce critère montre l'efficacité du contrôle interne.
- Moyen : le contrôle interne est bien mais doit subir des améliorations.
- Faible : il est important de revoir le dispositif défaillant.

Une fois le dispositif de maîtrise apprécié, les auditeurs font parvenir ces informations au responsable du service qui en détermine le risque résiduel appelé ici « risque net ». Ce dernier est également soumis à une évaluation.

Tableau 9 : Appréciation du DMR

Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise des risques	Critères d'évaluation (élevé, moyen faible)
1. Absence de manuel de procédures définis et approuvés	Existence d'un manuel de procédure agréée	Moyen
	Accessibilité de tout le personnel au manuel	Moyen
2. Défaillance de la mise en œuvre et l'application des procédures	- Formation complète de tout le personnel sur le manuel - Corriger et actualiser (en permanence) les procédures	Moyen
3. Non respect des procédures	suivi de opérations pour vérifier la bonne execution des procédures	
4. Non écoulement des cartes	Distinction entre le détenteur de code et celui des cartes	Bon
	Renseignement du registre de réception et de transmission des	Bon
5. Fraudes et vols		
6. Une documentation incomplète	Révision périodique pour s'assurer de l'exhaustivité de la documentation sur des actions concrètes et non sur les encours	Bon
7. Mauvaise réputation de la banque		
8. Comptes fictifs et client(s) indélicat(s)		
9. Clients non identifiés		
10. Perte de dossiers		
11. Insuffisance des capacités pour gérer les demandes des clients	Capacités des équipes clientèles qui sont en charge de la gestion chaque unité opérationnelle	Bon

12. Paiement de chèque non autorisé	Autorisation du CO pour le paiement de chèque à partir d'un certains montant	Bon
13. inexistence du fond de caisse	Vérification ponctuel des fonds de caisse	Bon
14. Inexactitude entre le montant dans le système et le montant réel	Rapprochement entre le montant existant en caisse et celui existant dans le système	Bon
15. Insuffisance des fonds	Vérification de la disponibilité des encaisses	Bon
16. Risque de fraude		
17. Insuffisance des fonds pour le besoin de la clientèle		
18. Dossier incomplet	Sondage au niveau des dossiers et vérification de l'exhaustivité des éléments constitutifs des dossiers	Bon
19. Garanties fictives	Révision faite au niveau des fiches de réclamation et de leur enregistrement au niveau du CCM	Moyen
20. Traitement tardif voir inexistant des réclamations		

Cette évaluation fait l'objet d'une représentation graphique « cartographie des risques ». Cette cartographie représente de façon graphique le niveau des risques opérationnels auxquels la banque est confrontée.

La cartographie des risques fait partie intégrante de l'évaluation des risques. Elle est une des étapes de l'évaluation car il ne sert à rien d'évaluer les risques sans la représenter de façon graphique. Elle permet au à toutes les personnes intéressées (actionnaires, Etat, salariés, clients, fournisseurs...) de mieux voir le degré d'exposition aux risques de la BIB/UBA. On ne peut pas parler d'évaluation de risques opérationnels sans parler de cartographie de ces risques.

Ainsi après l'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA nous avons présenté la cartographie de ses risques opérationnels.

Figure 5 : cartographie des risques opérationnels d'une agence BIB/UBA

Risques opérationnels	Niveau du risque opérationnel	Contrôle Interne	Niveau risque résiduel
1. Absence de manuel de procédures définis et approuvés	Fort	Moyen	Important
2. Défaillance de la mise en œuvre et l'application des procédures	Fort	Moyen	Important
3. Non respect des procédures	Fort	Moyen	Important
4. Non écoulement des cartes et codes bancaires	Fort	Bon	Modéré
5. Fraudes et vols	Fort	Bon	Modéré
6. une documentation incomplète	Moyen	Bon	Faible
7. Mauvaise réputation de la banque	Fort	Bon	Modéré
8. Comptes fictifs et client(s) indélégué(s)	faible	Bon	Faible
9. Clients non identifiés	faible	Bon	Faible
10. Perte de dossiers	faible	Bon	Faible
11. Insuffisance des capacités pour gérer les demandes des clients	faible	Bon	Faible
12. Paiement de chèque non autorisé	faible	Bon	Faible
13. inexistence du fond de caisse	faible	Bon	Faible
14. Inexactitude entre le montant des fonds dans le système et le montant réel	Moyen	Bon	Faible
15. Insuffisance des fonds	faible	Bon	Faible
16. Risque de fraude	Fort	Bon	Modéré
17. Insuffisance des fonds pour le besoin de la clientèle	faible	Bon	Faible
18. Dossier incomplet	faible	Bon	Faible
19. Garanties fictives	Fort	Bon	Modéré
20. Traitement tardif voir inexistant des réclamations	Fort	Moyen	Important
Légende			
Appréciation du risque inhérent	Fort		
	Moyen		
	Faible		
Appréciation du DMR (contrôle interne)	Bon		
	Moyen		
	Faible		
Appréciation du risque Net	Elevé		
	Important		
	Modéré		
	Faible		

5.2.4 La planification des plans d'actions

Après toutes ces étapes pour mieux avoir une vision des risques opérationnels auxquels la BIB/UBA est exposée, l'auditeur et le Directeur Général de la banque mettent en place des actions de corrections qui vont permettre d'éliminer le risque. Car pour la banque quelque soit le niveau du risque il doit être éliminé.

Ces actions correctives sont en général des recommandations que l'auditeur soumet aux acteurs concernés. Il suit la mise en œuvre de ses recommandations par la demande de preuves qui pourront lui permettre de voir l'état d'avancée des recommandations proposées. Chaque semaine il fait un suivi de ses recommandations et en fait un rapport qui est soumis au Comité d'audit.

Une fois la cartographie présentée nous mettons en place des plans d'actions qui nous permettront de minimiser le risque. Ces plans d'actions seront présentés dans le tableau ci-dessous ainsi que les délais d'exécution :

Tableau 10 : Plans d'actions

Risques opérationnels	Plan d'action	Délais d'exécution	Acteurs à contrôler	Points de contrôle
1. Absence d'un manuel de procédures définies et approuvées	Elaboration d'un manuel de procédures bien définies et approuvées	6 mois		
4. Non écoulement des codes et cartes bancaires	S'assurer que le client entre en possession de la carte et du code bancaire au même moment	1 ^e semaine	CSO RM	Compter le nombre de cartes et de codes en agences
7. mauvaise réputation de la banque	A l'ouverture des comptes donner un délai au client pour compléter le dossier	5 Semaines	RM	Vérification de l'exhaustivité des dossiers d'ouvertures de compte
19. Garanties fictives	Avant d'accorder un prêt vérification de la garantie apportée	2 semaines	RM	Vérification des garanties apportées par les clients
20. Traitement tardif voir inexistant des réclamations	Vérifier journalière des réclamations transmises	1 semaine	CSO	Comparaison entre les dates d'inscription au CCM et la transmission des recommandations

Source : nous même

Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons pris connaissance des différents postes dans une agence BIB/UBA, ainsi que les différents acteurs qui y interviennent. Cependant les acteurs sont exposés à des risques en réalisant leurs tâches. Parmi ces risques nous avons retenu le risque opérationnel. Leur évaluation repose sur différentes étapes qui ont également été présentées dans ce chapitre. Une fois ce travail il est important de porter une analyse sur cette technique d'évaluation des risques opérationnels ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA TECHNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS DE BIB/UBA

Après avoir procédé à l'évaluation de ces risques en utilisant la technique choisie par la banque dans ce chapitre nous effectuerons des vérifications sur l'existence des constituants de chaque étape. Cette démarche constituera la première partie de ce chapitre. Il faut noter qu'au cours de cette étape, nous ferons ressortir les forces et faiblesses de la technique d'évaluation des risques opérationnels bancaires. En deuxième place nous avons suggéré des recommandations sans pour autant oublier de montrer l'importance de l'évaluation des risques opérationnels dans leur maîtrise.

6.1 Analyse de l'identification des risques opérationnels de BIB/UBA

A ce niveau il s'agira d'apporter une appréciation sur les étapes d'identification des risques opérationnels de la BIB/UBA.

Tableau 11 : Analyse de l'identification des risques opérationnels de la BIB/UBA

Composantes de l'étape	Existence des composantes	Observation
Utilisation des catégories	oui	La banque identifie les risques associés aux fonctions
Techniques d'identification	oui	Identification basé sur l'analyse des activités et sur les check-lists.

Par ce tableau on constate que la BIB/UBA respect les étapes d'identification des risques opérationnels cependant la technique d'identification basée sur les check-lists présentent certains inconvénients.

6.2 Appréciation de l'analyse des risques opérationnels de BIB/UBA (tableau 12)

Au niveau de cette étape nous donnerons une appréciation en ce qui concerne la méthode d'appréciation du niveau des risques opérationnels bruts, la manière dont le DMR est identifié et évalué pour permettre d'apprécier le niveau du risque net.

- **Analyse de la méthode d'appréciation des risques opérationnels**

Tableau 12 : analyse de la méthode d'appréciation des risques opérationnels

Composantes de l'étape	Existence des composantes	Observation
Evaluation des risques inhérents opérationnels	oui	Les inhérents appelés par la banque risques brut font l'objet d'une évaluation
Evaluations des risques résiduels opérationnels	Oui	Les risques résiduels ou risques nets sont évalués par la banque
Estimation de la probabilité et de l'impact	non	La banque ne fait aucune estimation de la probabilité ni de l'impact des risques opérationnels
Approche d'évaluation	oui	L'approche utilisée par la banque est celle qualitative

En ce référant au COSO 2 Le niveau des risques opérationnels est fonction du produit de la probabilité et de l'impact d'où la formule : criticité = probabilité x impact ce qui n'est pas fait par la BIB/UBA.

- **Analyse de l'identification et évaluation du DMR (contrôle interne)**

A la BIB/UBA les auditeurs identifient le niveau de contrôle interne ce qui est démontré dans le tableau d'identification des risques opérationnels et qui est ensuite apprécié au niveau du tableau 10. Ce travail permet de déduire les risques opérationnels nets qui seront également soumis à une évaluation.

6.3 Respect des facteurs clé de succès d'une évaluation des risques opérationnels

Au niveau de la partie théorique BERNARD & al nous donnent les principes sur lesquels repose le succès d'une évaluation des risques opérationnels bancaires. En fonction de ses critères nous avons porté notre jugement suite au moment d'évaluation des risques partagé avec les auditeurs.

Ce jugement est fait à l'aide d'un critère de notation que nous avons élaboré nous même. Le critère de notation est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Echelle d'évaluation du respect des facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA

Echelles	critères
[1 ; 2]	mauvais
[3 ; 5]	passable
[5 ; 7]	Bon
[8,10]	Très bon

Une fois les critères présentés nous allons procéder à l'évaluation du respect des critères de succès de l'évaluation des risques opérationnels bancaires.

Tableau 14 : Evaluation du respect des critères de succès d'évaluation des risques opérationnels BIB/UBA

Facteurs clés de succès	Echelle	critères	Commentaires
Compréhension de l'entité	9	Très bon	Les auditeurs prennent le temps de bien comprendre les agences par des documents et la demande d'explication des points sombres
Engagement des cadres de la BIB/UBA surtout de la Direction Générale	7	BON	Une grande partie des cadres de la BIB/UBA sont favorables à l'évaluation des risques opérationnels

Définition des objectifs recherchés et des moyens mis à disposition pour y parvenir	8	Très bon	Les auditeurs dans la phase de préparation de la mission définissent clairement les objectifs à atteindre et y mettent tous les moyens à cet effet
Implication des auditeurs à l'évaluation des risques opérationnels	8	Très Bon	Au cours de notre stage nous avons constatés une implication au niveau des auditeurs
Un découpage cohérent en unité de travail	8	Très bon	Le découpage des activités en unité de travail est bien fait malgré le problème d'effectif qui se pose
Elaboration et communication d'une démarche d'évaluation claire, simple et précise	5	passable	La démarche d'évaluation des risques opérationnels est certes simple et claire mais la précision fait défaut

6.4 Les forces et les faiblesses de la technique d'évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA

Des forces et faiblesses ressortent au terme de cette analyse de la technique d'évaluation des risques opérationnels. Nous les présenterons au cours de cette rubrique.

- **Les forces de la technique d'évaluation des risques opérationnels de la BIB/UBA**

La présentation de la cartographie des risques permet de voir le niveau des risques et du contrôle interne. Par ce schéma on voit déjà le niveau du contrôle interne et son impact sur la survenance des risques. Toute personne se trouvant en face de cette cartographie a, à la fois, une idée globale sur le risque inhérent sur le risque résiduel et même sur le niveau du contrôle interne.

Une force de la technique d'évaluation à BIB/UBA se trouve au niveau du suivi des recommandations. Le système adopté par le directeur de l'audit pour mieux suivre les recommandations lui permet d'avoir un meilleur suivi. Chaque semaine ce dernier demande aux agences auditées de faire un rapport sur le niveau d'avancement des recommandations faites. Il vérifie à son tour ce niveau d'avancement et en fait un rapport pour les supérieurs. Un exemple de ce rapport vous sera présenté en annexe.

- **Les faiblesses de la technique d'évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA**

Au niveau de l'identification des risques opérationnels, l'utilisation de la méthode basée sur les check-lists. La liste préétablie contient des risques généraux qui souvent peuvent ne pas refléter réellement les risques auxquels la banque fait face. Cela peut entraîner les auditeurs à se pencher sur des risques plus généraux que sur ceux qui sont plus spécifiques à l'agence.

En ce qui concerne les critères de l'évaluation, la technique ne prévoit pas ceux concernant la probabilité de survenance et l'impact du risque. Il est important de connaître la probabilité de survenance pour voir sur quels risques il faut immédiatement intervenir. L'impact aussi est important car la probabilité peut être forte mais l'impact très minime. A ce niveau c'est aux auditeurs de juger de l'importance de ce risque en fonction des objectifs de l'entreprise. Avec le critère utilisé les auditeurs se pencheront sur des risques moins certains au profit des risques urgents à éliminer ou à maîtriser.

6.5 L'impact d'une bonne évaluation des risques opérationnels de BIB/UBA

Malgré certaines faiblesses de la technique d'évaluation du risque opérationnel cette dernière présente des forces qui permettent une bonne maîtrise des risques. En fin d'année après avoir identifié tous les risques liés aux agences le directeur du département fait une cartographie des risques regroupant le niveau de tous les risques des agences (annexe 8).

En observant cette cartographie, on constate l'importance des risques opérationnels dans le portefeuille risques de la banque. C'est par une évaluation de ces risques que l'auditeur a pu mettre en place une cartographie des risques. Cela permet une bonne maîtrise de ces derniers car

l'auditeur arrive à connaître le niveau du CI qui est le grand dispositif de maîtrise des risques et à améliorer ce niveau lorsqu'il n'est pas satisfaisant.

On peut alors dire qu'une bonne évaluation des risques opérationnels concoure à une bonne maîtrise de celle-ci.

Suite à notre étude qui a porté sur l'analyse de la technique d'évaluation des risques opérationnels nous avons formulé des recommandations à tous les acteurs qui interviennent dans le cadre de cette évaluation.

6.6 Recommandations

6.6.1 Recommandations à l'endroit du Service d'audit interne et contrôle

❖ Pour les contrôleurs

Ayant pour rôle d'identifier les risques lors des contrôles qu'ils effectuent, il serait important pour eux d'identifier les risques en cours en tenant compte des objectifs fixés par la banque. Ils doivent effectuer un travail au préalable afin de faciliter, voire, améliorer leurs investigations.

❖ Pour le directeur du service

Procéder à une évaluation en tenant compte de la probabilité de survenance et de l'impact ce qui permettra de connaître la criticité du risque qui s'avère important pour la mise en œuvre des plans d'actions.

Prévoir des plans de mission pour les contrôleurs afin que leur champ d'investigation soit plus élargi.

Procéder à un recrutement afin d'avoir plusieurs auditeurs ce qui permettra une meilleure efficacité et une meilleure concentration dans l'exécution de leurs tâches. Ce recrutement doit également concerner des contrôleurs qui pourront effectuer des missions dans les agences des

provinces rattachées à Ouagadougou car à ce niveau le travail des contrôleurs est effectué par les auditeurs en plus de leurs propres tâches.

6.6.2 Recommandations à l'endroit de la DG

La DG doit veiller à ce que le manuel de procédures soit disponible au niveau de chaque agent et traduit en français pour permettre une meilleure compréhension des procédures ; ce qui pourrait réduire considérablement les risques et rendre le contrôle interne plus performant.

Une maîtrise efficace des risques opérationnels se traduit par une maîtrise des activités par le personnel. Ainsi la DG doit améliorer les compétences du personnel en assurant des formations continues sur les procédures et dans l'apprentissage de la langue anglaise car le système est purement anglais. Au cours de la formation faire comprendre aux agents les objectifs de la banque ainsi que les stratégies appliquées.

Le logiciel FINACLE qui constitue un outil de travail très important pour la banque doit faire l'objet de traduction des éléments en français ce qui permettra aux agents de minimiser les risques d'erreurs au niveau de l'imputation et une meilleure maîtrise de ce dernier pour une bonne amélioration du travail.

Pour une meilleure communication entre les agents il est important de revoir le logiciel (ZIMBRA) de gestion des messages électroniques. Ce qui constituerait un plus à gagner pour la banque.

6.6.3 Recommandations à l'endroit des acteurs des agences

❖ De façon générale

Chaque agent doit avoir une connaissance des procédures qui lui incombent afin de maîtriser les tâches qui lui sont assignées et de minimiser les risques opérationnels qu'il peut susciter en cas d'inexécution ou de mauvaise réalisations de ses tâches.

Connaitre les objectifs de son agence est une priorité pour chaque agent afin de mettre à la disposition de sa clientèle un service irréprochable.

❖ De façon spécifique

Le CSO : pour une meilleure gestion des réclamations doit faire un suivi au niveau du service en charge de régler le problème. Il doit faire un suivi quotidien des réclamations et s'assurer de mentionner la fin de la réclamation au CCM.

Le CO : au niveau des ouvertures de comptes ou pour les dossiers de crédit doit s'assurer de l'existence de tous les éléments obligatoires avant d'engager toutes les procédures. Dans le cas contraire donner un délai à chaque client afin que chaque dossier soit complet.

Le caissier avant de payer un chèque doit vérifier toujours le montant et s'assurer qu'il bénéficie de l'autorisation du caissier principal avant un paiement. Au niveau des pièces de caisse il doit également veiller à ce que tous les éléments obligatoires soient mentionnés comme il se doit.

Le BOM : pour minimiser certains risques de fraudes il est important de veiller à ce que les codes et les cartes bancaires soient détenus par des personnes bien distinctes et s'assurer qu'ils sont rendus en bonne et dû forme.

Conclusion

Ce chapitre consacré à l'analyse de la technique d'évaluation des risques opérationnels a été traité conformément au modèle d'analyse décrit au chapitre 3. L'analyse dans un premier temps a porté sur une comparaison entre l'existant à la BIB/UBA et nos connaissances théoriques présentées dans la première partie. Après cette analyse nous avons fait ressortir les forces et faiblesses de la technique utilisée par la banque. Au terme de ces étapes nous avons élaboré des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis :

- d'abord de mettre en application notre modèle d'analyse décrit dans la première partie.
- Ensuite de connaître la BIB/UBA de façon générale et de façon spécifique le service d'audit et contrôle ainsi que son champ d'intervention de service audit et contrôle.

Notre séjour au service d'audit et contrôle nous a ensuite permis de connaître la technique utilisée pour évaluer les risques opérationnels après avoir pris connaissance des différents acteurs dans les agences qui constituent le champ d'intervention de l'audit.

Une fois la technique d'évaluation comprise, nous avons mis en pratique cette théorie en évaluant un certain nombre de risques opérationnels. Nous avons procédé également à une analyse de cette technique en faisant ressortir ses points forts et faibles. Des recommandations ont également été faites en vue d'améliorer le DMR.

CONCLUSION GENERALE

Le principal objectif de notre étude était de comprendre comment la BIB/UBA évalue les risques opérationnels et de porter un jugement sur cette technique en vue de l'améliorer. Pendant notre formation nous avons eu des connaissances plus ou moins théoriques de l'évaluation du risque opérationnel. Par ce travail nous avons pu comprendre de façon pratique comment une banque (BIB/UBA) évalue les risques opérationnels auxquels elle est confrontée.

- Pour l'atteinte de cet objectif, nous avons scindé notre travail en deux grands points essentiels.

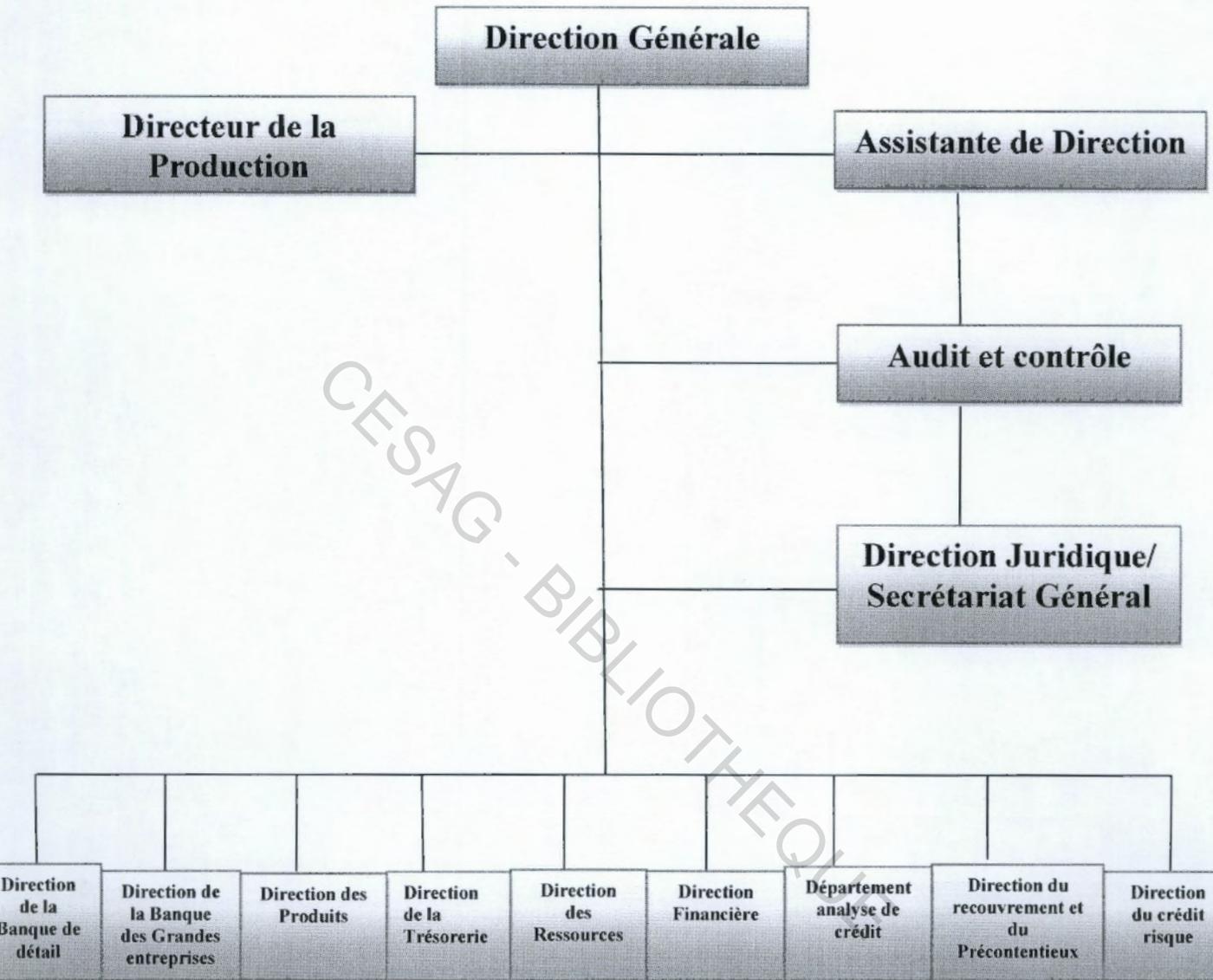
Le premier point qui a été consacré à la revue de littérature. Au cours de cette partie nous avons eu une meilleure connaissance des risques bancaires dont le risque opérationnel. Il faut noter que c'est au cours de cette partie que nous avons décrit notre approche d'analyse qui a été faite en deuxième partie.

- La deuxième partie a été consacrée à la BIB/UBA tout en la présentant de façon générale avant de démontrer sa technique d'évaluation des risques qui fût l'objet d'une analyse. Quelques recommandations ont également été formulées pour une meilleure gestion des activités.

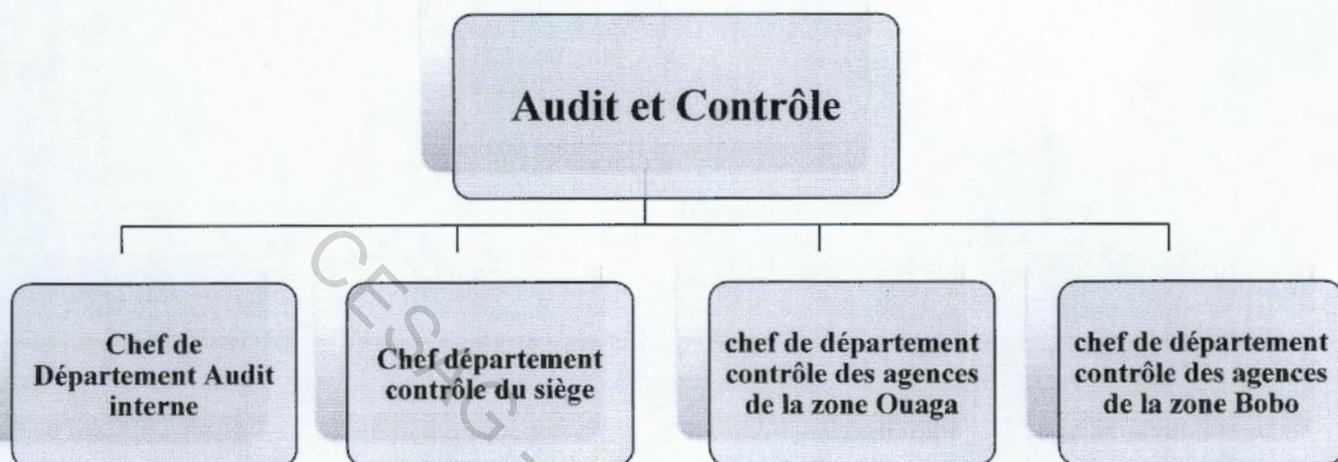
- A travers cette analyse, nous espérons avoir contribué à l'amélioration de la technique d'évaluation et espérons que nos recommandations seront suivies d'une manière ou d'une autre.



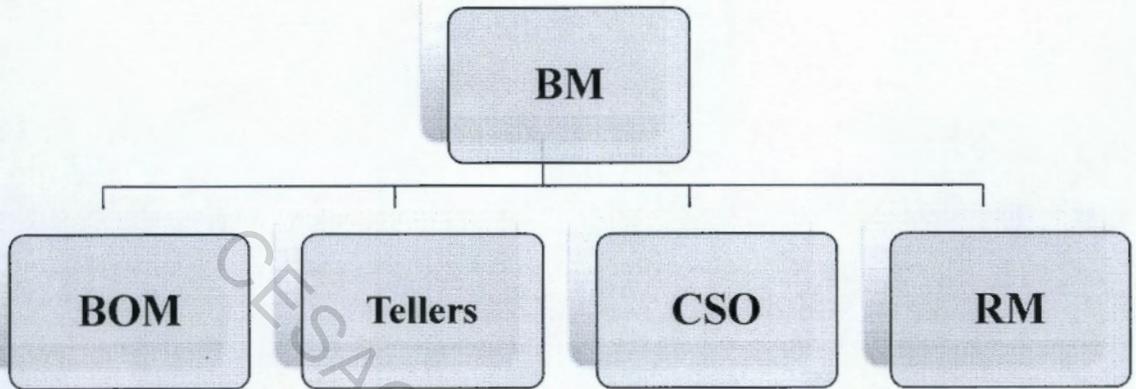
Annexe 1 : Organigramme BIB/UBA



Annexe 2 : organigramme Département audit interne et contrôle



Annexe 3 : Organigramme Agence BIB/UBA



Annexe 4 : Entretien avec le Directeur du département d'audit interne et contrôle

1) Identification des risques opérationnels

- a- qui est chargé de l'identification du risque ?
- b- Quels sont les outils utilisés pour l'identification ?
- c- quels sont les techniques d'identification des risques opérationnels ?
- d- À quelle phase de la mission identifiez-vous le risque ?

2) Evaluation des risques opérationnels

- a- Une fois les risques identifiés utilisez vous une échelle d'évaluation ? laquelle ? il ya une grille d'imputation du risque
- b- Quelle est l'approche d'évaluation que vous utilisez ? (Description)
- c- Une fois les risques évalués présentez vous une cartographie des risques ? Comment ?

3) Appréciation du dispositif de maîtrise des risques

- a- Comment identifiez-vous le CI mis en place ?
- b- Quels sont les critères d'appréciation du dispositif de CI ?
- c- Quels sont les mesures d'amélioration du CI mis en place ?

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne

QCI administré au BM	Réponses			Commentaires
	oui	Non	N/A	
1) Les procédures en vigueur sont elles celles prévues par la réglementation pour les agences ?	X			
2) Existe-t-il des procédures qui n'ont pas encore été mises à jour par rapport au MP ?	X			
3) Toutes les opérations de caisses sont-elles documentées	X			
4) Faites-vous souvent face à des transactions non autorisées ?	X			
5) Y'a-t-il des suspens de transactions dans le système ?				
6) Vérifiez-vous les procédures d'ouvertures des comptes ?		X		
7) Chaque compte comporte t-il une signature conforme et	X			

bien scannées				
8) Chaque dossier d'ouverture de compte est-il complet ?	X			
9) Quel est le délai accordé au client pour apport du complément de dossier ? - 2jrs - 1 semaine			X	Nous nous conformons à sa proposition
10) Y'a-t-il des moments où les fonds sont insuffisants ?				
11) Les réclamations GAB sont –elles bien prises en compte ?	X			
12) Quelle est la durée de dysfonctionnement moyenne d'un GAB ? - 1 jour - Une semaine - Plus d'une semaine				Non quantifiée. Est fonction de la panne signalée
13) La réception des codes et des cartes fait-elle objet de décharge ?	X			
14) Les codes et les cartes de débit sont-		X		

elles gardées par la même personne ?				
15) Quel(s) document(s) le client présente pour entrer en possession de sa carte et de son code ? - Carte d'identité ? - Numéro de compte ?	X X			
16) La limite d'encaisse est-elle respectée ?	X			
17) L'agence est-elle en effectif complet et suffisant pour exécuter la mission qui lui est assignée ?		X		Quête permanente
18) Existe-t-il un planning de formation pour le personnel de l'agence ?	X			Mais difficile en pratique

QCI administré au caissier	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	N/A	
1) L'imputation comptables des transactions dans le système présente t-il des erreurs	X			
2) Un suivi quotidien est-il effectué pour la balance du compte caisse	X			
3) Avez-vous toujours accès au cours des devises ?	X			
4) Vos transactions sont-elles toujours faites en tenant compte des cours journaliers ?	X			
5) Etes-vous toujours présents aux approvisionnements et aux cessions des fonds du coffre fort		X		
6) Les arrêtés et ouvertures de caisse suivent-elles les procédures en vigueur ?	X			
7) Les différences et écarts de caisse sont-ils toujours justifiés ?	X			
8) Les anomalies effectuées sont-elles soumises à votre supérieur ?	X			
9) Participez-vous aux inventaires de caisse ?		X		
10) Justifiez-vous le paiement de chèque non autorisé ?		X		

QCI au caissier	Réponses			Commentaires
	OUI	NON	N/A	
1) Vérifiez-vous la conformité des écritures avec les procédures en vigueur ?	x			
2) Existe-t-il une supervision des arrêtés de guichets automatiques ?	X			
3) Supervisez-vous les approvisionnements de caisse et les cessions de fonds au coffre fort et aux guichets automatiques aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la banque ?	X			
4) La limite du caissier est-elle respectée par votre validation ?	X			
5) L'agence présente t-elle des excédents ou des déficits d'encaisse ?	X			Mais régularisé le même jour
6) Assurez-vous un encadrement des caissiers ?	X			
7) Certaines transactions présentent t-elles des cas de fraude ?	X			Chèque volé, signature imitée
8) Le registre d'accès au caveau est-il bien tenu ?	X			Par le siège
9) Présentez-vous tous les cas d'anomalies constatés ?	X			

QCI administré au CSO	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1) Comment le client manifeste t-il sa plainte ? - Ecrit - Téléphone - Verbale	X X X			
2) Qui est chargé de remplir le CCM ? - BM - RM - CSO	X			
3) Quelle est l'intervalle de temps entre la réception de la plainte et son inscription dans le CCM ? - 1 à 5 jours - Une semaine - Deux semaines	X			
4) Comment faites vous parvenir la plainte au service concerné ? - courrier - mail - téléphone	X			
5) Qui vous informe de la résolution de la plainte ? - service concerné - Client	X			

6) Par quel moyen êtes vous informés par la résolution du problème ? - courrier - Mail - Téléphone	X			
7) Suivez les plaintes jusqu'à la résolution ?	X			
8) Enregistrez-vous la mention « clos » dans le CCM immédiatement après réception de l'information ?	X			
9) Toutes les transactions sont-elles enregistrées dans le registre ?	X			
10) Certaines transactions présentent-elles des erreurs ?	X			
11) Les délais de fournitures des rapports, états internes et externes sont- ils respectés ?		X		

Annexe 6 : TffA

Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	Objet de contrôle	Test	Conséquences	Commentaires F/f
Constitution des dossiers d'ouverture de compte	Efficacité dans la constitution des dossiers d'ouverture de compte	Absence d'éléments essentiels des dossiers	Dossiers d'ouverture de compte	Sur un échantillon de 10 dossiers 4 présentent des anomalies	Une grande partie de ces dossiers sont complétés après ouverture des comptes	f
Constitution des dossiers de demande de prêt	Efficacité dans la constitution des dossiers de demande de prêt	Absence d'éléments essentiels des dossiers	Dossiers de demande de prêts	SUR 10 dossiers 10 sont complets	ailleurs suivis prêts accordés	F
Mentions obligatoires pour paiements de chèque		Absence d'éléments essentiels pour paiements de chèque	Chèques payés par le caissier	Sur 10 chèques 1 seul ne dispose pas d'autorisations	Suivis convenables des paiements de chèque	F
Enregistrement des plaintes au CCM	Régularité des enregistrements des plaintes	Mauvais suivi des réclamations	Fiches de réclamations	Sur 10 réclamations 5 ne sont pas traités immédiatement	Mauvais traitement des réclamations	f
Distribution des codes et cartes bancaires	Efficacité de la distribution des codes et cartes bancaires	fraude	Le nombre de codes et de cartes bancaires en agences	Sur 20 codes nous avons 16 cartes		f

Annexe 7 : test de conformité et de permanence

A7.1 : Dossiers d'ouverture de compte

N° dossiers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eléments										
Formulaire de demande	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Une copie pièce d'identité	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Attestation de non engagement	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
EVIS	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Copie des deux derniers bulletins de salaire	O	O	N	O	O	O	O	O	O	O
Contrat de travail	O	N	N	N	N	O	O	O	O	O

A7.2 Dossiers d'accords de prêts

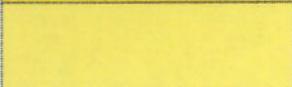
N°Dossiers	CPC					CPE				
	30908	30939	30960	31004	30991	32015	32060	32219	32264	32370
Eléments										
Pièce d'identité valide	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
1 photo D'identité	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Adresse postale et géographique	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Réf bancaire	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Certificat de travail ou dernier bulletin de salaire	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Justification du lieu de résidence	O	O	O	O	O	O	O			O

Annexe 8 : cartographie des risques annuels

Objet auditable		Risque brut					Contrôle interne	Risque net	Périodicité des missions d'audit
Direction	Pôle, Département, service...	Risque de crédit financier (marché, tx d'intérêt global.	Risque opérationnel	Risque juridique	Risque de non-conformité	Risque brut global			
Direction de la Banque de Détail	CGP						Bon	Modéré	1
	DAPOYA						Bon	Modéré	1
	DIMDO						Bon	Modéré	2
	TENKODOGO						Bon	Modéré	1
	POUYTENGA						Bon	Modéré	1
	DORI						Bon	Modéré	1
	KAYA						Bon	Modéré	1
	FADA N'GOURMA						Bon	Modéré	1
	BOBO DIULASSO						Bon	Modéré	2
	KOUDOUGOU						Bon	Modéré	1
	DIEBOUGOU						Bon	Modéré	1
	BIB GAOUA						Bon	Modéré	1
	HOUNDE						Bon	Modéré	1
	BANFORA						Bon	Modéré	1
	HAMDALLAYE						Bon	Modéré	1
	KOKO						Bon	Modéré	1
	MARCHE						Bon	Modéré	2
	TOUGAN						Bon	Modéré	1
	DEDOUGOU						Bon	Modéré	1
	Ouahigouya						Bon	Modéré	1
KWAME NKRUMAH						Bon	Modéré	1	
CASH POINT OUAGA2000						Bon	Modéré	1	
CASH POINT CIRCULAIRE						Bon	Modéré	1	

Légende

Appréciation du Risque Brute

Risque fort	
Risque moyen	
Risque faible	

Appréciation du dispositif de Contrôle Interne	Bon
	Moyen
	Faible

Appréciation du Risque Net

Faible	
Moderé	
Important	
Elevé	

CESAG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

1. BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), *pour un management des risques vers la protection de l'entreprise*, revue française n° 162 page 32.
2. BARROIN Laurence (2002), *vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*, Revue banque stratégie, n 189 page 2
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 p.
4. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques*, 2e édition, Editions d'organisation, 472 P
5. BERNARD Frédéric, ERIC Salviac (2008), *la fonction achat : control interne et gestion des risques*, Edition Maxima, 149 P
6. Benoît A. Aubert, Jean-Grégoire Bernard (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, 523P
7. BOUCHET Michel-Henry, GUILHON le Fraper du Hellen Alice (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Edité par Pearson Education, 248 P
8. CHIAPPORI P.A & Yanelle M.O (1996), *le risque bancaire : un aperçu théorique*, Revue d'économie financière n°37
9. COOPERS ET LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 P.
10. CURABA Sandra, JARLAUD Yannick, CURABA Salvatore, *Evaluation des risques : comment élaborer un document unique*, Edition Afnor, 325 P

11. DAUD Emmanuel, DINH Bérénice, FERRARI Julie, *Gérer le risque pénal en entreprise*, 323 P
12. DE COUSSERGUES Sylvie (2002), *gestion de la banque*, 5^e édition, Dunod, Paris
13. DESCROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique (2003), *la gestion des risques : principes et pratiques*, 286 P
14. DE SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoît, ZELANKO Ivan (2006), *le risque de crédit*, 3^e édition Dunod, Paris,
15. DESMICHT François (2002), *pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition, Paris,
16. DOV OGIEN (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, édition Dunod, Paris, 532 P.
17. FRANCOIS Ludovic, CHAIGNEAU Pascal, CAULIER Emmanuel (2005), *Risques et information*, 207 P
18. GREUNING Van et BRATANOVIC (2008), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 P
19. HAMZAOUI Mohamed (2005), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500*, 1^{ere} édition, Pearson Education France, 288 P
20. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500*, 2^{ième} édition, Pearson Education France, 288 P
21. HERNIAUX Gérard (2005), *Faire face aux risques de vos projets*, Editions INSEP CONSULTING, 48 P

22. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 337 P
23. JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly (2008), « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». 271P
24. JOSEE St Pierre (2004), *gestion des risques : comment améliorer le financement des PME*, 257 P,
25. MADERS Henri-Pierres & MASSELIN Jean Luc (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2^e Éditions d'Organisation, Groupe Eroyelles ISBN : 2-7081-3116, 261 P
26. MARESCALL Gilbert (2006), *la cartographie des risques*, édition Afnor, Paris, 188 P
27. MOREAU Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, Paris 138p
28. NICOLET Marie-Agnès, MAIGNAN Michel (2005). *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, revue banque n 668 P51
29. NGUENA octave Jokung (2008), *management des risques*, Edition ellipses, paris, 188P
30. Ordre des experts comptables, (2005), *le contrôle interne : les missions d'accompagnement de l'expert comptable*, Edition Ordre des experts comptables, Paris, 74 P
31. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 216 P,
32. Rapport du BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) 2006, *Avis d'expert: La mesure du risque de liquidité selon le comité de Bâle*, 22P
33. RENARD Jacques (2010), *théorie et pratique de l'audit interne*, édition EYROLLES, 469P

34. Sardi Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
35. SIRUGUET Jean Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire tome II*, Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques, revue banque, éditeur 18, rue La Fayette, Paris
36. VINCENTI Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, Revue Française de l'audit interne, n°144

CESAG - BIBLIOTHEQUE