



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle de  
Gestion**

**Promotion 24  
(2012-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**PRATIQUE DU RISK MANAGEMENT  
DANS UNE BANQUE : CAS DE  
L'AGENCE PRINCIPALE DE LA BCEAO  
DE NIAMEY (NIGER)**

**Présenté par :**

**Moussa Sirfi Mariama**

**Dirigé par :**

**M. Alain SAWADOGO  
PROFESSEUR ASSOCIE  
CESAG**

**Octobre 2013**

## DEDICACES

### *Je dédie ce mémoire à ...*

A ma chère mère

Affable, honorable, aimable : vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse DIEU, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon cher Père

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eus pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit des sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mon très cher mari

Quand je t'ai connu, j'ai trouvé l'homme de ma vie, mon âme sœur et la lumière de mon chemin. Tes sacrifices, ton soutien moral, ta gentillesse sans égal, ton profond attachement m'ont permis de réussir mes études. Sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour. Que DIEU réunisse nos chemins pour un long commun serein et que ce travail soit le témoignage de ma reconnaissance et de mon amour sincère et fidèle.

A tous mes proches

Mes frères et mes sœurs, mes oncles et mes tantes, mes beaux-parents tous ceux qui n'ont cessé d'avoir une pensée affective, veuillez trouver l'expression de ma profonde gratitude.

## REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction du présent mémoire, il m'incombe d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à divers degrés à son accomplissement. Ces remerciements vont en particulier à :

- M. Mahamadou Gado, Directeur National de la BCEAO Niger, vous nous avez honorés en acceptant avec grande sympathie la réalisation de ce stage au sein de votre structure. Veuillez trouver ici l'expression de notre grand respect et nos vifs remerciements ;
- M. Alhadane MOUSSA, Contrôleur des Opérations Principal de la BCEAO Niger, nous avons eu le privilège de travailler avec vous et d'apprécier vos qualités et vos valeurs. Veuillez trouver ici l'expression de notre respectueuse considération ;
- M. Oumarou ADAMOU, archiviste à l'Agence Principale de la BCEAO de Niamey pour votre appui dans l'élaboration de ce travail ;
- M. Abdoulaye Oumarou, Service des ressources humaines pour vos conseils et vos qualités humaines ;
- Mme Hamani Fatima pour ses précieux conseils et encouragements ;
- M. Alain Sawadogo, mon maître de mémoire, pour l'encadrement que vous avez su m'apporter ;
- M. Yazi MOUSSA, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et responsable du DESS Audit et contrôle de gestion, pour sa rigueur et son encadrement qu'il a su m'apporter pour la conception et la réalisation de ce travail ;
- M. le Directeur Général du CESAG et à tous le corps professoral du Cesag pour leur formation de qualité, nous saisissons cette occasion pour vous exprimer notre profonde gratitude tout en vous témoignant notre respect ;
- tout le personnel de la BCEAO ;

Enfin, je ne saurais oublier tous mes amis de la 24<sup>ème</sup> Promotion. Continuons à cultiver cette amitié et cette entraide dont nous avons fait preuve et qu'elles nous lient tout au long de nos carrières respectives.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ALARM	: National Forum for Risk Management in the Public Sector
AIRMIC	: Association of Insurance and Risk Managers
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COP	: Contrôleur des Operations Principal
COSO	: Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission
DAP	: Directeur de l'Agence Principale
DN	: Directeur National
DPR	: Directeur de la Prévention des Risques
FERMA	: Federation of European Risk Management Associations
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes
IRM	: Institute of Risk Management
ISO	: International Organisation for Standardisation
QCI	: Questionnaire du Contrôle Interne

## SOMMAIRE

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
SOMMAIRE .....	iv
Liste des figures.....	vii
INTRODUCTION GENERALE .....	viii
PARTIE I – CADRE THEORIQUE .....	6
CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT .....	8
1.1. Définition et principes du management des risques.....	8
1.1.1. Définition du risk management.....	9
1.1.2. Principes du risk management .....	10
1.2. Composante du risk management à travers les référentiels .....	11
1.2.1. Le référentiel COSO .....	12
1.2.2. Cadre de référence de FERMA .....	14
1.2.3. La norme ISO 31000 .....	17
1.2.4. Cadre de référence de l’AMF.....	18
1.3. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques .....	19
1.3.1. Gestion du risque .....	19
1.3.2. Le Processus de gestion des Risques.....	20
CHAPITRE 2 : DEMARCHE PROPOSEE POUR LE DEPLOIEMENT DU MANAGEMENT DES RISQUES.....	31
2.1 Méthodologie de la maîtrise des risques.....	31
2.1.1. Connaissance de l’environnement (interne et externe) .....	32
2.1.2. Identification des risques .....	33
2.1.3. Evaluation et hiérarchisation des risques .....	33
2.1.4. Traitement des risques.....	34
2.1.5. Suivi et contrôle des risques.....	34
2.1.6. Capitalisation et documentation des risques.....	34
2.1.7. Information et communication .....	34
2.1.8. Pilotage.....	35
2.2 Limites du management des risques .....	35
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	36

3.1.	Le modèle d'analyse.....	36
3.2.	Collecte et analyse des données.....	38
3.2.1.	Les outils de collecte de données.....	38
3.2.2.	Les outils d'analyse des données.....	38
CHAPITRE 4 : PESENTATION DE LA BCEAO .....		42
4.1.	Missions.....	42
4.2.	Organisation générale de la BCEAO.....	43
4.2.1.	Organisation institutionnelle.....	43
4.2.2.	Organisation administrative.....	46
4.3.	Les activités de l'Agence Principale .....	47
4.4.	Attributions des structures chargées du contrôle.....	48
4.4.1.	Contrôle Général.....	48
4.4.2.	Contrôle des Opérations dans les Directions Nationales de la BCEAO .....	50
Chapitre 5 : Description du contrôle et du management des risques de la BCEAO.....		52
5.1.	Dispositif du contrôle interne de la BCEAO .....	52
5.1.1.	Contrôle de premier niveau .....	53
5.1.2.	Contrôle de deuxième niveau .....	53
5.1.3.	Contrôle de troisième niveau .....	54
5.2.	Dispositif de management des risques de la BCEAO .....	54
5.2.1.	Cartographie des risques.....	54
5.2.2.	Exercice du contrôle .....	55
5.2.3.	Suivi de la mise en œuvre des recommandations.....	56
CHAPITRE 6 : Analyse du processus de gestion des risques de la BCEAO .....		58
6.1.	L'analyse du processus de gestion des risques .....	58
6.1.1.	Connaissance de l'environnement interne et externe.....	58
6.1.2.	Identification des évènements et leur caractérisation .....	59
6.1.3.	Evaluation et hiérarchisation des risques .....	59
6.1.4.	Traitement des risques.....	60
6.1.5.	Suivi et contrôle des risques.....	60
6.1.6.	Capitalisation et documentation des risques.....	61
6.1.7.	Information et documentation.....	62
6.1.8.	Pilotage.....	62
6.2.	Recommandations .....	64
6.2.1.	Recommandations relatives à la cartographie des risques.....	64
6.2.2.	Recommandations relatives aux activités de contrôle.....	64

6.2.3. Recommandations relatives à l'amélioration du système de reporting .....	65
6.2.4. Recommandations relatives à l'amélioration des relations entre contrôleurs et opérationnels .....	65
CONCLUSION GENERALE .....	68
ANNEXES.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	V

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Liste des figures

Figure N°1: Comparaison COSO 1 à COSO 2 : de la pyramide au cube .....	13
Figure N°2 : Exemple de classification des risques par FERMA .....	14
Figure N°3 Le processus de gestion des risques de FERMA.....	16
Figure N°4 Schéma de la norme ISO 31000 .....	18

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Les mutations du monde économique entraînant de nouvelles opportunités tout en accroissant les incertitudes auxquelles sont confrontées les entreprises, rendent impérieuse la nécessité de méthodologies efficaces et efficientes afin de mieux appréhender l'univers risqué auquel doivent faire face les organisations.

L'industrie bancaire n'est pas en marge de ce fait. Cependant les établissements de crédit ont une activité spécifique qui les distingue des autres entreprises qui offrent des biens et services. Le système bancaire assure, en effet, le financement de l'économie en permettant une rencontre permanente entre les agents à capacité financement et ceux à besoin de financement. Il convient néanmoins de faire une distinction entre le rôle des acteurs de ce système. Les banques commerciales offrent des moyens de paiements préexistants et nouveaux dont elles permettent le transfert d'une place à une autre ou d'un agent à un autre. Les Banques Centrales sont, quant à elles, garantes de la stabilité des prix, du fonctionnement efficient et équilibré de l'ensemble des composantes du système financier et ont l'obligation d'assumer leurs responsabilités de transparence vis-à-vis de l'opinion publique (TRICHET, 2000 : 51-52).

Ce rôle assez particulier des acteurs du système bancaire les conduit à côtoyer une multitude de risques. Cet univers évolutif du risque bancaire et financier impose aux banques de cerner toutes les dimensions des risques liées à l'industrie bancaire et affectant inéluctablement la firme bancaire. L'accent est d'ailleurs de plus en plus mis sur le risque opérationnel dont l'importance est désormais reconnue du fait des scandales suscités par sa mauvaise gestion et qui ont ébranlé toute la communauté internationale bancaire. Les exemples de la DAIWA New York et de la BARINGS, pour ne citer que ceux-là, sont assez éloquent<sup>1</sup>.

A ce niveau, la réglementation bancaire est en pleine mutation. L'accord de 1988 (ratio de Cooke ou Bâle 1) mis en place par le Comité de Bâle<sup>2</sup> en ce qui concerne la surveillance prudentielle, est sur le point d'être remplacé par un nouveau ratio de solvabilité dans le but, entre autres, de prendre réellement en compte cette catégorie de risque. Les objectifs

---

<sup>1</sup> en 1995, la Daiwa New York perdait 1.1 milliards de dollars en raison de transactions illégales. Au cours de la même année, la BARINGS, une institution financière vieille de 233 ans, s'effondrait par la faute d'un courtier en produits dérivés malhonnête. Tous ces désastres ont eu pour « nid », une mauvaise gestion des risques opérationnels. (Tiré de Symantec information intégrité : Bâle II: risques opérationnels et sécurité des informations).

<sup>2</sup> Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975, regroupe les autorités de surveillance prudentielle et les banques centrales des pays du groupe des dix dit GIO (en fait treize actuellement) : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays Bas, Royaume Unis, Suède et Suisse. Le comité se réunit généralement à la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, où se trouve son secrétariat permanent.

fondamentaux du Comité restant inchangés, le ratio de Mac Donough, dont les premières applications commenceront en fin 2006, est basé sur trois piliers, à savoir : une exigence minimale en fonds propres, un processus de surveillance prudentielle et une discipline de marché. Les objectifs de ce ratio en ce qui concerne la maîtrise du risque opérationnel sont :

- d'appréhender le risque opérationnel soit par une exigence de fonds propres soit par un processus de surveillance prudentielle,
- de lier plus étroitement le niveau des fonds propres réglementaires ainsi déterminé au profil des risques opérationnels spécifiques de chaque banque,
- d'inciter les banques à développer des systèmes internes de mesure de ce risque,
- et de renforcer le rôle des autorités de supervision (pilier 2) et celui des marchés (pilier 3).

Toute banque est donc aujourd'hui obligée d'avoir, non seulement une vue panoramique sur les risques opérationnels qu'engendre son activité mais également de les maîtriser. La gestion du risque opérationnel implique la mise en œuvre d'un ensemble d'initiatives (FAUTRAT, 2000 :24) visant à se prémunir ou à réduire les manifestations de ce risque. La concurrence exacerbée conduit d'ailleurs les managers des banques à son intégration dans leur prise de décision.

Même si la gestion des risques n'est pas un nouveau débat, la problématique actuelle pour une banque, est de disposer de meilleures pratiques en matière de risk management facteurs d'une maîtrise de ses activités.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ne fait pas exception quant aux normes en vigueur. Il existe au sein de la banque plusieurs services dont, entre autres, celui du contrôle des opérations. Ces différents services travaillent en parfaite symbiose pour offrir une assurance raisonnable aux dirigeants de la Banque quant à l'atteinte de ses objectifs.

En outre, certifiée ISO 9001 : 2008, la BCEAO a un système de management de la qualité qui contribue à l'atteinte des objectifs dans le respect de cette norme. Dans ce contexte, la crédibilité de la Banque Centrale est plus que jamais un élément déterminant pour l'efficacité de son action et, d'une manière générale, pour la stabilité financière. Cette démarche vise à donner confiance à leurs clients et partenaires et à faire valoir les efforts qu'elle déploie sans cesse pour améliorer la qualité de ses prestations tout en maîtrisant les risques inhérents à leurs activités.

Du fait de son activité assez spécifique, la BCEAO (qui demeure quand même une entreprise), est amenée à côtoyer un grand nombre de risques opérationnels liés à tous ses processus décisionnels. Ces défaillances peuvent être multiples. On peut citer, entre autres :

- des erreurs et malversations humaines telles que les fraudes internes ou encore le comportement non éthique,
- des risques organisationnels et de traitement tels que la mauvaise gestion administrative et du traitement des opérations, le mauvais management des métiers,
- des pannes du système d'information liées à une mauvaise maîtrise de la technologie et des systèmes informatiques.

La survenance de ces risques est essentiellement suscitée par :

- un dysfonctionnement du dispositif organisationnel et technique de traitement des opérations de la banque,
- une inadéquation des ressources informationnelles et une mauvaise gestion de l'information,
- un manque de culture d'éthique et de déontologie bancaire,
- une inadéquation quantitative et qualitative des ressources humaines,
- et un environnement social défavorable.

En outre, un bon dispositif de gestion des risques permettant d'identifier, de hiérarchiser et d'analyser ces risques, facilite l'évaluation de leur probabilité d'occurrence pour leur maîtrise. La BCEAO doit pourtant être très attentive aux risques opérationnels, risques les plus prépondérants de son activité, par impératif d'exemplarité vis-à-vis des banques commerciales de la place et pour la protection de son image.

L'on est de ce fait tenté de se demander quelles options adopter pour une meilleure maîtrise des risques à la BCEAO?

On pourrait proposer :

- l'élaboration d'une démarche commune de cartographie des risques opérationnels, intégrée dans un dispositif de Contrôle Interne performant,
- l'utilisation d'une approche par la Value At Risk (VAR) au travers d'une gestion Actif-passif (CERNES, 2004: 11),

- la mise en œuvre d'une démarche basée sur une analyse des états financiers (bilan et compte de résultat) de la banque (CERNES, 2004 : 7),
- l'établissement d'un répertoire des meilleures pratiques en matière de gestion des risques, qui pourrait éventuellement être adapté à la BCEAO.

La dernière solution est plus opportune, dans la mesure où elle constitue le châssis de la mise en œuvre effective des autres solutions. L'on ne peut en effet, maîtriser un risque sans l'avoir au préalable identifié et évalué. Le processus de gestion des risques s'intégrant dans le dispositif de contrôle interne de la banque a pour objectif d'identifier, de classer, de hiérarchiser, les risques entre eux et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles (Pierre SONIGO & al, 2001 :4). Ce dispositif de maîtrise des risques et de communication est donc un appui au fonctionnement de la banque.

Au regard de ce qui précède, notre question de recherche est : « **quels est le processus de gestion des risques de la BCEAO?** »

En d'autres termes,

- quels sont les différentes composantes du risk management à travers les référentielles?
- quels sont les bonnes pratiques en matière de gestion des risques?
- quel est le déploiement de notre référentiel de risk management ?
- quel est le dispositif de maîtrise des risques mis en place par la BCEAO?
- quelles sont ses forces et ses faiblesses?
- comment l'améliorer pour le rendre efficace?

Dans l'objectif de répondre à toutes ces questions notre choix s'est porté sur le thème suivant : « **Pratique du risk management dans une banque centrale : Cas de la BCEAO-NIGER**»

L'objectif principal de ce mémoire est de mener une analyse critique du processus de gestion des risques adoptée par la BCEAO.

De manière plus spécifique il s'agira :

- définir les différentes composantes de risk managements à travers les référentielles,
- d'établir un répertoire des meilleures pratiques en matière de gestion des risques,
- de présenter le déploiement de notre référentielle de gestion des risques
- de présenter le processus de gestion des risques adopté par la BCEAO,

- de faire une analyse critique de la démarche de la BCEAO sur la base de notre référentiel,
- et de faire des propositions à l'enrichissement de cette démarche sur la base des résultats de notre analyse.

Cette étude présente plusieurs intérêts dont :

**Pour la BCEAO** : ce travail de réflexion, peut-être (sans prétention à l'exhaustivité) utile à la BCEAO si celle-ci veut donner une nouvelle orientation à sa démarche de maîtrise des risques opérationnels.

**Pour l'étudiant** : ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques avec des données de la vie professionnelle. En allant à la découverte du milieu professionnel, nous aurons l'occasion de mieux cerner les contours du management des risques bancaires qui sont au centre des préoccupations des organisations de nos jours.

Par conséquent, ce travail s'articulera en deux parties :

La première partie constituera le cadre théorique de l'étude. Cette partie nous permettra de cerner les principales démarches existantes et les bonnes pratiques en matière de risk management, de présenter la démarche référentielle et la méthodologie de collecte et d'analyse des données que nous proposons dans le cadre du déploiement du processus de gestion des risques.

La seconde partie nous permettra de présenter et d'analyser le processus de gestion des risques adopté par la BCEAO, et de faire des recommandations en vue de son amélioration.

**PARTIE I – CADRE THEORIQUE**

Au cours de ces dernières années, dans une période où la recherche de productivité et d'économie des coûts sont devenues la préoccupation du monde des affaires, les risques ne cessent d'augmenter dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise est de plus en plus importante. C'est ce qui a mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces pour renforcer la résistance et la dynamique de l'entreprise ou l'organisation.

Si les banques commerciales Nigériennes sont des entreprises relativement particulières, la BCEAO l'est encore plus. Son rôle d'« autorité » du système bancaire, de garant de la stabilité monétaire et de la lutte contre l'inflation, fait d'elle un partenaire clé de développement.

Cependant, son environnement, marqué par des règles d'éthique, de déontologie et le respect d'une réglementation professionnelle, l'oblige à une bonne maîtrise de ses actes et des risques inhérents à ces actes. Elle doit en effet, par tous les moyens, éviter une défaillance globale du système bancaire pour la protection des acquis économiques du Niger et au-delà des pays de l'UEMOA.

« Dans un monde complexe et imprévisible qui ne laisse plus de droit à l'erreur, les dirigeants doivent se donner d'avantage de moyens de gérer leurs risques et les actionnaires et autres parties prenantes sont en droit d'exiger plus de sécurité » (BAPST & BERGERET, 2002 :10).

En effet, il est impératif pour les autorités de la BCEAO d'accorder une attention particulière à la gestion du risque bancaire. A ce niveau, la définition, la nomenclature, la classification et l'évaluation des risques par le biais du risk management, s'avèrent l'option la plus pertinente à explorer.

Ainsi, notre revue de littérature traitera dans le premier chapitre à l'exploration des démarches de risk management existantes et à la mise en œuvre d'une démarche référentielle de risk management dans le secteur bancaire. Le second chapitre sera consacré sur le déploiement de notre démarche référentielle la base d'une synthèse méthodologique.

# CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT

## Introduction

Le pilotage bancaire repose sur une estimation exhaustive des risques, qui nécessite de recourir à des modèles de plus en plus complexes et sophistiqués. Dans ce contexte, Le dispositif de Risk management devient un véritable pôle stratégique dans l'organisation bancaire.

Les risques ont toujours fait l'objet d'une attention particulière dans les banques. La nouveauté dans ce domaine réside dans la détermination et l'obligation d'une gestion plus active des risques. La gestion active des risques modifie radicalement les dispositifs traditionnels de suivi des risques de plusieurs manières : une meilleure définition des différentes dimensions des risques bancaires, l'apparition d'une gestion quantitative et planifiée de ces risques, un pilotage plus actif des risques, des mesures plus précises, des outils et des dispositifs nouveaux. Bref, il s'agit de mettre en place une gestion calculée des risques dans le but de faciliter et d'améliorer l'efficacité dans la prise de risque.

Le risque n'est plus un élément intangible dont l'appréciation est essentiellement qualitative. Il devient un objet spécifique, mesurable et quantifiable, et un facteur de performance.

Le Risk management n'est autre que l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels nécessaires pour y parvenir. Il n'est nullement figée mais, au contraire, en évolution constante.

Ce chapitre traitera de la définition, des principes, des différents référentiels et des bonnes pratiques en matière de risk management ainsi que de son positionnement et son organisation.

## 1.1. Définition et principes du management des risques

Dans l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, une décision importante ne peut plus être prise sans faire appel à une forme quelconque de management des risques. Si la prise en compte des risques est longtemps restée le domaine réservé des assurances, de la finance et des projets industriels, elle touche aujourd'hui l'ensemble des métiers de l'entreprise. De nombreux managers ont déjà pris conscience que le management des risques est l'un des enjeux majeurs

pour leur entreprise. D'autant plus que le contexte politique, économique et social est aujourd'hui imprévisible.

### **1.1.1. Définition du risk management**

Le management des risques est défini selon l'international Financial Risk Institute comme «L'application de l'analyse financière et des divers instruments financiers au contrôle et à la réduction des types de risques sélectionnés». Cette définition est incomplète car elle met seulement en relief l'importance de l'analyse financière et des instruments financiers dans la réduction des risques. Le management des risques encore appelé management de l'exposition aux risques devrait être un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci.

Le management des risques est défini selon l'IIA (Institute of Internal Auditors) comme : « Un processus de structure cohérent et continu opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation ». Cette définition rejoint celle donnée par le COSO2 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions) mais ne tient pas en compte le rôle du management des risques dans l'élaboration de la stratégie.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit : « 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). Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leurs dispositifs de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

### 1.1.2. Principes du risk management

Selon le référentiel ISO 31000 :2009 pour avoir un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte, à tous les niveaux, les principes énoncés ci-dessous.

- **Le management des risques crée de la valeur et la préserve**

Le management des risques contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances de l'organisation, à travers la révision de son système de management et de ses processus.

- **Le management des risques est intégré aux processus d'organisation**

Le management des risques doit être intégrée dans le système de management existant tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

- **Le management des risques est intégré aux processus de prise de décision**

Le management des risques est une aide à la décision pour faire des choix argumentés, pour définir des priorités et pour sélectionner les actions les plus appropriées.

- **Le management des risques traite explicitement de l'incertitude**

En identifiant les risques potentiels, l'organisation peut mettre en place des outils de réduction et de financement des risques dans le but de maximaliser les chances de succès et minimiser les possibilités de pertes.

- **Le management des risques est systématique, structuré et utilisé en temps utile**

Les processus du management des risques devraient être cohérents à travers l'organisation afin d'assurer l'efficacité, la pertinence, la cohérence et la fiabilité des résultats.

- **Le management des risques s'appuie sur la meilleure information disponible**

Pour un management des risques efficace, il est important de considérer et de comprendre toutes les informations disponibles et pertinentes pour une activité, tout en reconnaissant les limites des données et des modèles utilisés.

- **Le management des risques est adapté**

Le management des risques d'une organisation doit être adapté en fonction des ressources disponibles – ressources de personnel, de finance et de temps – ainsi qu'en fonction de son environnement interne et externe

- **Le management des risques intègre les facteurs humains et culturels**

Le management des risques doit reconnaître la contribution des personnes et des facteurs culturels à la réalisation des objectifs de l'organisation.

- **Le management des risques est transparent et participatif**

En impliquant les parties prenantes, internes et externes, lors des processus de management des risques, l'organisation reconnaît l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

- **Le management des risques est dynamique, itératif et réactif au changement**

Le management des risques doit être flexible. L'environnement concurrentiel oblige l'organisation à s'adapter au contexte interne et externe, spécialement lorsque de nouveaux risques apparaissent, lorsque certains risques sont modifiés, tandis que d'autres disparaissent.

- **Le management des risques facilite l'amélioration continue de l'organisation**

Les organisations possédant une maturité en matière de management des risques sont celles qui investissent à long terme et qui démontrent la réalisation régulière de ses objectifs.

## **1.2. Composante du risk management à travers les référentiels**

Plusieurs référentiels du management des risques coexistent. Si leur approche peut différer, notamment dans la décomposition en sous-processus du management des risques et qu'il existe quelques nuances de vocabulaire, les quatre référentiels ci-dessous énumérés partagent globalement la même méthode. Il s'agit :

- du référentiel COSO,

- du cadre de référence de la gestion des risques de l'AMRAE,
- de la norme ISO 31000 sur le management des risques,
- du cadre de référence de l'AMF.

### 1.2.1. Le référentiel COSO

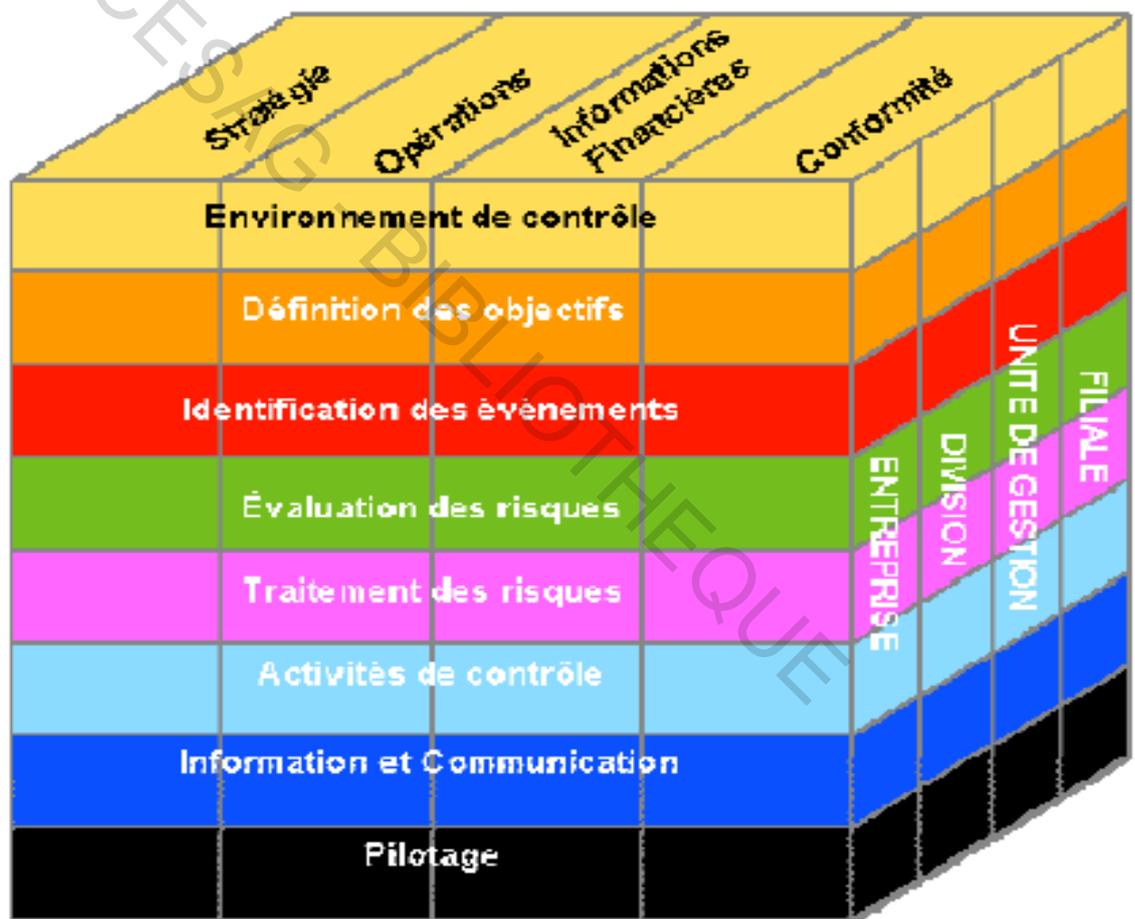
Le COSO 2, publié en 2004, complète le référentiel COSO 1 de 1972 en introduisant l'approche du management des risques. Les composantes du cadre de référence du COSO 2 sont au nombre de huit (8), à savoir :

- la connaissance de l'environnement (interne),
- l'identification des événements et leur caractérisation,
- l'évaluation et la hiérarchisation,
- le traitement des risques,
- le suivi et le contrôle des risques,
- la capitalisation et la documentation des risques,
- l'information et la communication,
- le pilotage

Le COSO 2 parle d'événement dans la vie d'une entreprise qui devient un risque s'il l'impact négativement ou au contraire une opportunité s'il s'avère bénéfique. COSO 2 parle également d'appétence au risque, soit le niveau de risque auquel l'entreprise est prête à faire face. Cette appétence est englobée d'un seuil de tolérance, soit une variation acceptable du niveau de risque par rapport à l'appétence, qui est l'objectif défini.

Par rapport au référentiel COSO 1, qui traite du contrôle interne, COSO 2 prend également en compte les objectifs stratégiques en plus des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. De même, trois éléments sont rajoutés par rapport au dispositif de contrôle interne : la fixation des objectifs (afin d'identifier à partir de ces derniers quels événements pourraient nuire à leur atteinte), l'identification des événements (à la fois risques et opportunités) et le traitement des risques (ici les opportunités sont mises de côté, comme pour l'évaluation des risques). Enfin, COSO 2 donne une dimension d'analyse supplémentaire car les risques doivent être maîtrisés et analysés dans toute l'entreprise, y compris ses divisions, ses business units et ses éventuelles filiales.

Figure N°1: Comparaison COSO 1 à COSO 2 : de la pyramide au cube



Source : BOURROUILH Olivier, SCHICK Pierre & VERA Jacques, *Audit interne et référentiels de risques*, DUNOD, 2010, p.19

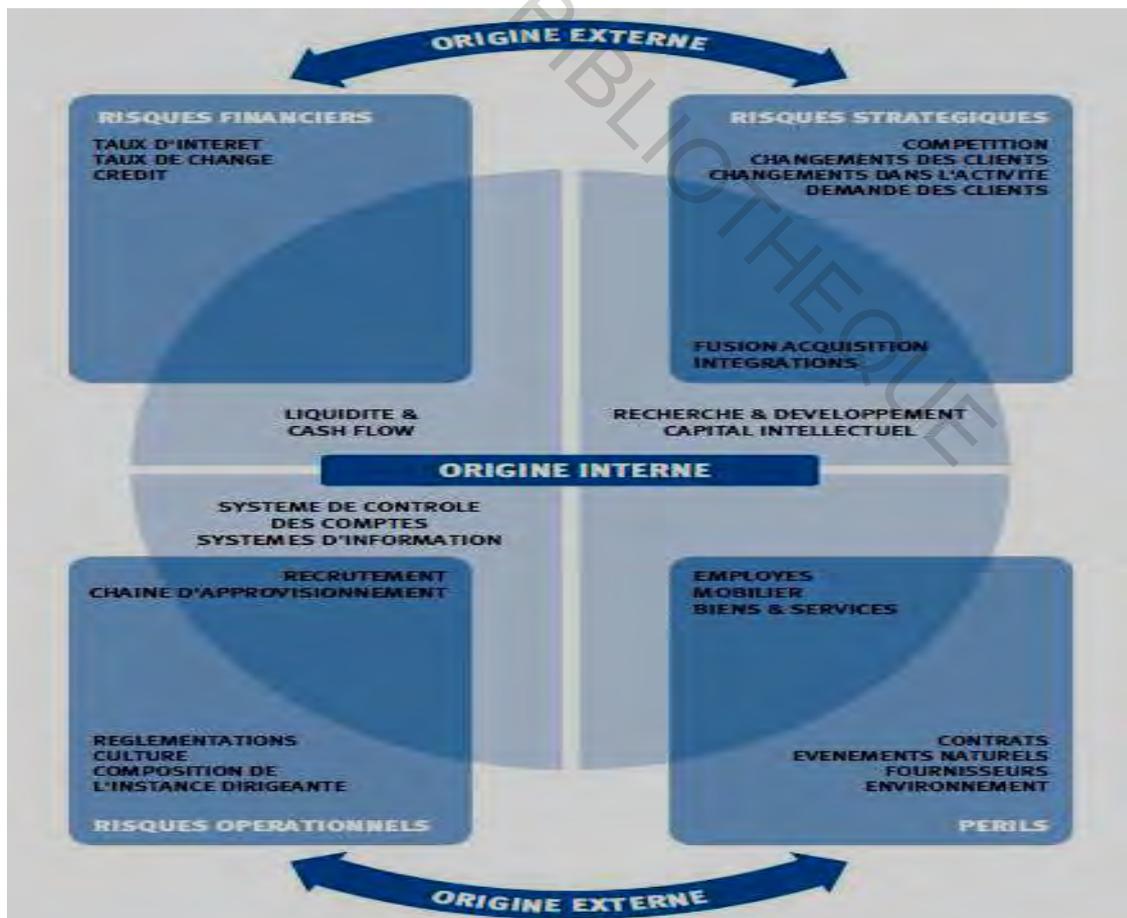
### 1.2.2. Cadre de référence de FERMA

Le cadre de référence de la gestion des risques de FERMA, publié en 2002 inclut directement la gestion des risques dans la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation.

La gestion des risques est donc planifiée au plus haut niveau de l'entreprise et « a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. » Ferma (2002 :3).

FERMA parle de risques aux aléas positifs et aux aléas négatifs. Ainsi, l'analyse des risques est également élargie aux opportunités : « On s'accorde de plus en plus à reconnaître que la gestion du risque s'intéresse à celui-ci sous les deux aspects de l'aléa positif et de l'aléa négatif ». FERMA conseille également une double classification des risques : par typologie (stratégique, financier...) mais également par origine (interne ou externe), car le traitement sera différent.

Figure N°2 : Exemple de classification des risques par FERMA



Source : www.ferma.eu, « Cadre de référence de la gestion des risques », 2002, p.4

Le processus de gestion des risques de FERMA, (voir ci-dessous), contient sept sous-processus qui sont les suivantes :

- l'objectif stratégique de l'organisation,
- l'appréciation du risque,
- l'analyse du risque : se traduit par l'identification, la description et l'estimation des risques,
- l'évaluation du risque,
- le compte rendu sur le risque (menace et opportunité),
- la décision,
- le traitement du risque.

Le cadre de référence se focalise surtout sur le second sous-processus qui est central : l'appréciation du risque. À la différence du COSO 2, ce cadre de référence est beaucoup plus pratique et donne beaucoup d'exemples d'outils : la fiche de description du risque, plusieurs exemples d'échelles pour évaluer les risques et les opportunités. En outre, un appendice liste toutes les techniques d'identification et d'évaluation des risques.

Curieusement, la cartographie des risques est absente alors que le cadre de référence donne les principaux outils pour la construire. Par contre, ce référentiel insiste moins sur l'environnement nécessaire au développement propice du management des risques même s'il s'emploie à décrire les rôles et responsabilités de chacun dans l'administration et la surveillance de la gestion du risque.

Figure N°3 Le processus de gestion des risques de FERMA



Source : [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu), « Cadre de référence de la gestion des risques », 2002, p.5

### 1.2.3. La norme ISO 31000

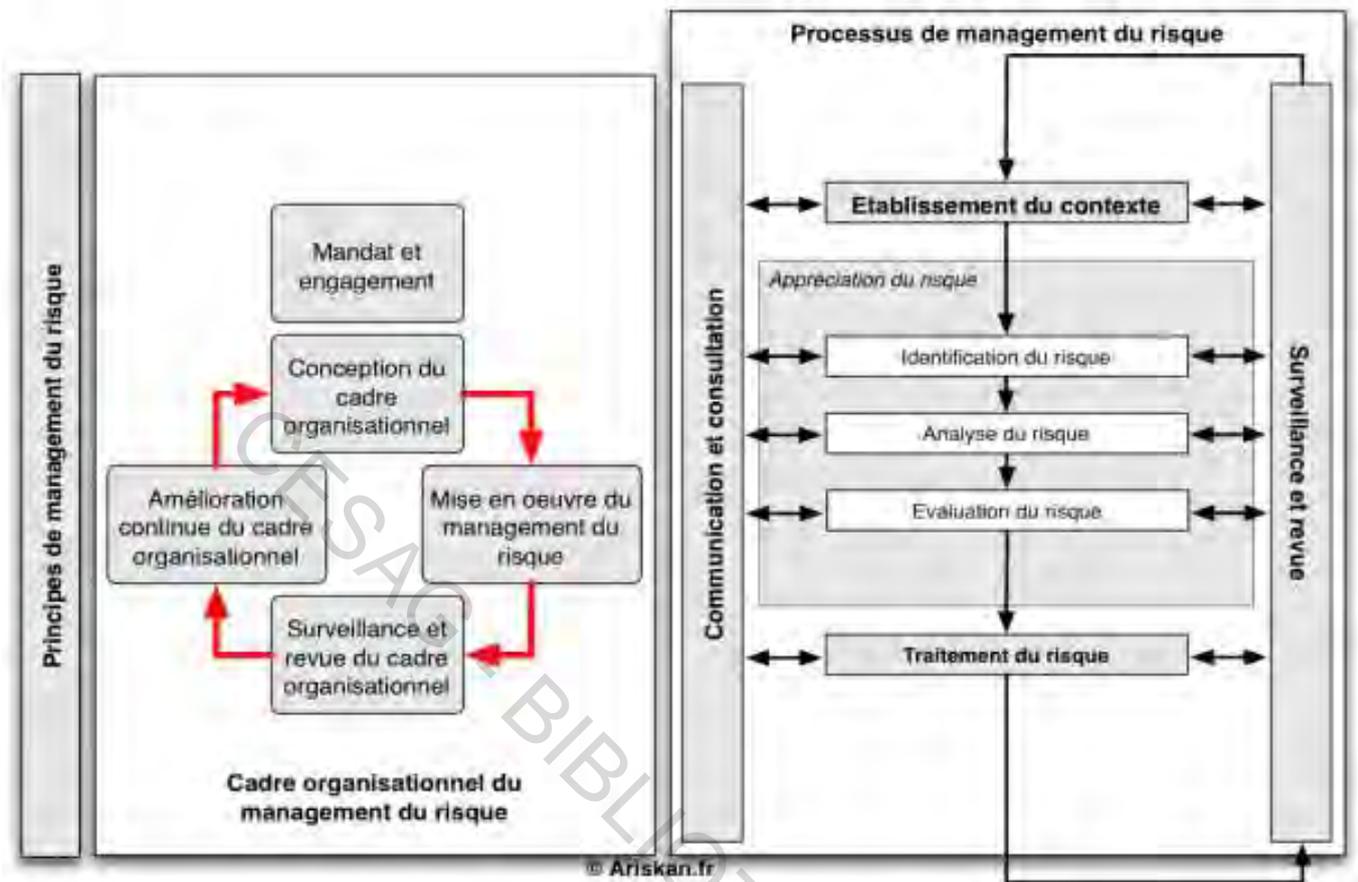
La norme ISO 31000 sur le management des risques contient une approche par le management de la qualité. Son processus est composé de 5 éléments, à savoir :

- l'établissement du contexte,
- l'appréciation du risque composé entre autre de l'identification, de l'analyse et de l'évaluation du risque,
- le traitement du risque,
- la communication et la consultation,
- la surveillance et la revue.

Cette norme se veut accessible à toutes les organisations et n'est donc pas l'apanage exclusif des grands groupes. Contrairement à d'autres normes ISO, celle-ci n'est pas sujette à certification. Cette norme répond davantage à des problématiques industrielles afin notamment de garantir la sécurité des parties prenantes : ses employés, ses clients, la société civile et l'environnement. La norme ISO 31000 propose dorénavant une nouvelle définition du risque un peu moins mathématicienne que la précédente. Il a donc fallu modifier le guide ISO 73 – vocabulaire. Maintenant, le risque n'est plus « un événement probable ayant des conséquences », mais « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » Motet Gilles (2009 :3). Enfin, la norme ISO 31000 ne vise pas à uniformiser les pratiques de management des risques mais se contente de donner des lignes directrices sur ce sujet.

Concrètement, la norme ISO 31000 met en place 11 principes de management des risques qui doivent guider la conception d'un cadre organisationnel qui décrit les activités de management des risques des différentes unités. Ce cadre organisationnel doit avoir une perspective d'amélioration continue. C'est pourquoi il rentre dans une roue de Deming (Plan /Do / Check / Act), cercle vertueux de l'auto-apprentissage. Une fois le cadre organisationnel mis en place, chaque entité devra suivre un processus de management des risques plus classique. Chaque risque doit être identifié, analysé, évalué puis traité tout en garantissant un environnement propice à la gestion des risques : établissement du contexte (fixation des objectifs), communication / consultation et surveillance / revue.

Figure N°4 Schéma de la norme ISO 31000



Source : <http://www.ariskan.fr/spip.php?article16>

#### 1.2.4. Cadre de référence de l'AMF

Le cadre de référence de l'AMF, publié en 2007 et réactualisé en 2010, traite à la fois du contrôle interne et de la gestion des risques. Ce cadre n'est pas obligatoire mais constitue indéniablement une bonne pratique pour mettre en œuvre la loi du 3 juillet 2008. Cette loi transpose en droit français la 4<sup>ème</sup> et la 7<sup>ème</sup> directive européenne qui obligent toutes les sociétés cotées à fournir dans leur rapport de gestion une information sur ses principaux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Il s'inspire notamment du COSO 2 et de la norme ISO 31000. Le processus de management des risques qu'il décrit ressemble très fortement à celui du COSO 2, à la différence qu'il traite exclusivement des risques et ne mentionne pas les opportunités. L'apport de ce cadre de référence réside dans le fait qu'il explicite clairement l'articulation entre le management des risques et le contrôle interne, en expliquant les responsabilités des acteurs de l'entreprise dans chacun de ces domaines.

Au total, de l'analyse des différents référentiels, il ressort que ces derniers se distinguent par leur approche : générale pour le COSO 2, pratique pour l'AMRAE, qualitative pour les normes ISO 31000 et synthétiques pour le cadre de référence de l'AMF. Néanmoins, les mêmes notions sont systématiquement abordées.

Le Référentiel COSO représente, à notre avis, les meilleures pratiques actuelles à l'aune desquelles les organisations peuvent se mesurer. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur ce cadre de référence pour présenter les bonnes pratiques en matière de gestion de risque.

### **1.3. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques**

La gestion des risques est une discipline en développement rapide. De nombreuses définitions et différents points de vue existent sur ce qu'elle représente ou implique ainsi que sur la manière de la conduire. Une forme de cadre de référence est donc nécessaire pour préciser :

- la terminologie,
- le processus de déploiement de la gestion des risques,
- l'organisation de la gestion des risques,
- l'objectif de la gestion des risques.

Il existe de nombreuses manières pour atteindre les objectifs de la gestion des risques et il serait impossible de les énumérer toutes ici. En revanche, la BCEAO pourrait s'appuyer sur les différentes composantes de ce cadre de référence pour rendre compte de leur conformité.

#### **1.3.1. Gestion du risque**

La gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherchent ainsi des bénéfices durables dans le cadre de celles-ci, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation. Elle augmente la probabilité de succès et réduit la probabilité d'échec et l'incertitude qui s'y attache.

La gestion du risque devrait être un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes ou futures.

La gestion du risque doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation et disposer d'une politique efficace et d'un programme d'actions soutenu et suivi par la direction au plus haut niveau. Lors de son exécution, la stratégie de gestion du risque doit se décliner en objectifs tactiques et opérationnels, et à ce titre, la description de poste de chaque employé(e) ou responsable doit rappeler le rôle de cette personne dans la gestion des risques.

Ceci encourage la transparence des responsabilités, la mesure des performances et leur sanction. L'efficacité opérationnelle est alors promue à tous les niveaux.

### **1.3.2. Le Processus de gestion des Risques**

La gestion du risque protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur pour celle-ci et ses parties prenantes en :

- fournissant un cadre méthodologique qui permet à toute activité future d'être mise en place de façon cohérente et maîtrisée,
- améliorant le processus des décisions, leur planification et leur hiérarchisation par une compréhension exhaustive et structurée des activités de l'organisation, de la volatilité de ses résultats et par l'analyse des opportunités ou menaces sur ses projets,
- contribuant à l'optimisation de l'utilisation/allocation du capital et des ressources dans l'organisation,
- réduisant la volatilité dans les secteurs non essentiels de l'organisation,
- protégeant et augmentant le patrimoine et l'image de marque de l'organisation,
- développant et soutenant le potentiel des employés et le capital de connaissance de l'organisation,
- optimisant l'efficacité opérationnelle.

#### **1.3.2.1. Environnement interne**

L'environnement interne reflète le style d'une organisation. Il révèle la sensibilisation aux risques des personnes qui la composent. Il constitue le fondement structurel de tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Il exerce une influence sur la façon dont

les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés. Il a également une influence sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur les systèmes d'informations et de communication ainsi que sur le suivi des opérations.

L'environnement interne est influencé par l'histoire et la culture de l'organisation. Il englobe de nombreux éléments, tels que notamment les valeurs éthiques, la compétence et la formation du personnel, la culture de la direction en matière de management des risques et la façon dont les pouvoirs et les responsabilités sont délégués. Le Conseil d'administration est un acteur essentiel de l'environnement interne qui exerce une influence prépondérante sur les éléments le composant.

### **1.3.2.2. Fixation des objectifs**

Les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité découlent des objectifs définis au niveau stratégique. Chaque organisation est confrontée à une grande variété de risque d'origines externes et internes. La condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement, est la fixation des objectifs. Les objectifs sont alignés sur l'appétence de l'entité pour le risque, qui détermine le niveau de risques qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs.

Les objectifs doivent préexister pour permettre à la Direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.

### **1.3.2.3. Identification des événements**

Un événement est un incident ou une occurrence, d'origine interne ou externe, qui affecte la mise en œuvre de la stratégie ou l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement ; par contre ceux qui ont un impact positif représente des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs.

Lors de la phase d'identification des événements, le management prend en compte, à l'échelle de l'organisation dans sa globalité, différents facteurs externes et internes pouvant se traduire par des menaces et des opportunités. Le management envisage dans un premier temps un éventail d'événement probable, provenant à la fois de sources internes et externes, sans

prendre en compte nécessairement à ce stade la nature positive ou négative de l'impact. Ceci lui permet d'identifier non seulement les événements potentiels ayant un impact négatif, mais également ceux qui représentent des opportunités à saisir

La palette des événements s'étale du plus évident au plus improbable et leurs effets varient de « non significatif » à « majeur ». Pour éviter de passer à côté de l'identification d'un événement important, la phase d'identification ne doit pas être effectuée en même temps qu'une autre phase.

#### **1.3.2.4. Evaluation des risques**

L'évaluation des risques 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 qualitatives et quantitatives. 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. Le risque inhérent est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives prises 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.

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. La probabilité d'occurrence et l'impact du risque sont souvent estimés à partir des données historiques, qui constituent une base plus objective que de simples estimations. 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.

#### **1.3.2.5. Traitement du risque**

Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque. Le traitement du risque a pour principales composantes la maîtrise et l'atténuation du risque, mais il ne s'y limite pas et s'étend entre autres à l'évitement, au transfert et au financement du risque, etc.

Tout système de traitement de risque doit assurer au minimum :

- le bon fonctionnement de l'organisation,
- l'efficacité du système de contrôle interne,
- la conformité avec les lois et les règlements.

Le processus d'analyse de risque aide au bon fonctionnement de l'organisation en identifiant les risques qui exigent l'attention des responsables. Ceux-ci devront déterminer les actions de maîtrise du risque qui sont prioritaires en termes de bénéfice potentiel pour l'organisation.

L'efficacité du système de contrôle interne se mesure au degré d'élimination ou de réduction du risque que procurent les mesures de maîtrise proposées.

L'efficacité économique du système de contrôle interne dépend du rapport entre les coûts d'implémentation de celui-ci et les bénéfices attendus de la réduction du risque.

Pour évaluer un projet de dispositif de maîtrise des risques, il convient de mesurer et de comparer :

- l'effet économique potentiel si aucune mesure n'est prise,
- le coût de l'action (ou des actions) proposée(s).

Invariablement ceci demande des informations et des hypothèses plus détaillées que celles dont on dispose dans l'immédiat.

Tout d'abord il convient d'établir le coût de mise en place, avec une certaine précision, dans la mesure où ce chiffre devient rapidement la référence de base pour la mesure de la rentabilité du dispositif. Il convient également d'évaluer la perte escomptée si les mesures proposées ne sont pas prises. Après comparaison, les responsables peuvent décider ou non de mettre en place des mesures de maîtrise du risque.

La conformité avec les lois et les règlements ne peut pas se discuter. Une organisation doit comprendre les lois auxquelles elle est soumise et doit mettre en place un système de contrôle pour s'assurer de sa conformité. Une certaine flexibilité n'est possible que lorsque le coût de réduction d'un risque est en disproportion totale avec celui-ci.

Une méthode pour se protéger financièrement contre l'impact du risque réside dans le financement du risque, qui comprend l'assurance. Cependant, il faut noter que certaines pertes

sont non-assurables comme par exemple certains coûts liés à la santé, aux conditions de travail, à la sûreté ou aux incidents environnementaux, qui peuvent comporter des atteintes au moral du personnel et à la réputation de l'organisation.

#### **1.3.2.6. Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la Direction ont été effectivement mis en place. Elles sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction. Elles englobent un éventail d'actions aussi diverses que la validation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement de données et la revue des performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des tâches.

En fonction des traitements de risque choisis, le management détermine des activités de contrôle permettant d'assurer leur mise en œuvre effective dans les délais impartis. Si les activités de contrôle sont généralement établies pour s'assurer de la mise en œuvre appropriée des traitements des risques, dans certains cas, elles constituent en elles-mêmes le traitement du risque.

Il existe de nombreuses catégories d'activité de contrôle comme les contrôles préventifs, détectifs, manuels, informatiques et de management. En outre, les activités de contrôles peuvent être regroupées par objectif de contrôle, comme garantir l'exhaustivité et l'exactitude du traitement des données par exemple. Souvent, une combinaison de plusieurs contrôle est mise en place afin de répondre aux traitements des risques. Les traitements des risques et les activités de contrôle y afférentes diffèrent d'une entité à l'autre, chacune ayant ses propres objectifs et stratégies de mise en œuvre.

#### **1.3.2.7. Information et Communication**

Chaque organisation identifie et recueille une multitude d'informations relatives à des événements et des activités aussi bien internes qu'externes qui lui sont utiles pour sa gestion. Ces informations sont communiquées aux collaborateurs dans un format et dans des délais leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités et notamment de contribuer au dispositif de management des risques.

##### **1.3.2.7.1. Communication interne**

L'instance dirigeante devrait :

- connaître les risques les plus significatifs auxquels l'organisation fait face,
- connaître les effets potentiels du non réalisation des fourchettes de performance prévues sur la valeur actionnariale,
- s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié dans toute l'organisation,
- savoir comment l'organisation gérerait une crise,
- connaître le degré de la confiance des parties prenantes de l'organisation,
- savoir comment gérer les communications avec la communauté des investisseurs s'il y a lieu,
- être assurée que le processus de gestion des risques fonctionne efficacement,
- produire une politique de gestion des risques écrite qui définit l'approche générale et les responsabilités.

Les Unités Opérationnelles devraient :

- comprendre leur responsabilité pour chaque risque individuel,
- comprendre comment ils peuvent contribuer à l'amélioration continue de la gestion des risques,
- se tenir informées des risques qui relèvent de leur responsabilité, de leurs impacts possibles sur d'autres secteurs et inversement de l'effet des risques d'autres secteurs sur elles-mêmes,
- disposer d'indicateurs de performance qui leur permettent de surveiller les activités clef, les données financières clef et les progrès vers les objectifs. Ces indicateurs doivent permettre d'identifier les développements qui nécessitent une intervention (par exemple : prévisions et budgets),
- disposer des systèmes qui permettent de faire connaître les écarts par rapport aux budgets et aux prévisions à un rythme suffisant pour permettre les réactions appropriées,
- rendre compte systématiquement et promptement aux responsables de l'organisation tout nouveau risque ou échec des mesures de maîtrise des risques existantes.

#### **1.3.2.7.2. Communication externe**

Une organisation a besoin de rendre compte régulièrement à ses parties prenantes, sur ses politiques de gestion des risques et leur efficacité du point de vue de ses objectifs.

Un bon gouvernement d'entreprise exige des organisations une approche méthodique de la gestion des risques qui :

- protège les intérêts de leurs parties prenantes,
- assure que l'instance dirigeante exerce ses fonctions de direction de la stratégie, de création de valeur et de surveillance de la performance de l'organisation,
- s'assure que les dispositifs de maîtrise de la gestion mis en place fonctionnent correctement.

Les moyens mis en place pour le compte rendu officiel sur la gestion des risques doivent être clairement exposés et tenus à la disposition des parties prenantes.

Le compte-rendu officiel doit traiter :

- des méthodes de maîtrise et en particulier de l'attribution des responsabilités pour la gestion du risque,
- des processus utilisés pour l'identification des risques, et de la manière dont le système de gestion des risques les prend en compte,
- des principaux systèmes de maîtrise mis en place pour gérer les risques significatifs,
- de la surveillance et de l'examen des systèmes en place.

Il convient de rendre compte de toute défaillance significative mise à jour par le système, ou dans le système lui-même, ainsi que des mesures prises pour faire face à ces défaillances.

#### **1.3.2.8. Pilotage**

Le dispositif de management des risques évolue au fil du temps. Les traitements des risques, pertinents à un moment donné, sont susceptibles de devenir inappropriés, les activités de contrôle de devenir moins efficace ou de ne plus être appliquées ou les objectifs de l'organisation d'évoluer. Ces phénomènes peuvent résulter de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, de modification de la structure ou de la Direction de l'entité ou de l'introduction de nouveaux processus. Face à ces changements, la Direction doit déterminer si le fonctionnement du dispositif de management des risques reste efficace.

Le pilotage peut être réalisé de deux manières : par le biais d'un dispositif fonctionnant en continu ou par le biais d'évaluations spécifiques. En règle générale, les mécanismes de management des risques au sein de l'organisation comportent, à des niveaux variables, des

dispositifs d'autocontrôle du pilotage. Plus le dispositif de pilotage en continu est efficace, moins il est nécessaire de procéder à des évaluations spécifiques. La fréquence des évaluations spécifiques nécessaires pour obtenir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du management des risques relève de l'appréciation de la Direction. Pour en décider, il est nécessaire de tenir compte de la nature et de l'ampleur des changements et des risques associés, de la compétence et de l'expérience du personnel mettant en œuvre les traitements des risques et les contrôles afférents ainsi que des résultats provenant du pilotage en continu. En général, la combinaison d'opérations et de pilotage en continu et d'évaluation spécifiques assureront l'efficacité du dispositif de management des risques au fil des temps.

Les opérations courantes de pilotage sont intégrées aux activités opérationnelles habituelles et récurrentes d'une organisation. Le pilotage est réalisé en temps réel, réagissant de façon dynamique au changement des conditions, et est intégré au cœur des dispositifs et du fonctionnement de l'entité. En conséquence, il est plus efficace que les évaluations spécifiques. Celles-ci intervenant a posteriori, les problèmes seront souvent identifiés plus rapidement par des opérations courantes de pilotage. De nombreuses organisations ayant de solides dispositifs de contrôle permanent recourent néanmoins périodiquement à des évaluations spécifiques de leur dispositif de management des risques. Une organisation ressentant le besoin d'effectuer fréquemment des évaluations spécifiques doit envisager de renforcer ses opérations courantes de pilotage.

### **1.3.3. Structure et Administration de la gestion du risque**

Il s'agit de la politique de gestion des risques, du rôle de l'instance dirigeante, du rôle des unités opérationnelles, du rôle des personnes chargées de la gestion des risques.

#### **1.3.3.1. Politique de gestion du Risque**

La politique de gestion des risques d'une organisation doit présenter son appétence pour le risque et son approche de la gestion des risques. Ce document devrait également définir les responsabilités pour la gestion des risques dans toute l'organisation.

En outre, ce texte fera référence à toute exigence légale de compte-rendu, comme par exemple en matière d'hygiène et de sécurité.

Le processus de gestion des risques s'accompagne d'un ensemble intégré d'outils et de techniques valables aux différents stades des activités de l'organisation.

Pour fonctionner efficacement, le processus de gestion des risques exige :

- l'engagement du directeur général et des directeurs exécutifs de l'organisation,
- l'attribution des responsabilités au sein de l'organisation,
- l'attribution de ressources appropriées pour la formation et le développement d'une sensibilité renforcée aux risques chez toutes les parties prenantes.

#### **1.3.3.1.1. Rôle de l'Instance Dirigeante**

L'instance dirigeante (par exemple le Conseil d'Administration) porte la responsabilité de déterminer l'orientation stratégique de l'organisation et de créer l'environnement et les structures pour que la gestion des risques s'effectue efficacement.

Il peut s'agir d'un comité exécutif, un comité d'audit ou toute autre structure adaptée au mode de fonctionnement de l'organisation et capable d'agir en «sponsor» de la gestion des risques.

L'instance dirigeante doit appréhender, au minimum, en évaluant son système de contrôle interne :

- la nature et l'ampleur des menaces que l'on peut laisser l'organisation supporter dans le cadre de son activité propre,
- la probabilité que de tels risques se réalisent,
- comment les risques inacceptables doivent être maîtrisés,
- la capacité de l'organisation à réduire au minimum la probabilité du risque et son impact sur les affaires,
- les coûts et les avantages des activités de maîtrise des risques,
- l'efficacité du processus de gestion des risques,
- les implications des décisions de l'Instance Dirigeante en termes de risques.

#### **1.3.3.1.2. Rôle des Unités Opérationnelles**

Les responsabilités des Unités Opérationnelles comprennent :

- la responsabilité principale de la maîtrise du risque au quotidien,
- la responsabilité pour leurs directions de promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et d'y faire connaître les objectifs de gestion des risques,

- l'obligation de faire un point régulier sur la gestion des risques lors des réunions de direction de manière à examiner les expositions aux risques et à redéfinir les priorités à la lumière de l'analyse des risques,
- la responsabilité pour leurs directions de s'assurer que la gestion des risques est intégrée dès la conception des projets et ainsi que pendant tout leur déroulement.

#### **1.3.3.1.3. Rôle des personnes responsables de la gestion du risque**

Selon la taille de l'organisation, la fonction de gestion des risques peut s'étendre d'un simple «promoteur» des risques, à un gestionnaire des risques à temps partiel, voire à un département complet de gestion des risques.

Le rôle de la fonction de gestion des risques doit comprendre les tâches suivantes :

- définir la politique et la stratégie pour la gestion des risques,
- être «promoteur» principal de la gestion des risques au niveau stratégique et opérationnel,
- créer une culture de risque au sein de l'organisation, avec les actions de formation appropriée,
- établir et la politique de risque internes et les structures [correspondantes] pour les unités opérationnelles,
- concevoir et passer en revue les processus de gestion des risques,
- coordonner les diverses unités fonctionnelles qui sont amenées à donner un avis sur la gestion des risques au sein de l'organisation,
- développer des processus de réponse au risque, y compris des plans d'urgence et de continuité des activités,
- préparer les rapports sur les risques pour l'instance dirigeante et les parties prenantes.

#### **1.3.3.1.4. Ressources et Mise en Œuvre**

Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la politique de gestion des risques de l'organisation doivent être clairement établies à chaque niveau de gestion et dans chaque unité opérationnelle.

En plus des autres fonctions opérationnelles qu'ils peuvent avoir, les personnes impliquées dans la gestion des risques doivent avoir des rôles clairement définis dans la coordination de la politique et la stratégie de la gestion des risques. Une définition tout aussi précise est

également nécessaire pour les personnes impliquées d'une part, dans l'audit et l'examen des dispositifs internes de maîtrise, et d'autre part, dans la facilitation du processus de gestion des risques.

La gestion des risques doit faire partie intégrante de l'organisation par le biais des processus stratégiques et budgétaires. Son rôle doit être souligné lors de l'intégration des nouveaux employés, lors de toute autre action de formation, tout comme dans le cadre de chaque projet opérationnel comme les développements de produits et de services..

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE PROPOSEE POUR LE DEPLOIEMENT DU MANAGEMENT DES RISQUES**

Les recherches effectuées ont mis en exergue l'existence et l'applicabilité de plusieurs processus de gestion des risques, comme outils d'amélioration continue de la gestion de toute organisation. En effet, la non maîtrise des risques met en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise : maîtriser les risques inhérents au fonctionnement de l'entreprise, à son environnement, à ses ressources, à sa production, au système dans lequel elle opère, passe par la mise en œuvre d'un management des risques pertinent.

Cependant, aucun de ces processus, pris isolément, ne semble donné entière satisfaction dans la maîtrise des risques auxquels sont exposées les entreprises. Aussi, proposons-nous dans le cadre de notre étude la méthodologie de management des risques ci-dessous comme solution appropriée.

### **2.1 Méthodologie de la maîtrise des risques**

Notre démarche, résumée dans le tableau 1 ci-dessous, est constituée de huit (8) étapes qui sont les suivantes :

- connaissance de l'environnement (interne) du processus de gestion des risques,
- identification des événements et leur caractérisation,
- évaluation et hiérarchisation des risques,
- traitement des risques,
- suivi et contrôle des risques,
- capitalisation et documentation des risques,
- information et communication,
- pilotage.

Tableau n°1 : Démarche du dispositif de mangement des risques

<b>ETAPES DE LA DEMARCHE</b>	<b>OUTILS DE MISE EN OUEVRE</b>
Connaissance de l'environnement (interne et externe)	Cartographie du processus, compte rendu de revue de processus, rapport d'audit
Identification des évènements et leur caractérisation	Tableau des forces et faiblesses apparentes Tableau d'identification de RENARD
Evaluation et hiérarchisation des risques	Grille d'évaluation Echelle de notation
Traitement des risques	Inventaire des risques et définition des compétences
Suivi et contrôle des risques	Indicateurs de mesure des risques Tableau de suivi des risques
Capitalisation et documentation des risques	NTIC
Information et communication	NTIC
Pilotage	Indicateurs de performance

Sources : Etabli à partir de COSO (2005), RENARD (2006), Collin & al. (2003).

### **2.1.1. Connaissance de l'environnement (interne et externe)**

La connaissance détaillée de l'entreprise, de ses activités et de son organisation, un esprit critique et imaginatif sont bien évidemment les conditions les plus importantes pour une identification et une analyse efficaces des expositions aux risques.

La connaissance de l'environnement du processus de gestion des risques passe par les méthodes telles les analyses documentaires, les interviews et les observations. Ces méthodes sont soutenues par des outils à savoir : une prise de connaissance de la carte d'identité du processus, de celles des autres processus avec lesquels le processus de gestion des risques a des corrélations, les rapports d'audit antérieurs.

### 2.1.2. Identification des risques

Les risques sont identifiés à partir de plusieurs techniques que sont : le brainstorming, les questionnaires, les études économiques qui observent chaque processus et décrivent les processus internes et les facteurs externes qui peuvent influencer ces processus, les comparaisons sensorielles (benchmarking), le tableau des forces et faiblesses apparentes et le tableau d'identification des risques.

Cette dernière technique de RENARD (2006 : 183), résumée dans le tableau ci-dessous, a principalement retenue notre attention pour l'identification des risques.

Tableau n°2 : Identification des risques

TÂCHES	OBJECTIFS	RISQUES	EVALUATION	DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	CONSTAT
			M F I		

Source : RENARD (2006 : 183)

Risque important= I, Risque moyen= M, Risque faible= F

### 2.1.3. Evaluation et hiérarchisation des risques

L'évaluation des risques est essentielle à la mise en œuvre des stratégies de maîtrise de risques adaptées (Ifaci, 2003 : 3). De ce fait, les approches qualitatives sont les méthodes utilisées. Celles-ci s'observent par divers outils tels que la grille d'évaluation et l'échelle de notation. Les méthodes d'évaluation varient suivant le type de risque étudié (Marchés financiers, 2002 :1).

La hiérarchisation des risques, quant à elle, porte sur la classification des risques en fonction de leur importance.

Ces deux (2) étapes que sont d'une part, l'identification des risques, et d'autre part, l'évaluation et la hiérarchisation des risques précédentes, permettent de maîtriser les risques.

#### **2.1.4. Traitement des risques**

Le traitement des risques consiste en la maîtrise et à l'atténuation du risque, à son évitement, son transfert et à son financement.

Selon FERMA (2003 : 10), tout système de traitement de risque doit assurer au minimum :

- le bon fonctionnement de l'organisation ;
- l'efficacité du système de contrôle interne ;
- la conformité avec les lois et les règlements.

#### **2.1.5. Suivi et contrôle des risques**

Il s'agirait de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise des risques, d'apprécier l'efficacité des actions engagées et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences (Nefontaine, 2003 : 26). Le suivi et le contrôle des risques se feront à partir d'un tableau de suivi des risques qui sera présenté dans la seconde partie. Ce tableau précise la date de survenance du risque, l'impact du risque, le type de risque, les probabilités de survenance, le niveau d'impact, le poids du risque, les actions préventives engagées et l'évolution du risque.

#### **2.1.6. Capitalisation et documentation des risques**

Cette phase consiste à organiser et à planifier la collecte et le stockage des informations utiles. La capitalisation et la documentation des risques doivent être effectuées de manière périodique afin de donner l'état global des risques encourus et d'apprécier l'état d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre (Courtot, 1998 : 294)

#### **2.1.7. Information et communication**

Dans de nombreux domaines, l'opinion joue un très grand rôle dans l'atteinte des objectifs. A cet égard, la communication apparaît comme une des étapes du risk management.

The ISO has developed an internationally agreed definition as follows. Risk communications is "the exchange or sharing of information about risk between the decision-maker and other stakeholders. It adds a note to its definition, which is that the information can relate to the existence, nature, form, probability, severity, acceptability, treatment or other aspects of risk" (STARC, 2006 : 1). Autrement dit, la communication est le partage et la mise à disposition des informations concernant les risques. Les informations à diffuser concernent l'existence, la

nature, la probabilité, la sévérité, la détectabilité, la maîtrise, le traitement, l'acceptabilité des risques sur la qualité.

En effet, il existe au sein de l'entreprise différents processus qui peuvent rencontrer des risques directement ou indirectement. Cette diffusion de l'information permettra aux uns et aux autres de prendre des dispositions pour l'évitement des risques ou proposer des mesures correctives quand ils surviennent (Nefontaine, 2003 : 26).

### **2.1.8. Pilotage**

Le pilotage consiste à responsabiliser et à impliquer directement les collaborateurs dans la détection et la résolution des problèmes. Cela favorisera la communication entre les parties concernées et facilitera la gestion d'éventuels conflits. Selon les cas, il pourrait être décidé que le groupe de pilotage endosse et assume, suivant des règles préalablement définies et validées de commun accord, la responsabilité de la gestion, du suivi et du contrôle des risques. Ce serait dès lors le groupe de pilotage qui serait chargé de rendre compte quant au déroulement et aux résultats obtenus. Dans ce cas, il aurait dans son mandat la possibilité de prendre des décisions (Martin & al. 2003 : 39).

## **2.2 Limites du management des risques**

Bien qu'il intervienne de manière préventive ou curative, le risk management a malheureusement des limites. Pour l'IFACI & al. (2006 : 10), ces limites proviennent :

- « d'une erreur de jugement dans la prise de décision,
- de la nécessaire prise en compte du rapport coûts/bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles,
- des faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison des défaillances humaines (erreurs),
- des contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus,
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques ».

Compte tenu de ces limites, un Conseil d'Administration ou une Direction ne peut obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **Introduction**

Pour mener à bien notre étude, nous allons adopter une démarche méthodologique sous tendue par un modèle d'analyse comportant un certain nombre de variables. Une fois le modèle d'analyse présenté, nous exposerons les outils de collecte de données utilisées.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisées pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés pour la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (McNAMEE, 1998 :8).

Le management des risques est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque (IFACI et al. 2005 : 3).

Sur la base des considérations ci-dessus, le modèle d'analyse que nous proposons dans le cadre de notre étude est résumé dans le schéma ci-après :

**Schéma de notre cadre référentiel**

Etapes	Méthodes	Outils
1. Connaissance de l'environnement (Interne et externe)	Analyses documentaires Interview Observations	Cartographie de processus, rapport d'audit
2. Identification des évènements et leur caractérisation	Diagnostic et évaluation : Menaces et vulnérabilité Notation des risques (probabilité d'occurrence, gravité, fréquences, détectabilités)	.Tableau des Forces et faiblesses apparentes .Tableau d'identification de RENARD
3. Evaluation et hiérarchisation des risques	Hiérarchisation par approche quantitative ou qualitative	Grille d'évaluation Echelle de notation
4. Traitement des risques	.Réduction-évitement des risques .Constitution d'une base de données « Risques » .Retour d'expérience et apprentissage du management des risques	Inventaire des risques et définition des compétences
5. Suivi et contrôle des risques	Echelle de mesure des risques	Indicateur de mesure Tableaux de suivi des risques, QCI
6. Capitalisation et documentation des risques	Etablissement d'une base de données de risques	NTIC
7. Information et communication	Réunion de comité Revue de processus	Nouvelle technologie
8. Pilotage	Compte rendu des décisions	Tableau de bord, indicateur

Source : Nous même

## **3.2. Collecte et analyse des données**

Sous ce registre, nous allons présenter les techniques et les outils qui seront utilisés pour collecter et analyser les données.

### **3.2.1. Les outils de collecte de données**

Pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous aurons à utiliser deux (2) outils, à savoir :

- l'entretien
- et l'observation.

#### **3.2.1.1. L'entretien**

Dans le cadre de la prise de connaissance du processus, nous aurons des entretiens avec les contrôleurs et les chefs des services opérationnels.

Ces entretiens nous permettront de mieux comprendre l'organisation, les politiques et les procédures du processus de gestion de risque et d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs. Ils nous permettront également d'avoir une idée sur les problèmes rencontrés par les différents acteurs. Le guide d'entretien figure en annexe.

#### **3.2.1.2. L'observation**

L'observation nous permettra de voir concrètement le déroulement des contrôles effectués et de confirmer ou d'infirmier les informations recueillies lors des entretiens. Elle nous permettra également de vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement effectués.

## **3.2.2. Les outils d'analyse des données**

Comme outils d'analyse, nous utiliserons :

- l'analyse documentaire,
- le questionnaire de contrôle interne,
- la narration.

### **3.2.2.1. L'analyse documentaire**

Elle consistera à recueillir les documents internes au niveau des différentes structures de l'Institution pour nous faire une idée du contrôle interne mis en place. Les documents visés sont notamment :

- l'organigramme de l'Institution,
- le manuel de procédure de contrôle interne,
- la convention régissant la Commission Bancaire de l'UMOA,
- le Traité de l'UMOA,
- la Loi cadre portant Réglementation bancaire.

### **3.2.2.2. Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (Lemant, 1995 : 195).

Dans notre cas, le QCI qui sera administré aux acteurs du processus de gestion de risques nous permettra d'identifier les forces et faiblesses du dispositif de maîtrise des risques de ce processus et éventuellement de juger de sa pertinence au regard des objectifs qui lui sont assignés.

### **3.2.2.3. La narration**

La narration est un récit ordonné et détaillé fait par écrit ou à l'oral. Elle est utilisée en audit tant par l'audité que par l'auditeur. Pour l'audité, la narration est, en général, orale et permet de décrire un processus ou une activité. Pour l'auditeur, la narration est écrite et consiste, en général, à transcrire la narration de l'audité.

Le modèle d'analyse que nous allons utiliser dans le cadre de cette étude met en relation les composantes de notre référentiel de gestion des risques, les méthodes et les outils qui nous permettront de faire notre analyse. Il s'agira pour nous, à travers cette analyse du processus de gestion de risque de déterminer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques par rapport à l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'activité bancaire est au centre des activités économiques. Elle conditionne le rythme de développement de l'économie, d'où l'intérêt et les dispositions réglementaire qui entourent ce secteur afin de parvenir à des conditions d'une intermédiation bancaire de qualité. Dans ces dispositions réglementaires, le risk management occupe une place de choix au regard de sa mission et de ses objectifs. Le dispositif de management des risques est un état d'esprit à tous les niveaux de l'organisation et vise à satisfaire les finalités de celle-ci. Ainsi, le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

Le dispositif de risk management de la BCEAO lui permet-elle de garantir une gestion rigoureuse de ses risques ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre dans la seconde partie de notre mémoire.

**PARTIE II – CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PESENTATION DE LA BCEAO

### Introduction

Les Etats de l'Afrique occidentale française (AOF) et le Togo nouvellement indépendants avaient besoin de s'unir pour asseoir leurs économies en vue de leur développement. Cela donnera naissance à l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) qui vise l'intégration monétaire des Etats membres. L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a été créée par le traité du 12 mai 1962. Ce traité a été modifié par la réforme de novembre 1973.

L'UMOA se caractérise par l'existence d'une unité monétaire commune : le Franc de la communauté Financière Africaine (Franc CFA), dont l'émission est confiée à un institut d'émission commun, la BCEAO, établissement public à caractère international. Un conseil de l'Union Monétaire, composé de représentants, au niveau ministériel, de chacun des Etats membres et de la France, est chargé de veiller au respect des dispositions du Traité.

Cette intégration conduira à la création de la BCEAO chargée d'émettre la monnaie commune et la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement) qui a pour objet de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest.

Ce chapitre, consacré à la présentation de la BCEAO qui a accepté de nous accueillir pour le stage pratique auprès de son Agence Principale de Niamey (Niger), sera essentiellement axé sur ses missions, son organisation et quelques-unes de ses activités.

### 4.1. Missions

La BCEAO à l'image des Instituts d'Emission moderne a pour mission principale la maîtrise de l'inflation. L'atteinte de cet objectif requière la mise en place d'une politique monétaire, ainsi que l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire.

A ce titre, la Banque Centrale est investie des missions fondamentales suivantes :

- définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UMOA,
- veillez à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA,

- promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UMOA,
- mettre en œuvre la politique de change de l'UMOA dans les conditions arrêtées par le conseil des ministres,
- gérer les réserves officielles de change des Etats membres de l'UMOA.

La Banque Centrale peut en outre conduire, dans le respect de l'équilibre monétaire, des missions ou projets spécifiques qui concourent à l'amélioration de l'environnement de la politique monétaire, à la diversification ainsi qu'au renforcement du système financier de l'UMOA et des capacités techniques et professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

## **4.2. Organisation générale de la BCEAO**

Il existe une organisation institutionnelle et une organisation administrative au sein de la BCEAO.

### **4.2.1. Organisation institutionnelle**

Les organes de la Banque Centrale sont :

- le Gouverneur,
- le Comité de Politique Monétaire,
- le Conseil d'Administration,
- le Comité d'Audit,
- les Conseils Nationaux du crédit, à raison d'un conseil dans chaque Etat membre de l'UMOA.

#### **4.2.1.1. Le Gouverneur**

La direction de la Banque Centrale est assurée par le Gouverneur. Il préside le Comité de Politique Monétaire et le Conseil d'Administration, prépare et met en œuvre les décisions de ces organes dont il convoque les réunions.

Dans l'exercice de ces fonctions, le Gouverneur est assisté de Vice-Gouverneurs. Le Gouverneur de la Banque Centrale est nommé par la conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UMOA pour une durée de six ans renouvelable et les Vice-Gouverneurs sont nommés par le Conseil des Ministres de l'UMOA pour une durée de cinq ans, renouvelable.

Le Gouverneur veille au respect et à l'application des dispositions des traités, accords et conventions internationales, des Statuts, du protocole relatif aux privilèges et immunités de la BCEAO ainsi que des dispositions législatives et réglementaires relatives à la Banque Centrale.

Le Gouverneur a compétence notamment pour :

- édicter le Statut applicable au personnel de la Banque Centrale,
- engager et nommer le personnel de la Banque Centrale,
- affecter les agents de la Banque Centrale, les admettre à faire valoir leurs droits à la retraite et les licencier, le cas échéant,
- fixer la rémunération, les indemnités de départ à la retraite, ainsi que les avantages en nature qui leur sont accordés.

#### **4.2.1.2. Le Comité de Politique Monétaire**

Le Comité de Politique Monétaire est chargé de la définition de la politique monétaire au sein de l'UMOA, ainsi que de ses instruments.

Le Comité de Politique Monétaire comprend :

- le Gouverneur de la Banque Centrale,
- les Vice-Gouverneurs de la Banque Centrale,
- un membre proposé par chacun des Gouvernements des Etats membres de l'UMOA et nommé par le Conseil des Ministres,
- un membre nommé par l'Etat assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune,
- quatre autres membres ressortissants des Etats membres de l'UMOA, nommés intuitu personae par le Conseil des Ministres.

Le mandat des membres du Comité de Politique Monétaire nommés par le Conseil des Ministres et l'Etat assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune est de cinq ans, renouvelable une fois.

#### **4.2.1.3. Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est chargé des questions relatives à la gestion de la Banque Centrale. Il comprend :

- le Gouverneur de la Banque Centrale,
- un membre nommé par chacun des gouvernements des Etats membres de l'UMOA,
- un membre nommé par l'Etat assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune.

Les décisions du Conseils d'Administration sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés par les membres. En cas d'égalité dans le partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration arrête les comptes de la Banque Centrale et les soumet au Conseil des ministres de l'UMOA pour approbation.

#### **4.2.1.4. Le Comité d'Audit**

Il est institué un Comité d'Audit chargé d'apprécier la qualité de l'administration, et du fonctionnement, de l'information financière et du système de contrôle de la Banque Centrale.

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres. Il comprend :

- l'administrateur de la BCEAO, ressortissant de l'Etat membre assurant la présidence du Conseil des Ministres de l'UMOA,
- trois Administrateur de la BCEAO, ressortissant des autres Etats membres de l'UMOA.

Le Comité d'Audit est présidé par l'Administrateur de la BCEAO, ressortissant de l'Etat membre de l'UMOA qui assure la présidence du Conseil des Ministres de l'UMOA.

Les Administrateurs de la BCEAO, ressortissants des autres Etats membres de l'UMOA sont nommés par le Conseil d'Administration pour une durée de deux ans. Leur mandat est renouvelable.

Le Comité d'Audit se réunit au moins deux fois par an, notamment avant l'arrêté des comptes de la Banque Centrale. Il adresse le rapport de ses travaux au Conseil d'Administration.

#### **4.2.1.5. Les Conseils Nationaux du Crédit**

Il est institué dans chaque Etat membre de l'UMOA un Conseil National du Crédit.

Le Conseil National du Crédit étudie les conditions de fonctionnement du système bancaire et financier, notamment dans ses relations avec la clientèle et dans la gestion des moyens de paiement ainsi que les conditions de financement de l'activité économique.

Le conseil National du Crédit peut être consulté sur toute question monétaire ou de crédit. Il émet des avis et peut faire procéder aux études qu'il juge nécessaire.

Le Conseil National du Crédit comprend :

- le Ministre chargé des finances,
- le Représentant de la Banque Centrale,
- le ou les membres du Comité de Politique Monétaire, ressortissant de l'Etat membre concerné,
- quatre membres nommés par le Gouvernement de l'Etat membre concerné, dont le Directeur du Trésor public,
- un membre désigné par le Conseil Economique et Social,
- le Président de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers et un autre membre désigné par cette association,
- trois membres désignés par les associations de consommateurs et représentant les intérêts de la clientèle des banques et établissements financiers,
- deux membres désignés par les universités et centres de recherche,
- quatre personnalités nommées intuitu personae par le Comité de Politique Monétaire, en raison de leur compétence dans les domaines économique, monétaire, financier, juridique ou comptable.

Le Conseil National du Crédit est présidé par le Ministre chargé des Finances. Il établit chaque année, à l'intention du Comité de Politique Monétaire, un rapport sur évaluation de la situation monétaire et du crédit ainsi que celle du système bancaire et financier de l'Etat membre de l'UMOA concerné.

#### **4.2.2. Organisation administrative**

Le siège de la BCEAO est organisé comme suit :

- le Secrétariat Général,
- le Contrôle Général,
- la Direction Générale des Etudes Economiques et de la Monnaie,

- la Direction Générale des Opérations,
- la Direction Générale des Ressources Humaines et de la Formation,
- la Direction Générale de l'Administration et du Patrimoine,
- la Direction Générale de l'Organisation et des Systèmes d'Information.

Dans chaque Etat membre de l'UMOA, la Direction Nationale de la BCEAO comprend une Agence Principale, le Contrôle des Opérations, les Agences Auxiliaires et les Dépôts de Signes Monétaires, en cas de besoin.

A l'image de toutes les Agences Principales de la BCEAO, celle de Niamey où nous avons effectué notre stage est structuré en neuf (09) services, à savoir :

- le Service de la Caisse,
- le Service des Etablissements de Crédit,
- le Service de la Microfinance et des Systèmes Financiers Décentralisés,
- le Service des Etudes et de la Statistique,
- le Service des Opérations Bancaires,
- le Service de l'Administration et du Patrimoine,
- le Service de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion,
- le Service des Systèmes d'Information,
- le Service des Ressources humaines.

Placés chacun sous la responsabilité d'un Chef de Service, assisté, si besoin est, par un ou plusieurs Adjoints, les Services de l'Agence Principale sont subdivisés en Sections.

Les sections sont placées chacune sous la responsabilité d'un Chef de Section.

### **4.3. Les activités de l'Agence Principale**

Les activités de l'Agence Principale concernent :

- les études de conjoncture,
- la collecte et l'analyse des statistiques économiques, financières, et monétaire,
- les interventions de la Banque Centrale,
- le suivi et l'analyse de l'évolution des crédits ainsi que de la qualité du portefeuille des établissements de crédit,

- le suivi et le contrôle des activités des institutions de microfinance,
- l'émission des signes monétaires,
- les opérations de caisse ; la mise en œuvre du système de contrôle de gestion,
- la gestion comptable et budgétaire,
- les opérations financières,
- la gestion et la surveillance des systèmes de paiement,
- la paie du personnel,
- la gestion administrative et sociale,
- la sécurité des personnes, des biens et des locaux,
- le traitement informatique,
- la tenue de la régie d'avances.

#### **4.4. Attributions des structures chargées du contrôle**

Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, il est organisé au sein de la Banque Centrale, un dispositif de contrôle, conformément aux standards internationaux applicables en la matière aux institutions de même nature.

Ce dispositif doit contribuer à la maîtrise des risques inhérents à la spécificité et aux missions de la Banque Centrale et veiller à la conformité des règles, procédures et pratiques, aux normes universellement reconnues, pour garantir aux activités la transparence et aux opérations, la sécurité et la qualité requises.

##### **4.4.1. Contrôle Général**

Il est composé de la Direction de l'Inspection et des Audits (DIA) et la Direction de la Prévention des Risques (DPR).

La DIA est organisée en cabinet. Elle a les attributions suivantes :

- l'évaluation du contrôle interne, conformément aux normes internationales,
- l'audit financier et opérationnel des Directions du Siège, des Agences, du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, des Missions, des Représentations et des Dépôts de signes Monétaire ainsi que des structures placées sous la tutelle de la BCEAO,

- l'évaluation de l'efficacité de la gestion, des contrôles et des Processus de maîtrise des risques,
- le contrôle de l'application des mesures relatives à la sécurité de l'information,
- la confection des plans d'audit et des programmes d'inspection sur la base de l'analyse et de l'évaluation des risques,
- l'élaboration de la charte et de tout référentiel méthodologique d'audit interne,
- la vérification administrative, globale ou sectorielle, des Directions du Siège, des Directions Nationales, du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, des Missions, des Représentations ainsi que des structures placées sous la tutelle de la BCEAO,
- l'inspection des établissements de crédit et de microfinance, en application de la Convention régissant la Commission Bancaire de l'UMOA ou sur demande du Gouverneur de la Banque Centrale,
- le contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et d'audit internes,
- le contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit externe,
- les enquêtes sur les incidents, malversations et fautes professionnelles,
- la destruction des billets retirés de circulation,
- la supervision des passations de service et de charges,
- l'exécution de toute mission spécifique de contrôle décidée par le Gouverneur.

La DPR est organisée en cabinet et a les attributions suivantes :

- l'élaboration et la mise à jour des normes, des procédures et des référentiels de contrôle des opérations,
- l'élaboration d'outils consolidés de prévention et de suivi des risques,
- l'établissement et la mise à jour de la cartographie consolidée des risques,
- l'élaboration, la maintenance et les tests périodiques du plan de continuité d'activité,
- la prévention des risques opérationnels,
- la prévention des risques liés aux systèmes de paiement,
- l'exploitation des rapports de contrôle des opérations et des rapports d'inspection et d'audit interne,

- le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit externe,
- les relations avec les missions de contrôle et d'audit externes,
- l'amélioration de l'efficacité de la gestion, des contrôles et des processus de maîtrise des risques,
- la mise en œuvre des fonctions d'administration des plates-formes de messageries financières, conjointement avec le service des opérations de sécurité de la Direction de la Sécurité,
- l'appui aux structures opérationnelles dans le cadre de l'identification, de la mesure et de la surveillance des risques.

#### **4.4.2. Contrôle des Opérations dans les Directions Nationales de la BCEAO**

Placé sous la responsabilité directe d'un Contrôleur des Opérations Principal (COP), le Contrôle des opérations s'assure de la régularité des opérations de l'Agence Principale, des Agences Auxiliaires et des Dépôts de signes Monétaires.

Il veille notamment :

- au respect des règles, des procédures et des normes,
- à la cohérence et à l'efficacité des procédures de maîtrise des risques,
- à l'application des textes régissant l'activité de la Banque Centrale.

En outre, le Contrôle des Opérations est chargé :

- du suivi de la mise en œuvre du Système de management de la qualité,
- du suivi de l'application des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne,
- du suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle et d'audit externes,
- des missions de contrôle inopiné dans les Agences, à la demande du directeur National,
- des relations avec les missions de contrôle et d'audit externes.

Le Contrôle des Opérations consigne quotidiennement les irrégularités, les anomalies et les dysfonctionnements constatés avec ses observations et recommandations. Il propose, le cas

échéant, toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement des Services et des Sections ainsi que la qualité et la sécurité des opérations.

Le Contrôle des Opérations rend compte hebdomadairement au Directeur National et au Directeur de l'Agence Principale ou du Chef d'Agence et mensuellement au Contrôleur Général, des résultats de ses contrôles et du suivi de ses recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : Description du contrôle et du management des risques de la BCEAO**

### **Introduction**

Le dispositif du Contrôle Interne à la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest s'inspire des principes du référentiel de contrôle interne le plus reconnu au plan mondial (le référentiel COSO).

Ce référentiel international définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable dans la réalisation des trois objectifs fondamentaux ci-après :

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements.

Pour atteindre ces objectifs, la Banque Centrale a opté pour une approche de maîtrise des risques reposant sur une architecture à trois niveaux impliquant le Siège, les Directions Nationales et des partenaires externes.

Ce chapitre est articulé autour de deux grandes sections. La première présente l'organisation du dispositif de contrôle interne de la BCEAO ainsi que sa mise en œuvre à la Direction Nationale pour le Niger et la deuxième l'organisation du dispositif de maîtrise des risques.

### **5.1. Dispositif du contrôle interne de la BCEAO**

La modernisation de la gestion de la Banque avec notamment l'adoption progressive des normes et pratiques reconnus au plan universel d'une part, et le souci de renforcer l'efficacité des contrôles actuels, d'autres part, ont conduit à la mise en place d'un dispositif de contrôle avec une architecture à trois niveaux :

- un contrôle de premier niveau,
- un contrôle de deuxième niveau,
- un contrôle de troisième niveau.

### **5.1.1. Contrôle de premier niveau**

Le Contrôle des Opérations ou contrôle de premier niveau est constitué de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre pour maîtriser les risques susceptibles de compromettre la bonne exécution des activités et des opérations initiées par les structures opérationnelles.

Au nombre de ces dispositifs, il y a notamment :

- les procédures, règlements et instruction qui prescrivent des modes opératoires tenant compte des risques déjà identifiés,
- l'organisation quotidienne des tâches incluant les contrôles subséquents. A ce niveau, la règle de base à observer est que toute opération ou activité initiée doit faire l'objet de contrôles appropriés aux différentes étapes de son exécution par les responsables successifs intervenant dans le processus de son traitement. Ces contrôles doivent être matérialisés par des visas, signatures ou validations des personnes ayant effectué les vérifications nécessaires,
- les autres contrôles, exercés a priori ou a posteriori en fonction de l'importance et la fréquence des risques attachés, sont assurés par des Contrôleurs des Opérations.

Le dispositif actuel place le contrôle de premier niveau sous la responsabilité directe des Directeurs Nationaux, du Secrétaire Général de la Commission Bancaire, des Directeurs des Services Centraux, des Chefs d'Agence et des Représentants du Gouverneur, qui organisent à cet effet, l'identification et la gestion des risques attachés aux opérations exécutées sous leur autorité.

Lorsque la nature et l'importance des opérations le justifient, un corps de Contrôleurs des Opérations, placé sous l'autorité directe des responsables des structures opérationnelles, effectue pour le compte de ceux-ci, les vérifications nécessaires en veillant notamment au respect des règles, des procédures et des normes prescrites, ainsi qu'à l'efficacité des actions initiées pour la maîtrise des risques.

### **5.1.2. Contrôle de deuxième niveau**

Le contrôle de deuxième niveau est assuré par les Missions d'inspection ou d'audit interne.

L'objectif de ce contrôle est d'évaluer l'organisation, l'étendue et l'efficacité des contrôles de premier niveau.

### **5.1.3. Contrôle de troisième niveau**

Le contrôle de troisième niveau est constitué par les contrôles externes. Ceux-ci sont assurés par des cabinets d'audits extérieurs indépendants, soit dans le cadre des dispositions statutaires pour la certification des comptes et l'évaluation du dispositif de contrôle de la Banque elle-même, pour auditer certains aspects du fonctionnement de ses structures.

## **5.2. Dispositif de management des risques de la BCEAO**

La Banque Centrale s'est engagée depuis quelques années dans un processus de maîtrise de ses risques. Celui-ci repose principalement sur le contrôle des opérations qui, de par son action permanente, demeure le premier rempart en matière de prévention des risques. L'approche par les risques instituée par le dispositif de contrôle implique que les Contrôleurs des Opérations s'approprient un certain nombre d'outils, dont la cartographie des risques et le manuel de procédure de contrôle des opérations.

### **5.2.1. Cartographie des risques**

La mise en place de la cartographie des risques a été instituée par Décision du Gouverneur n° 19-02-03 du 11 février 2003, portant organisation des Directions des Services Centraux de la Banque Centrale. Elle s'inscrit dans le processus de modernisation du dispositif de contrôle de la Banque Centrale portant organisation du contrôle des activités et opérations de la BCEAO. Cette logique de modernisation engagée par les Autorités de la Banque, passe par l'ouverture de la BCEAO aux techniques nouvelles et la mise en conformité du dispositif de contrôle aux normes et standards généralement admis. Depuis sa mise en œuvre, elle n'a jamais fait l'objet de mise à jour.

La cartographie des risques de la Direction Nationale pour le Niger a été élaborée par le DPR qui se trouve au siège de la BCEAO à Dakar. Ainsi, ni les contrôleurs, ni les opérationnels n'ont participé à son élaboration et ne savent sur quelle base l'identification, la cotation et l'évaluation des risques ont été faites.

La cotation risques de la BCEAO est de niveau 3. Il s'agit de :

- la cotation 1 pour les risques qui ont un impact faible : ce sont les risques qui peuvent être absorbés par l'activité normale, même s'ils se produisent, aucune action n'est nécessaire,

- la cotation 2 pour les risques qui ont un impact moyen : ce sont les risques qui peuvent être absorbés par l'activité normale mais nécessitant l'intervention de la structure concernée,
- la cotation 3 pour les risques qui ont un impact fort : il s'agit d'un risque qui requiert une intervention urgente à un niveau hiérarchique. Ce risque nécessite l'intervention d'une équipe et la mise en place d'un plan d'action urgente.

### **5.2.2. Exercice du contrôle**

Pour l'exercice de l'activité de contrôle des opérations, le manuel recommande l'établissement d'un programme de travail pour planifier les contrôles à effectuer. Ce programme doit couvrir l'ensemble des opérations que le Contrôleur des Opérations a en charge et prendre impérativement en compte la parfaite maîtrise des risques encourus. Ainsi, le manuel de procédures de contrôle des opérations peut servir de guide du fait qu'il indique les contrôles à effectuer en fonction d'une périodicité déterminée. Par ailleurs, certaines périodicités de contrôle sont imposées par des textes en vigueur (Règlement de caisse, Règlement de comptabilité,...).

En outre, la traçabilité des contrôles est primordiale pour la crédibilité du système de contrôle interne, notamment à l'égard des Contrôleurs externes. Elle est observée dans l'organisation du contrôle par l'apposition de visas, de signatures, mais aussi par la consignation de l'étendue des contrôles et de leurs résultats. Elle concerne tous les intervenants, en particulier les Chefs de Service et les Contrôleurs des Opérations.

Le Contrôleur des Opérations doit relever les anomalies qu'il découvre au cours de ses multiples contrôles et formuler des recommandations en vue de leur redressement.

Après les contrôles effectués et en cas d'anomalies relevées, les contrôleurs se réfèrent à la cartographie des risques pour indiquer les types de risque auxquels elles sont associées et formuler des recommandations.

Les recommandations formulées visent à mettre en place des dispositions nécessaires pour corriger les dysfonctionnements constatés afin de maîtriser les risques identifiés. Aussi, convient-il de prendre en compte dans la formulation de ces recommandations les risques liés à l'anomalie relevée.

Les anomalies relevées au cours du mois ainsi que les commentaires qui les accompagnent sont communiqués au Contrôleur des Opérations Principal à travers un registre qui est ensuite soumis au Responsable de la structure concernée en vue de recueillir ses réactions ainsi que les mesures qu'il envisage de prendre pour redresser les anomalies décelées. Le Responsable de la structure impliquée peut se rapprocher au besoin du Contrôleur des Opérations ayant relevé l'anomalie pour recueillir son avis sur le traitement à effectuer.

Les anomalies ainsi relevées font l'objet de reporting hebdomadaire au Directeur National (DN) et au Directeur de l'Agence Principale (DAP) par le COP ou au Chef d'Agence par le Contrôleur des Opérations du site au moyen d'un tableau qui expose l'étendue des activités contrôlées par structure, la nature des anomalies décelées, l'expression des risques encourus et leurs cotations, ainsi que les recommandations formulées.

A la fin de chaque trimestre, les structures contrôlées établissent des plans d'actions relativement aux recommandations non levées. Ces plans d'actions exprimés par catégories d'anomalies (1<sup>er</sup> niveau, 2<sup>ème</sup> niveau, 3<sup>ème</sup> niveau), retracent les efforts fournis par les structures pour la mise en œuvre des différentes recommandations et les délais prévisionnels de leur réalisation. Ils sont transmis au Contrôleur Général et au DPR en même temps que le rapport mensuel de la période sous revue.

Il convient de noter la spécificité du rapport du mois de décembre qui résume les activités du contrôle interne au cours de l'année et fait le point des résultats obtenus suite aux diligences accomplies par les structures.

La prise en compte du risque dans l'exercice du contrôle sous sa forme actuelle est davantage basée sur la conformité que sur les risques.

### **5.2.3. Suivi de la mise en œuvre des recommandations**

Les recommandations formulées par les Contrôleurs des Opérations sont le résultat de leurs activités quotidiennes. Elles sont résumées par structure, suivant des tableaux annexes dédiés à chaque corps de contrôle. Chaque Contrôleurs des Opérations est chargé de suivre la mise en œuvre des recommandations relatives à la structure qu'il contrôle.

Chaque annexe retrace les anomalies et les risques décelés, la nature des risques inhérents et leurs cotations, les recommandations formulées pour la maîtrise des risques et l'état de mise

en œuvre des recommandations (levées, non levées ou partiellement levées), la cotation des risques résiduels et les commentaires éventuels des Services.

Le Contrôleur des Opérations doit faire le point de la situation au cours du mois, prendre connaissance des actions entreprises par la structure, analyser les résultats obtenus et apprécier le niveau de réalisation conformément aux recommandations formulées.

Ces annexes sont mises à jour à la fin de chaque mois ou à la demande des Responsables des structures ou des Autorités de la Banque et sont transmises à la DPR. Le rapport mensuel du Contrôle des Opérations décrit les actions entreprises, le niveau de réalisation ou les difficultés rencontrées, le cas échéant.

L'état de suivi des recommandations du contrôle des opérations regroupe l'ensemble des recommandations non levées au 31 décembre de l'exercice précédent et celles formulées au cours du mois concerné.

## **CHAPITRE 6 : Analyse du processus de gestion des risques de la BCEAO**

### **Introduction**

L'intitulé de ce chapitre paraît provocateur. Peut-on parler de critique exhaustive du processus de gestion des risques de la BCEAO?

A notre avis, la réponse est non. Le terme "enrichissement du processus" nous paraît plus approprié. En effet, comme nous l'avons déjà dit, aucune démarche n'est parfaite. Chacune se déploie en tenant compte des caractéristiques propres à l'organisation. Cependant, toute démarche de gestion des risques pourrait être enrichie avec les apports d'autres auteurs et d'autres entreprises de divers secteurs d'activité. C'est donc l'optique que nous adopterons dans l'exposé de ce dernier chapitre de notre cadre pratique.

Ainsi, sur la base de notre référentiel issu des meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de nos remarques personnelles, nous tenterons de dresser un bilan des forces et des faiblesses du processus de gestion des risques déployé par la BCEAO aux fins de suggérer des recommandations susceptibles d'enrichir le processus.

Ce chapitre sera donc composé de deux sections : une analyse progressive du processus de gestion des risques déployée par la BCEAO et nos suggestions en vue de corriger les faiblesses relevées.

### **6.1. L'analyse du processus de gestion des risques**

Au chapitre 5 nous avons présenté le dispositif de contrôle de la BCEAO et le système de management des risques existant. Le modèle d'analyse des risques que nous avons précédemment détaillé (voir schéma de la page 37) nous servira de cadre pour critiquer le processus de gestion des risques de la BCEAO.

#### **6.1.1. Connaissance de l'environnement interne et externe**

D'une manière générale, l'environnement du processus de gestion des risques se définit comme étant l'ensemble des éléments extérieurs au processus en relation avec ses activités.

Ainsi, la connaissance de l'environnement interne est fondamentale dans la description et la caractérisation du processus de gestion des risques. En d'autres termes, les acteurs dudit

processus doivent comprendre son fonctionnement et sa contribution à la politique de gestion de l'entreprise. La connaissance de l'environnement interne, première étape du management des risques, constitue le premier canal pour l'identification des risques

Le processus de gestion des risques de la BCEAO présenté au chapitre 5 a mis en exergue l'absence de culture de risque à la BCEAO. En outre, d'autres faiblesses ont été identifiées dont notamment l'absence d'un service de management des risques qui aurait contribué à une meilleure gestion des risques.

### **6.1.2. Identification des événements et leur caractérisation**

L'identification des risques se fait de différentes manières. Les méthodes retenues sont, d'une part, celle du tableau d'identification des risques préconisée par RENARD, et d'autre part, celle basée sur le Brainstorming.

L'analyse de la situation nous a permis de constater que ni les contrôleurs, ni les opérationnels n'ont pris part à l'identification des risques ainsi qu'à l'évaluation de ceux-ci. Il ressort de cette analyse les critiques suivantes sur la cartographie des risques de la BCEAO :

- son format ne permet pas une consultation facile,
- elle est incomplète. En particulier, elle ne prend pas en compte les nouveaux risques liés à l'évolution de l'environnement et des métiers de la Banque puisque depuis son institution, elle n'a pas fait l'objet de mise à jour,
- elle n'est pas intégrée dans le nouveau système d'information de la Banque,
- les terminologies utilisées pour la caractérisation des risques et l'identification de leurs causes sont parfois ambiguës,
- les définitions des familles de risque et des risques génériques ne sont pas toujours explicites,
- l'échelle de cotation des risques actuellement utilisée est jugée limitée puisqu'elle ne comporte que niveaux 3.

### **6.1.3. Evaluation et hiérarchisation des risques**

Pour l'évaluation des risques, le Responsable de la gestion des risques compare les risques aux coûts et aux bénéfices associés. De ce fait, il peut décider de l'importance de chaque risque (hiérarchisation) et déterminer s'il convient d'accepter ce risque en l'état ou bien de le traiter.

Il nous été donné de constater qu'à la BCEAO, les Contrôleurs des Opérations ne savent pas sur quelle base les risques ont été évalués et hiérarchisés. Ils effectuent leurs contrôles et en

cas d'anomalies, ils se réfèrent à la cartographie pour voir à quel risque l'anomalie correspond, ainsi que la cotation rattachée.

#### **6.1.4. Traitement des risques**

Le traitement des risques consiste à sélectionner et à mettre en place des mesures propres à modifier le risque. Les composantes de ce processus sont la maîtrise et l'atténuation du risque ainsi qu'à son évitement, son transfert et son financement.

Par ailleurs, la constitution d'une base de données de risques et sa mise à jour régulière, l'apprentissage du management des risques permettent de traiter de manière efficace les risques.

Certes, il existe une base de données des risques à la BCEAO puisqu'elle dispose d'une cartographie des risques que les contrôleurs utilisent pour voir à quel risque correspond chaque anomalie constatée avant de formuler des recommandations. Mais, en ce qui concerne les recommandations des Contrôleurs des Opérations, le constat qui se dégage est la faiblesse du taux de mise en œuvre qui s'explique notamment par :

- l'inadéquation des moyens, notamment en personnel,
- l'implication de structures externes relevant notamment du Ministère des Finances dans la mise en œuvre de certaines recommandations,
- la non pertinence de certaines recommandations formulées par les Contrôleurs des Opérations,
- la non disponibilité de crédit budgétaire pour la prise en charge des recommandations nécessitant des investissements importants,
- la non implication des opérationnels au processus de gestion des risques (identification, recensement, évaluation).

#### **6.1.5. Suivi et contrôle des risques**

Le suivi et le contrôle des risques se font à partir d'un tableau de suivi de risques (tableau n°3 ci-dessous).

Ce tableau précise la date de survenance du risque, l'impact du risque, le type de risque, les probabilités de survenances, le poids du risque, les actions engagés et l'évolution du risque.

Tableau n°3 : tableau de suivi et de contrôle des risques

référence	date	Description du risque	impact	Type de risque	Probabilité de survenance	Niveau d'impact	poids	Action engagée	Evolution du risque
1									
2									

**Source** : Nous même

Le suivi et le contrôle des risques de la BCEAO se font également à partir d'un tableau qui nous paraît incomplet par rapport aux informations contenues dans celui que nous avons proposé ci-dessus. Le tableau utilisé à la BCEAO se présente comme suit.

Tableau n°4 : tableau de suivi et de contrôle des risques de la BCEAO

anomalie	Description du risque	cotation	Recommandation	date de la recommandation	suivi des recommandations	Niveau du suivi de la recommandation	Observations

### 6.1.6. Capitalisation et documentation des risques

Sous ce registre, il est formalisé un certain nombre de documents spécifiques permettant d'assurer la traçabilité des risques rencontrés, des actions engagées, ainsi que des résultats obtenus. Il s'agira notamment de la documentation sur les procédures, les risques, les recommandations du contrôle des opérations.

Par rapport à la documentation sur les procédures, certains Contrôleurs des Opérations de la Banque estiment que les procédures relatives à leurs activités sont documentées et que ces

procédures prévoient des points de contrôle. Par contre, concernant les risques, certains Contrôleurs jugent non exhaustive la liste des risques sans donner des indications sur les principaux risques non pris en compte.

Le système de reporting actuel de la Banque est très lourd, ce qui entraîne des longs délais de rédaction des rapports mensuels des Contrôleurs des Opérations. En outre, les tableaux de reporting sont redondants et les saisies des résultats des contrôles, en raison de leur caractère répétitif, sont fastidieuses.

### **6.1.7. Information et documentation**

Dans de nombreux domaines, l'opinion joue un très grand rôle qui ne cessera de s'accroître. La communication apparaît comme une des étapes du risk management. Actuellement, pour véhiculer un message dans le processus de gestion des risques, les différents canaux sont notamment, la messagerie électronique, les notes d'informations, les circulaires, les réunions. La diffusion de l'information permettra aux uns et aux autres de prendre des dispositions pour l'évitement du risque ou proposer des mesures correctives en cas de survenance.

Tous ces canaux précités sont utilisés à la BCEAO dans le cadre de sa communication interne. Cependant, il nous a été donné de constater que les opérationnels ne participent pas souvent aux actions de sensibilisation.

### **6.1.8. Pilotage**

Le pilotage consiste à responsabiliser et impliquer directement les partenaires dans la détection et la résolution des problèmes. Il devrait, en outre, favoriser la communication entre les parties concernées et faciliter la gestion d'éventuels conflits. Cette implication et cette responsabilisation sont indispensables à une bonne gestion des risques.

Sur la prise du risque dans l'exercice du contrôle, la majorité des personnes que nous avons interrogées affirme que le contrôle des opérations, sous sa forme actuelle, est davantage basé sur la conformité que sur les risques.

Par ailleurs, il nous a été donné de constater que les Contrôleurs des Opérations rencontrent certaines difficultés dans l'exercice de leur fonction dont les principales sont :

- une faible implication du management imputable principalement à l'absence de la culture du risque au niveau des Responsables des structures opérationnelles,

- une insuffisance de formation des contrôleurs se traduisant notamment par des faiblesses en matière de contrôle, une méconnaissance des activités des structures opérationnelles et des normes qui régissent le métier de contrôle,
- une mauvaise perception des activités de contrôle par les opérationnels,
- l'implication des Contrôleurs des Opérations dans des tâches opérationnelles,
- l'absence d'outils de contrôle actualisés (cartographie des risques, procédures).

La comparaison du processus de gestion des risques de la BCEAO à notre référentiel a fait ressortir des faiblesses qui ont inspiré nos recommandations.

Relevons toutefois que, la BCEAO, consciente que son dispositif de gestion des risques ne correspond pas aux normes actuelles en vigueur, a mis en place depuis le 6 décembre 2012 un projet pour le réaménagement du dispositif devant déboucher sur une nouvelle cartographie des risques, au regard des bonnes pratiques et des normes en vigueur. Les membres du groupe de projet sont :

- le Directeur de la Prévention des Risques (Président du comité),
- un agent de la DPR (Risque Manager),
- un Contrôleur des Opérations par Direction Générale,
- les cadres de la DPR,
- un Contrôleur des Opérations de la Commission Bancaire de l'UMOA,
- pour chaque pays (Direction Nationale), le Contrôleur des Opérations Principal.

Le groupe de projet est chargé du réaménagement du dispositif de maîtrise des risques à travers le programme suivant :

- recensement des risques : février à juillet 2013,
- cotation des risques : août à septembre 2013,
- validation : août à octobre 2013.

Cependant, au 30 novembre 2013 il nous a été donné de constater que la nouvelle cartographie n'a pas été validée.

## 6.2. Recommandations

Au regard des insuffisances relevées dans le modèle de gestion des risques de la BCEAO, nous formulons les recommandations ci-dessous.

### 6.2.1. Recommandations relatives à la cartographie des risques

Dans le cadre de la mise à jour de la cartographie actuelle, les mesures suivantes pourraient être préconisées :

- tenir compte du management par processus récemment institué à la Banque et de l'évolution des standards internationaux,
- fixer une périodicité pour les prochaines mises à jour de la cartographie,
- se concentrer sur les risques majeurs identifiés après une décennie d'exploitation de la cartographie existante,
- déterminer le niveau d'appétence de la Banque en matière de risque,
- créer un forum intranet relativement aux questions de risques,
- donner l'opportunité aux opérationnels d'identifier et d'évaluer les risques liés à leurs activités.

### 6.2.2. Recommandations relatives aux activités de contrôle

Dans le cadre de la recherche de solutions aux difficultés que rencontrent les contrôleurs, nous suggérons de :

- renforcer les compétences des Contrôleurs des Opérations sur les techniques d'analyse et de gestion des risques. Il s'agira en particulier de mettre l'accent sur la formation aux nouveaux métiers de la Banque tels que les systèmes de paiement qui utilisent beaucoup d'applicatifs et former les Contrôleurs des Opérations dès leur entrée en fonction,
- renforcer les actions d'information et de sensibilisation des opérationnels sur les risques liés à leurs métiers,
- améliorer l'appui des Autorités aux structures de contrôle,
- mettre à jours le manuel de procédures des Contrôleurs des Opérations de manière à couvrir toutes les activités de la Banque,
- permettre aux Contrôleurs des Opérations d'accéder aux applicatifs métiers de la Banque en leur donnant le profil «consultation »,

- formaliser les procédures de gestion des risques dans un manuel et les vulgariser à travers une communication adéquate pour que tous le personnel soit imprégné.

### **6.2.3. Recommandations relatives à l'amélioration du système de reporting**

Pour améliorer le système actuel de reporting, nous proposons les actions suivantes :

- élaborer à la fin de chaque année une synthèse des rapports de contrôle à transmettre aux différents sites et structures de la Banque,
- mettre l'accent sur les risques majeurs et les plans d'actions pour leur prise en charge,
- automatiser le reporting et créer une base de données des incidents et des risques,
- concevoir un nouveau canevas de rapport mensuel de contrôle plus facile à renseigner.

La contexture du nouveau rapport doit prévoir des graphiques et inclure des aspects relatifs aux SMQ. En outre, ce rapport devrait comporter un point relatif aux nouveaux risques détectés dans les structures,

- communiquer et partager les informations de façon à responsabiliser le personnel.

### **6.2.4. Recommandations relatives à l'amélioration des relations entre contrôleurs et opérationnels**

Pour améliorer la relation entre contrôleurs et opérationnels nous suggérons :

- une meilleure appropriation des activités et tâches des services contrôlés par les Contrôleurs des Opérations,
- l'abandon du principe du « contrôle gendarme » qui est de nature à créer des conflits,
- l'accompagnement des services par les Contrôleurs des Opérations dans la mise en œuvre des recommandations. Dans ce cadre, il faudrait plus de communication, pour des relations plus « collaboratives » que « conflictuelles »,
- la formulation par les Contrôleurs des Opérations, de recommandations précises et pertinentes contribuant à la création de valeur ajoutée,
- la sensibilisation des acteurs concernés sur les enjeux et les objectifs du contrôle des opérations et surtout la plus-value qu'il apporte à la performance des activités.

La gestion efficace et efficiente des risques pour une organisation comme la BCEAO nécessite la mise en place d'un cadre environnemental approprié. A cet égard, nous formulons les recommandations suivantes :

- formaliser les procédures de gestion des risques dans un manuel et les vulgariser à travers une communication adéquate pour que tous le personnel soit imprégné,

- créer un service d’audit interne ou à défaut de contrôle de gestion incorporant les tâches de l’audit interne, qui aura donc pour missions :
  - la gestion budgétaire,
  - l’établissement de tableau de bord,
  - la gestion de la performance de la structure,
  - la comptabilité management.
- créer un Comité de gestion des risques qui comprendra un membre de la Direction qui pourrait être un Contrôleur des Opérations ou un auditeur et les Responsables des différents services ou leurs Adjoints. Un responsable de la gestion des risques pourrait être désigné pour faciliter le travail du Comité. Ce Comité sera doté de moyens et se réunira périodiquement pour faire le point sur les risques encourus et proposer à la Direction les solutions de leur gestion. Il sera également chargé d’instaurer une véritable culture du risque dans la structure par une sensibilisation accrue du personnel aux enjeux de la maîtrise des risques sur la base d’un plan de communication appropriée. Cependant pour rendre plus facile le travail de ce Comité, il faudra au préalable avoir élaboré une cartographie globale des risques de la BCEAO. Le responsable de la gestion des risques s’assurera du suivi et de l’actualisation de cette cartographie en collaboration avec chaque responsable opérationnel.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie de ce travail de recherche, nous a permis de faire une analyse critique de la démarche du processus de gestion des risques opérationnels de la BCEAO. Nous avons, en premier lieu, fait une description de l'existant afin de faire ressortir les étapes essentielles de la démarche. En second lieu, nous avons rapproché ces étapes à notre modèle d'analyse. Cela nous a permis de dresser un bilan des forces et faiblesses de cette démarche.

Les recommandations que nous avons formulées ont concerné à la fois le processus de gestion des risques et le contenu des étapes qui le composent.

Il appartiendra à la Banque de les utiliser à bon escient afin d'enrichir son dispositif et d'aboutir, ainsi, à un pilotage optimal des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La banque est « une machine à risques ». Le management de ces risques doit pouvoir se présenter comme une réponse aux pressions économiques, organisationnelles et réglementaires accrues, engageant ainsi, la responsabilité globale de l'organisation et celle de ses décideurs. Il doit pour se faire, être orienté sur l'atteinte des objectifs, la protection des actifs, un arbitrage coût/opportunités, une répartition optimale des tâches et un pilotage managérial.

La cartographie des risques, s'imposant comme outil indispensable de maîtrise du présent et d'anticipation du futur, est un préalable en matière d'ERM à ne pas négliger. Il permet, en effet, au-delà de la gestion des risques et des plans d'action qui lui sont communément associés, une gestion décisionnelle de la banque.

Il est donc, aujourd'hui, assez simpliste de parler de maîtrise des risques, sans rattacher ce concept à celui de cartographie des risques de l'organisation.

La BCEAO est attentive à toutes ces évolutions. C'est pourquoi elle envisage de mettre en place une cartographie des risques tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

La Banque Centrale a donc désormais posé les bases du développement d'un dispositif interne de mesure du risque opérationnel. En outre, elle a institué depuis juin 2010 un Système de Management de la Qualité conforme à la norme ISO 9001 qui vise notamment, à améliorer de manière continue, le fonctionnement de ses structures et la qualité des services rendus à la clientèle interne et externe.

L'objectif de ce travail de recherche était de faire une analyse critique du processus de gestion des risques de la BCEAO. Nous avons donc, dans la première partie, fait une étude comparative des différentes référentielles en matière de risque management. Nous avons, en effet, exploré les stratégies de gestion des risques et les bonnes pratiques. Cela nous a permis la mise en œuvre d'une démarche référentielle de gestion des risques opérationnels adaptée à toute banque. Sur la base de ce modèle, nous avons fait l'analyse de la démarche du processus de gestion des risques de la BCEAO, et avons fait des suggestions pour son enrichissement.

Ce travail a été complexe du fait que certaines informations ne pouvaient être mises à notre disposition compte tenu de leur caractère confidentiel. De plus, aurait-il été vraiment aisé de

critiquer le processus de gestion des risques d'une institution comme la BCEAO qui se doit d'être impliquée dans toutes les mutations méthodologiques en termes de gestion des risques?

Nous pensons que non, cependant, notre objectif a été globalement atteint. Nous estimons, en effet, que nos recommandations seront utiles à l'enrichissement du processus de gestion des risques, qui se veut résolument prospective.

Comme l'a dit Napoléon, « Les trois quart des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin, mais, justement, alors il n'est plus temps ». Faisons donc partie du quart qui fait la différence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXE 1 : Guide d'entretien**

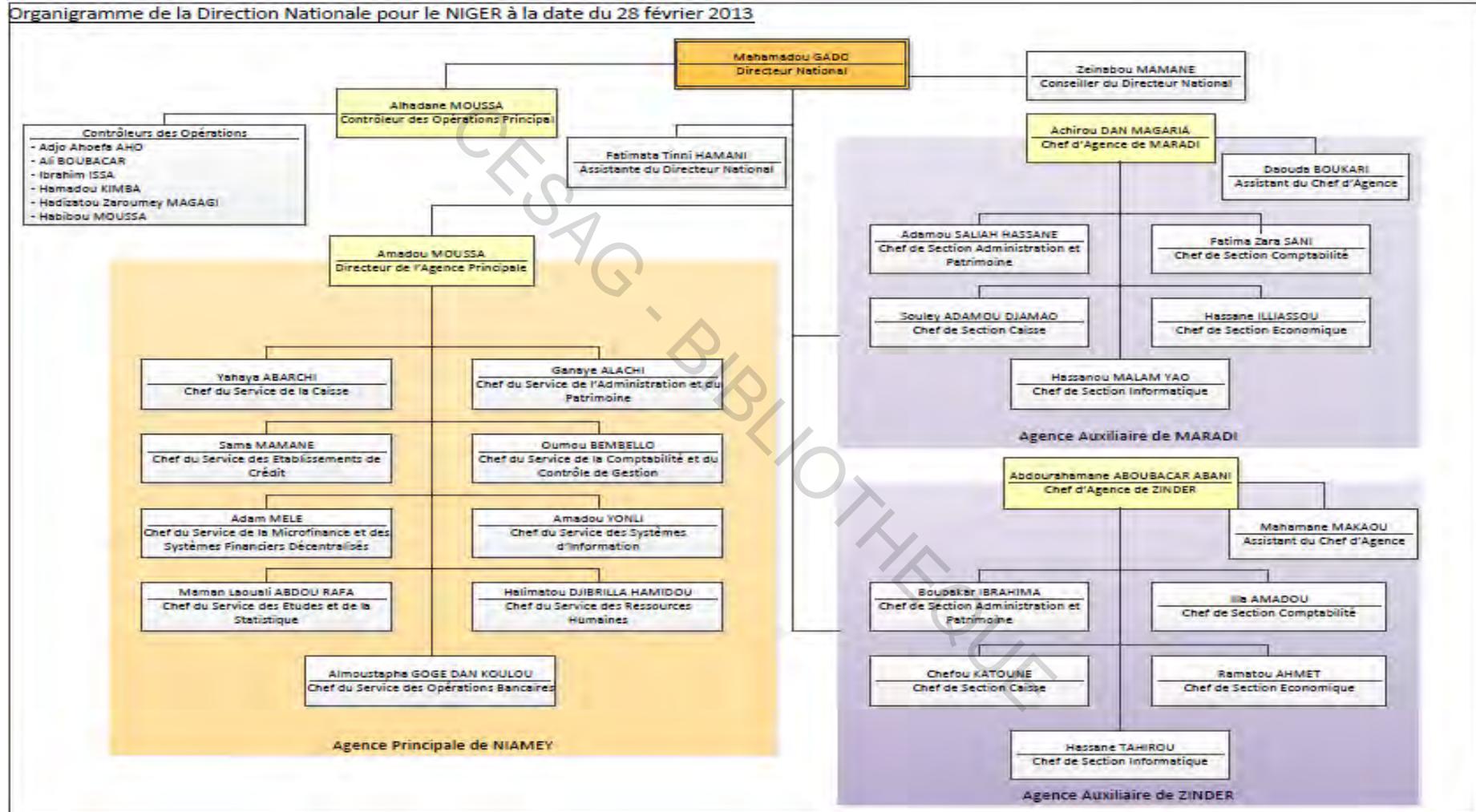
1. Comment élaborez-vous la cartographie des risques ? (Depuis le projet de cartographie des risques jusqu'à la formalisation de la carte des risques).
2. Comment procédez-vous à la description des processus qui entrent dans le champ de la cartographie des risques?
3. Quelles sont les techniques d'identification des événements ayant un impact positif ou négatif?
4. Sur quelles bases évaluez-vous les risques ?
5. Comment hiérarchisez-vous les risques ?
6. Comment procédez-vous aux traitements des risques ?
7. Décrivez- moi le processus de suivi de l'évolution des risques opérationnels?
8. Faites-vous des plans d'action pour le suivi de l'évolution des risques opérationnels?
9. Avez-vous déjà évalué le processus itératif de gestion des risques opérationnels? Si oui, comment procédez-vous à cette évaluation?
10. Comment se présente l'environnement interne de contrôle de la BCEAO
11. Quelles sont les étapes constitutives du processus de gestion des risques de la BCEAO ?
12. A chaque étape de ce processus, quels sont les outils que vous utilisez et quelles sont les composantes du management des risques qui sont pris en compte ?
13. Quelle est la démarche méthodologique de la gestion des risques ?
14. Quelles sont les procédures et les politiques mises en place pour s'assurer que les risques sont bien maîtrisés ?
15. Quels sont les référentiels de gestion des risques de la BCEAO?
16. Avez-vous déjà évalué le système actuel de contrôle des risques ?
17. Quelle est votre appréciation ? Bon, moyen, faible ? Justifiez votre réponse ?
18. Quels sont les acteurs du processus de gestion des risques?

## ANNEXE 2 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

**Objectif de contrôle** : s'assurer de l'existence d'une culture de risque

Questions	Oui	Non	Commentaire
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou de comportement moral au sein de la direction du risque ?			
Les risk managers sont-ils spécialisés par profil de risques ?			
Dispose-t-on d'une description claire des postes tenant compte des tâches incompatibles ?			
Le risk management s'assure-t-il que tous les risques sont gérés selon des plans et stratégies ?			
Les moyens sont-ils adaptés aux objectifs ? (moyens quantitatifs en hommes, moyens qualitatifs : qualité à l'entrée dans la fonction, formation professionnelle)			
Le management opérationnel est-il directement impliqué dans l'identification des risques ?			
Les conséquences potentielles des principaux risques sont-elles examinées ?			
Le risk management a-t-il conçu une cartographie des risques			
La cartographie des risques est-elle régulièrement mise à jour ?			
La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées : 1. Sur ses facteurs de risque ? 2. Sur les dispositifs de gestion de risques ? 3. Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?			
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités ?			

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE LA BCEAO POUR LE NIGER



## BIBLIOGRAPHIE

### I. Ouvrages et Articles

1. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 161, P.10-12.
2. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 162, P.31-33.
3. **Baron, Frank (2001)**, Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157, P.8-9.
4. **Bessac, Annie (2000)**, Audit interne et risk management, deux activités spécifiques mais complémentaires, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 150, P.10-11.
5. **Bessis, Joël (1995)**, Gestion des risques et Gestion Actif-passif des banques, Editions Dalloz, Paris, P. 574.
6. **Bilodeau, Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 157, P.11-13.
7. **Bouaniche, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'audit interne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 168, P.6-10
8. **CNCC (1992)**, Appréciation du contrôle interne, Paris, P.180.
9. **Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (1992)**, Principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt, P.36.
10. **Coopers & Lybrand (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, P.378.
11. **Couchoud, Christian (2004)**, Risques opérationnels, chronique d'une mise en commun d'intérêts, *Horizons bancaires*, n0321, P.49-60.
12. **De Mareschal, Gilbert (2003)**, la cartographie des risques, Edition AFNOR, Paris, P.50.
13. **Denian, Phillipe & Roy-Larentry, Celine (2000)**, Les risques opérationnels sous surveillance, *BANQUE magazine*, n° 612, P.66-69.

14. **Fautrat, Michel (2000)**, De l'audit interne ... au management de la maîtrise des risques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 148, P.24-27.
15. **Flouzat, Denise (1999)**, Le concept de Banque Centrale, *Bulletin de la Banque de France*, n° 70, P.97.
16. **IFACI (2001)**, Les cahiers de la recherche : Management des risques, Paris, P.59.
17. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, Séminaire de formation, France, P.53.
18. **Jolain, Pierre (2000)**, Le déontologue exerce une fonction nouvelle: définition avec précision et impliquant la mise en place d'un dispositif efficace, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 152, P.16-21.
19. **Leclerc, Hélène ; D'Albrand, Guy ; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre (2003)**, Le risk assessment: quelques bonnes pratiques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 163, P.6-9.
20. **Lemant, Olivier (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P.279.
21. **McNamee, David (1996)**, Assessing, 1ère edition, The institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.155.
22. **McNamee, David (1998)**, Business risk assessment, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107.
23. **Moreau, Franck (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, P.222.
24. **Nicolet, Marie-Agnès (2000)**, Risques opérationnels: de la définition à la gestion, *Banque Magazine*, n° 615, P. 44-46.
25. **Papaevangelou, Vicky (2000)**, Le risque opérationnel sur le devant de la scène, *Banque Magazine*, n0614, P.47-49.
26. **Percie du Sert, Anne-Marie (1999)**, Risque et contrôle du risque, 1 ère Edition, Economica, Paris, P.133.
27. **Pickett, Spencer (2000)**, The Internal auditing handbook, Edition WILLEY, Chicester, P.636.

28. **Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: l'approche par la fréquence annuelle et par la perte moyenne, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 160, P.35-37.
29. **Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: L'approche matricielle des pertes, *Revue Française d'Audit Interne*, N° 161, P.36-37.
30. **Renard, Jacques (2002)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P.462. **Renard, Jacques (2003)**, L'audit interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA, Paris, P.267.
31. **Renard, Jacques (2004)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 5<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P. 462.
32. **Rouff, Jean-loup (2003)**, Les fraudes, causes, conséquences et remèdes, *Revue Française d'Audit Interne*, n0164, P.10-1 L
33. **Trichet, Jean-Claude (2000)**, Le métier de Banque Centrale, Bulletin de la Banque de France, n° 79, P.56.
34. **Quémard, Jean-Luc & Golintin, Valérie (2005)**, Le risque de taux d'intérêt dans le système bancaire français, *Revue de Stabilité Financière*, n° 6, P.87-100.
35. **Vincenti, Dominique (1999)**, Dresser une cartographie des risques, *Revue Française d'Audit Interne*, n° 144, P.26-27.
36. **Wilmots, Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Bruxelles, Editions Standard, P.319.

#### **1. Sources Internet**

1. **AMD (2005)**, Le risque opérationnel, <http://www.marchefmanciers.net/pages/risqueoperationnel.htm>.
2. **APTBEF (2005)**, Risques bancaires et environnement international, [www.aptbf.org.tn](http://www.aptbf.org.tn).
3. **Bapst, Pierre-Alexandre (2003)**, Qu'est-ce que le risk management? [www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm# 1](http://www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm# 1).
4. **BÄr, Julius (2005)**, La gestion des risques: défis et enjeux de la place financière suisse, <http://ch.sun.com/Jflsunnews/events/2005/sunbanking/pdf/lpm.pdf>.

5. **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques, [www.camagazine.comJindex.cfmlci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.comJindex.cfmlci-id/10738/a-id/2.htm).
6. **Business & decision (2004)**, Vers des systèmes intégrés de gestion des risques dans les banques, <http://www.businessdecision.comJ66-gestion-des-risques-dans-lesbanques-raroc.htrn>.
7. **Cernès, Joëlle (2004)**, Le nouveau management des risques bancaires, [www.pgsm-group.com/pdf/cahierderecherche-g.pdf](http://www.pgsm-group.com/pdf/cahierderecherche-g.pdf).
8. **Commission bancaire (1997)**, Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit, [www.banque-france.fr./fr/supervi/telechar/supervi\\_banc/livblan2.pdf](http://www.banque-france.fr./fr/supervi/telechar/supervi_banc/livblan2.pdf).
9. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques: quelle valeur ajoutée? Quel processus. [www.amrae.asso.fr/les\\_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf).
10. **IFACI (2003)**, Les nonnes d'audit interne, [ww.Ifaci.comw](http://ww.Ifaci.comw).
11. **Ingram, David & Headey, Paul (2004)**, Best practices for the risk mapping process, [www.milliman.com/pubs/risk\\_mapping.pdf](http://www.milliman.com/pubs/risk_mapping.pdf).
12. **INSIGHT (2003)**, Numéro spécial Bâle II, la lettre SIA conseils, [www.marchefinanciers.netidocuments/insight-BII-usage-200553.pdf+INSIGHT+la+gestion+du+risque+op%C3%operationnel&hl=en&ct=clnk&cd=l](http://www.marchefinanciers.netidocuments/insight-BII-usage-200553.pdf+INSIGHT+la+gestion+du+risque+op%C3%operationnel&hl=en&ct=clnk&cd=l).
13. **Riskpartner (2002)**, Le risque opérationnel tel que défini par Bâle II, [www.riskpartner.lu](http://www.riskpartner.lu).
14. **SCT (1993)**, Etude de cas: Horizon le monde, [www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils/RBM\\_GAR\\_cour/Bas/module\\_03/cs-f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils/RBM_GAR_cour/Bas/module_03/cs-f.asp).
15. **Sonigo, Pierre; Fontugne, Muriel & Bapst, Pierre-Alexandre (2001)**, Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques, [www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-200ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-200ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf).