



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**LA GESTION DES RISQUES
OPÉRATIONNELS : CAS DE LA BIMAO**

Présenté par :

Mouhamadou Moustapha TALL

Dirigé par :

Alexis KOUASSI

Contrôleur de gestion du CESAG

DEDICACES

A mon père et à ma mère

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens à témoigner ma gratitude à Monsieur Lamine MBAYE, Contrôleur interne de la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO), qui a bien voulu m'encadrer et a fait preuve de bonne volonté et de compréhension tout au long de ce mémoire. Je tiens à lui témoigner toute ma reconnaissance pour m'avoir accordé toute sa confiance ; pour tout le temps qu'il m'a accordé, sachant répondre à toutes mes interrogations ; pour avoir guidé mes premiers pas dans le monde de la banque et assurer ma formation à la BIMAO.

Ma gratitude va également à l'endroit de Monsieur YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance (ISCBF) et de Monsieur KOUASSI Alexis, Contrôleur de gestion du Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG) pour avoir dirigé ce mémoire et pour leurs conseils avisés tout au long de cette formation.

Je remercie Monsieur Mamadou Touré, Directeur Général de la BIMAO et Monsieur Abdoulaye MBAYE, Directeur Administration et Finances de cette prestigieuse institution.

Madame SAKHO Maimouna, chef de service des opérations bancaires de la BIMAO, mérite également de sincères remerciements pour sa compréhension et pour m'avoir accordée une dérogation par rapport aux horaires de descente afin que je puisse suivre cette formation en cours du soir.

Mes remerciements vont à l'endroit du corps professoral, de l'administration et du personnel du CESAG.

Mes pensées se tournent aussi vers la promotion 2010-2012 du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF). La réussite est au bout de l'effort.

Je remercie également tous mes collègues à la BIMAO pour la bonne collaboration et l'entente cordiale qui y règnent.

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

AMF : Autorité des Marchés Financiers

APBEF : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

BC : Banque Centrale

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIMAO : Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest

BRI: Banque des Règlements Internationaux

CB : Commission Bancaire

CBCB : Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire

CCMAO : Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest

CCP : Centre de Chèques Postaux

CREPMF : Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers

CEBS: Comitee of European Banking Supervisor

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieurs en Gestion

CESR: Comitte of European Securities Regulator

CICM : Centre International du Crédit Mutuel

CMF : Crédit Mutuel de France

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

CI : Contrôleur Interne

CSER : Chef de service Engagements et Risques

ECTP : Entreprise de Constructions et de Travaux Publics

FCCMS : Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal

FSB : Financial Stability Board

G10 : Groupe des 10

MPCGF : Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière

MUNIF : Munitied Fournitures

OQSF : Observatoire de la Qualité des Services Financiers

PCA : Plan de Continuité d'activité

PV : Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

RER : Responsable Engagements et Risques

RO : Risque opérationnel

RO/RC : Risque opérationnel associé au risque de crédit

SEC: Security and Exchange Comission

S&P : Standard and Poor's

SFD : Structures Financières décentralisées

TF : Titre Foncier

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : représentation de notre population.....	46
Tableau 2 : structuration du capital social	56
Tableau 3 : quelques chiffres pertinents (en millions de FCFA).....	60
Tableau 4 : critères de classement des pertes en litiges commerciaux	62
Tableau 5 : pertes issues des litiges commerciaux.....	62
Tableau 6 : pertes issues des litiges avec les autorités.....	63
Tableau 7 : pertes issues des Erreur d'évaluation du risque	63
Tableau 8 : pertes issues des erreurs d'exécutions.....	64
Tableau 9 : pertes issues des fraude et autres formes d'actes criminels	65
Tableau 10 : perte de moyens d'exploitation.....	65
Tableau 11 : pertes issues de défaillances des systèmes.....	66
Tableau 12 : niveau de notation des risques	73
Tableau 13 : pondération des facteurs de risque	75
Tableau 14 : barème de notation des questions.....	76
Tableau 15 : dispositif de prévention et de contrôle	77
Tableau 16 : rapprochement entre fiche technique et états financiers	81
Tableau 17 : différence entre les références (fiche technique et livre foncier).....	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1:les trois piliers du nouvel accord de Bâle.....	15
Figure 2 : modèle d'analyse.....	45
figure 3 : méthodologie d'auto-évaluation.....	49

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: Correspondance catégories BMAO / catégories Bâle.....	96
ANNEXE 2 - Textes réglementaires – Extraits	101
ANNEXE 3 : Définition du « défaut» en matière de risque de crédit.	103
ANNEXE 4: organigramme.....	104
ANNEXE 5 - Glossaire.....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
TABLE DES MATIERES	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE 1 : LE RISQUE OPERATIONNEL ET LA REGLEMENTATION INTERNATIONALE.....	9
1.1. Le risque opérationnel Bâle 1.....	9
1.2. Le risque opérationnel dans Bâle 2	11
1.2.1. Définitions.....	13
1.2.2. Les trois piliers.....	14
1.3. Définition et facteurs de risque	17
1.3.1. Définition du risque opérationnel	17
1.3.2. Les facteurs de risques	18
CHAPITRE 2 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE L'UMOA EDICTEE PAR LA BCEAO.....	22
2.1. Conditions d'exercice de la profession	22
2.1.1. Capital social minimum des banques.....	23
2.1.2. Emploi du capital minimum.....	23

2.1.3.	Représentation DU CAPITAL MINIMUM.....	23
2.1.4.	Reserve spéciale.....	24
2.1.5.	Réglementations comptables.....	24
2.1.6.	Contrôle interne des opérations.....	27
2.2.	Réglementation des opérations effectuées par les banques.....	27
2.2.1.	La réglementation des participations.....	28
2.2.2.	La réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel.....	28
2.2.3.	La réglementation des immobilisations hors exploitation et participation dans des sociétés immobilières.....	29
2.2.4.	La limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.....	29
2.3.	Normes de gestion.....	30
2.3.1.	La couverture des risques.....	30
2.3.2.	Détermination des risques.....	33
2.3.3.	Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme ar des ressources stables.....	36
2.3.4.	La division des risques.....	37
2.3.5.	Le ratio de structure du portefeuille.....	41
2.4.	La gestion des risques bancaires : respect du dispositif prudentiel de la BCEAO....	42
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		44
3.1.	Présentation du modèle d'analyse.....	44
3.2.	Échantillon.....	46
3.3.	Techniques de collectes et d'analyse de données.....	46
3.3.1.	Outils de collectes de données.....	46
3.3.2.	Outils d'analyse des données.....	48

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIMAO	53
4.1. Généralités sur la BIMAO.....	53
4.2. Nature et forme juridique	55
4.3. Missions.....	56
4.4. Stratégie et objectifs de la BIMAO	57
4.5. Activités.....	58
4.6. Organisation	59
4.7. Quelques chiffres pertinents.....	60
CHAPITRE 5 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS A LA BIMAO	61
5.1. Les catégories d'événement à la BIMAO	61
5.1.1. Litiges commerciaux.....	61
5.1.2. Litiges avec les autorités	62
5.1.3. Erreur d'évaluation du risque.....	63
5.1.4. Erreur d'exécution.....	63
5.1.5. Fraudes et autres formes d'actes criminels	64
5.1.6. Perte de moyens d'exploitation.....	65
5.1.7. Défaillance des systèmes	65
5.2. Gestion du risque opérationnel associé au risque de crédit.....	66
5.2.1. Gestion a priori du risque opérationnel associé au risque de crédit.....	67
5.2.2. Gestion à posteriori du RO associé au risque de crédit.....	69
5.3. Description de la nouvelle méthodologie d'évaluation des risques opérationnels à la BIMAO	71
5.3.1. Gestion de la nouvelle méthodologie d'évaluation.....	72
5.3.2. Evaluation des risques intrinsèques	72

5.3.3. Evaluation du dispositif de prévention et de contrôle.....	74
5.3.4. Evaluation des risques résiduels	77
5.3.5. Rôles et responsabilités.....	78
CHAPITRE 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS	80
6.1. Présentation et analyse des résultats.....	80
6.1.1. Sur l’instruction des dossiers	80
6.1.2. Sur la constitution des garanties.....	83
6.1.3. Les contrôles physiques des garanties	86
6.2. Les risques non couverts	87
6.2.1. Sur la nature des garanties	87
6.2.2. Sur le papillonnage.....	87
6.2.3. Sur la régularité des séances du Comité de crédit.....	87
6.3. Recommandations	88
CONCLUSION GENERALE.....	93
ANNEXES	95
BIBLIOGRAPHIE	107

INTRODUCTION GENERALE

CESIG - BIBLIOTHEQUE

Les banques jouent un rôle central dans l'activité économique. Une place d'autant plus importante que le moindre scandale financier ou la moindre catastrophe naturelle affole les marchés financiers jusqu'à donner naissance à des crises d'intensité variable selon les faits.

En tant qu'entreprise ayant pour rôle de réceptionner l'épargne public, de faire des opérations de crédit et de mettre à la disposition du public des moyens de paiements, les banques sont soumises aux risques. Toutefois, elles sont exposées à plusieurs formes de risques et la maîtrise de ceux-ci devient un défi important à relever.

Une activité aussi sensible est bien évidemment fortement régulée. En premier lieu, on peut parler de la banque centrale qui régule les activités des banques d'une même zone monétaire. Ensuite vient l'arsenal d'organismes de tutelles et de régulation dont on peut citer entre autre en France, l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) qui représente la France au sein du CESR (Comitte of European Securities Regulator), le CEBS (Comittee of European Banking Supervisor) au niveau européen, la SEC (Security and Exchange Commission) ainsi que la réserve fédérale, la banque centrale des Etats Unis, et au niveau international, la BRI (Banque des Règlements Internationaux) qui est la banque centrale des banques centrales. Dans la sous région ouest africaine, deux institutions se distinguent : la Commission Bancaire et le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) qui sont des organes de l'UEMOA (Union Economique et monétaire Ouest-Africaine). Au niveau national, il existe au Sénégal l'APBEF (l'Association Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers) qui étudient les questions liées à la profession bancaire. On retrouve toujours au Sénégal un organisme indépendant dénommé « Observatoire de la qualité des services financiers » (OQSF) chargé d'apprécier la qualité des services offerts par les banques et établissements financiers.

La banque centrale, en tant que banque de premier rang, contrôle l'ensemble des banques de second rang, assure l'émission de la monnaie fiduciaire et définit la politique monétaire en fixant notamment son taux d'intérêt. Elle permet aussi entre autres rôles, le refinancement des banques secondaires, supervise le fonctionnement du marché financier et assure le respect des réglementations du risque des institutions financières. En cas de crise systémique du secteur bancaire, elle interviendrait comme prêteur en dernier ressort pour résorber les effets nocifs de la crise, à moins d'une intervention providentielle de l'Etat.

Malgré tout ce contrôle lié à ces réglementations, l'idée d'un engagement sans risque relève d'un mythe. Tout au mieux, l'idée de ces autorités de contrôle internationales et nationales est de minimiser les risques inhérents à leurs transactions quotidiennes et harmoniser les normes prudentielles.

L'idée de risque zéro est donc loin de la réalité. En effet, les risques sont partout présents et leurs conséquences concernent tous les secteurs d'activités : le naufrage du bateau « le joola », la chute de la respectable baring bank, l'affaire Jérôme KERVIEL. Tout cela aurait pu être évité ou du moins leurs conséquences limitées. Mais le plus grave c'est que si aucune expérience n'est tirée de ces catastrophes, d'autres se produiront dans les mêmes secteurs d'activités et pour des raisons analogues. La crise financière internationale qui a commencé en 2007 est marquée par une crise de liquidité et parfois par des crises de solvabilité tant au niveau des banques que des États. En effet, en juillet 2007, une crise financière d'une ampleur insoupçonnée s'est déclenchée partout dans le monde. Cette dernière est liée à la crise des marchés immobiliers américains et plus précisément à la subprime. Ce dernier peut être défini comme un crédit à risque que les banques offrent à des emprunteurs qui ne présentent pas les garanties suffisantes. En effet, il est considéré comme l'un des principaux risques bancaires.

Entre l'affaire KERVIEL et les subprimes, la SOCIETE GENERALE a passé des moments difficiles allant de la division de son bénéfice par trois en 2009 à la perte de son « triple A » par l'agence de notation américaine Standard and Poor's (S&P) le mardi 24 janvier 2012. On retrouve dans l'affaire KERVIEL certains éléments caractéristiques du risque opérationnel (RO) susceptible d'affecter l'entreprise dans son fonctionnement même. En effet, ce RO dû à un seul trader a fait subir à la banque française une perte de 4,9 milliards d'euros.

A la suite de la crise financière de 2007, des propositions de réglementation bancaire ont été élaborées sous l'impulsion du Financial Stability Board (FSB) et du G20. Les accords de Bâle III publiés le 16 décembre 2010 font ainsi parties des initiatives pour renforcer le système financier. Avant Bâle III qui n'est pas encore effective, il y a eu les normes de Bâle II publiées en 2004 visant à mettre en place le ratio Mc Donough destiné à remplacer le ratio Cooke mis en place par Bâle I depuis 1988. En effet, à la traditionnelle méthode de gestion des risques crédit et des risques de marché (les seuls à être pris en compte par le ratio Cooke), Bâle II ajoute les risques opérationnels. Pour faire face aux carences de la gouvernance bancaire et pour éviter de nouvelles faillites bancaires, le comité de Bâle a envisagé la mise en

œuvre de Bâle III qui place aussi la gestion des risques opérationnels au cœur de ces mesures parce que conscient de l'importance de plus en plus croissante des pertes dues à ces risques.

La présente étude portera sur le cas spécifique de la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMA) qui est filiale du groupe CMS. Je travaille actuellement dans cette banque en qualité d'agent des opérations bancaires chargé de la compensation. La BIMA s'est implantée, à l'initiative de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) afin de s'élargir dans le cadre de la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (CCMAO), de l'Union JEMENI du Mali et du Centre International du Crédit Mutuel de France (CICM). La BIMA s'évertue à renforcer l'autonomie financière du CMS, en mettant à la disposition des sociétaires des services jusque là proposés par l'intermédiaire d'autres banques classiques. Cette entité du groupe CMS est une institution de refinancement des SFD et de financement des PME/PMI d'Afrique de l'Ouest.

Moins de 8% de la population de l'UEMOA dispose d'un compte bancaire. Par ailleurs, les conditions de l'activité bancaire restent difficiles dans la zone UEMOA en raison de la non application des normes financières internationales. A cet effet, l'agence S&P révèle que « les risques liés au système bancaire de l'UEMAO sont élevés. Le taux des créances douteuses est important et le taux de couverture par les provisions reste modeste, compte tenu du niveau de capitalisation des banques et des risques inhérents aux conditions d'opérations dans ces pays. » Il ya donc un gap énorme entre ce qui est attendu des organes de régulation et de contrôle internationaux et ce qui se fait dans la sous région ouest africaine. Les banques à faible capitalisation comme la BIMA devraient donc placer la gestion des risques opérationnels au cœur de leur management afin de garantir leur pérennité. Pour se conformer à la circulaire de la commission bancaire n° 003-2011 relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA pour lutter contre les risques inhérents à leurs activités. Malgré la mise en place d'un dispositif de contrôle et l'évaluation de ce dispositif, la BIMA est toujours exposée à des événements externes qui font partie du risque opérationnel. C'est pourquoi la gestion du risque opérationnel est un sujet difficile à maîtriser et mérite d'être étudié.

La commission bancaire de la BCEAO exige pour toutes les banques de l'UEMOA le recrutement d'un contrôleur interne qui aura en charge le respect de la réglementation bancaire. Malgré cela, la BIMA est largement exposé aux risques opérationnels. Les causes peuvent être une inadéquation des procédures, une erreur du personnel, ou d'autres facteurs

externes. Les conséquences de la survenance de ces risques sont des pertes financières plus ou moins importantes selon la gravité des faits.

Etre victime de pertes liées à des risques internes ou externes serait dommageable pour la BIMAO qui se trouve dans une belle perspective de croissance. Cela pourrait constituer un coup difficile pour une banque qui n'est pas encore solide financièrement. Pour parer à ces risques, la BIMAO a élaboré des procédures pour tous les corps de métier de la banque et une méthodologie d'évaluation des risques opérationnels. Pour combattre la fraude, la BIMAO a instauré des niveaux de validation à chaque étape dans la chaîne de traitement des opérations bancaires. Malgré toutes ces mesures, il y a toujours des risques résiduels qui demeurent.

Cela nous emmène à poser la question principale de notre étude portant sur la gestion de ces risques dans la banque. Comment gérer les risques opérationnels au sein de la BIMAO ?

A coté de cette question principale vont découler d'autres questions spécifiques qui seront développés au cours de ce mémoire au rang desquelles on peut citer :

- Qu'est ce que le risque opérationnel et comment est-il géré dans les banques ?
- Comment est il classifié au niveau de la BIMAO ?
- Quel est le dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place à la BIMAO ?
- Quelles recommandations apporter pour une meilleure prévention des RO ?

Telles sont les questions qui nous guideront tout au long de la rédaction de ce mémoire. Toutefois étant donné que la nouvelle norme Bâle III ne sera effective pour les banques européennes qu'à partir de 2013, nous nous focaliserons sur les enjeux et les perspectives que celle-ci présentera pour les banques européennes en général et sur la BIMAO de manière particulière, tout en faisant ressortir la manière dont est gérée le risque opérationnel au sein de la BIMAO conformément à la réglementation.

La présente étude sera axée sur le thème suivant : « la gestion des risques opérationnels : le cas de la BIMAO ».

Si toutes les banques ont conscience du risque opérationnel, nous pensons cependant qu'à l'exception des banques étrangères filiales de grands groupes, très peu de banques disposent d'un cadre de gestion pour le risque opérationnel.

L'objectif principal de ce mémoire sera donc de montrer le cadre de gestion spécifique aux risques opérationnels au sein de la BIMAO. A côté de cet objectif principal, d'autres objectifs spécifiques vont suivre. Il s'agit de faire ressortir la définition réglementaire du risque opérationnel. Ensuite nous essayerons de dire pourquoi prendre en compte les risques opérationnels et nous dirons les incidences qu'ils pourront avoir sur la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise. Nous tenterons de montrer comment ces risques opérationnels sont classifiés en différentes catégories puis nous montrerons le dispositif de contrôle mis en place.

L'intérêt de ce mémoire est double car il concerne la BIMAO et moi-même en tant qu'agent des opérations bancaires. D'abord il permettra à la BIMAO de bénéficier de l'analyse et des recommandations qui seront faites à ce processus de gestion des risques opérationnels. Ces recommandations seront formulées par un opérationnel au cœur du dispositif de traitement des opérations bancaires donc au cœur du risque. Ensuite à mon niveau personnel car il me permettra d'étudier la gestion des risques bancaires et de la mettre en pratique. Ceci dans le but de pratiquer le métier de contrôleur interne en banque ou de gestionnaire des risques.

Afin d'apporter des réponses à nos questions, nous nous proposons de rédiger ce mémoire en deux parties. La première partie intitulée cadre théorique étudiera les fondements théoriques sur la notion du risque opérationnel tandis que la seconde partie intitulée cadre pratique va mettre en avant les moyens et procédures mis en œuvre pour la gestion et la maîtrise des risques opérationnels à la BIMAO.

Dans la première partie, il s'agira de faire une revue de littérature autour de la question des risques opérationnels. Ensuite nous allons essayer de dire quelle est la réglementation en place pour la gestion des risques opérationnels. Nous allons insister sur la réglementation prudentielle de l'UMOA puis nous définirons la méthodologie de l'étude. C'est-à-dire que nous allons faire ressortir le modèle d'analyse de la présente étude, puis nous allons montrer les différentes techniques et outils utilisés au cours de la recherche.

Dans la seconde partie, il s'agira de voir les techniques élaborées par la BIMAO pour maîtriser ses risques opérationnels. D'abord nous allons essayer de présenter la BIMAO dans son ensemble, de décrire ses activités et son mode de fonctionnement, puis nous allons voir la classification élaborée au sein de la banque pour séparer les RO puis les moyens mis en œuvre pour leur évaluation et leur gestion. Nous allons terminer ce mémoire en faisant une analyse de quelques RO identifiés puis nous allons formuler des recommandations avant de conclure.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie

La réglementation prudentielle a une histoire marquée par un secteur en perpétuelle quête d'amélioration des pratiques de contrôle et de surveillance. L'analyse de l'évolution des pratiques et règles prudentielles de 1800 à 1945 puis de 1945 à 1996 et enfin jusqu'à nos jours, démontre que les trois piliers de Bâle 2 ainsi que l'avènement de Bâle 3 ont des bases historiques significatives.

La réglementation prudentielle de l'UMOA aussi n'est pas en reste avec de constantes mutations à travers les circulaires de la BCEAO. Elle suit toujours l'évolution des normes internationales.

Peu de secteurs économiques font aujourd'hui autant l'objet de contrôles que l'industrie des services financiers, et tout particulièrement les banques. Les dispositions réglementaires relèvent de la politique monétaire même si ces instruments ont souvent été conçus initialement comme des dispositifs prudentiels.

Dans cette première partie, nous allons essayer d'abord de présenter le risque opérationnel dans Bâle 1, puis nous allons nous intéresser au cadre proposé par le nouvel accord de Bâle. Cadre qui a été adopté par la BIMAO afin de faire face aux risques opérationnels. Cette première partie va surtout s'appesantir sur la réglementation prudentielle de l'UMOA en ce sens où elle est aussi en constantes mutations. Nous présenterons enfin le chapitre sur la méthodologie de l'étude qui va faire ressortir le modèle d'analyse élaboré ainsi que les différents outils utilisés dans la recherche.

L'intérêt de cette partie se situe dans le fait qu'elle fait la part belle aux récents travaux menés par les chercheurs et parus en 2011 comme la 3^{ème} édition du livre de OGIEN Dov, mais surtout le fait qu'il met l'accent sur la réglementation prudentielle de l'UMOA.

CHAPITRE 1 : LE RISQUE OPERATIONNEL ET LA REGLEMENTATION INTERNATIONALE

La première phase de toutes les démarches actuelles de suivi et de gestion des risques opérationnels, consiste en la délimitation précise du périmètre de ces derniers. Ceci se fait à travers la détermination d'une définition claire du risque opérationnel, communément admise et applicable à l'ensemble d'un groupe bancaire.

1.1. Le risque opérationnel Bâle 1

Le nouvel accord de Bâle sur l'adéquation du capital défini par le comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (CBCB), a pour objectif principal de s'assurer que les banques disposent de capital minimum pour couvrir leurs risques. « En entreprenant la révision de l'accord de 1988, le Comité avait pour objectif de mettre au point un dispositif permettant de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, tout en continuant d'assurer un degré suffisant d'harmonisation afin d'éviter que les règles relatives à l'adéquation des fonds propres deviennent un facteur d'inégalité concurrentielle entre banques internationales » (CBCB, 2006 : 16). Les dernières révisions de l'accord incorporent les risques opérationnels dans le calcul de l'exigence des fonds propres. Comment en est-on arrivé là ? Comment mieux comprendre la notion de risque opérationnel telle que définie par le Comité ? Quelle définition retenir ?

Le comité de Bâle a été créé par les gouverneurs des banques centrales du G10, avec pour objectif premier l'amélioration de la stabilité du système bancaire international qui est le garant de la stabilité du système financier de plus en plus internationalisé. Bâle 1 fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le Comité de Bâle sous l'égide de la BRI. Depuis cette année et la mise en place du « ratio Cooke » (du nom de Peter Cooke ancien Président de la Banque d'Angleterre et président du Comité au moment des recommandations), les banques sont soumises à une réglementation leur imposant de disposer d'un minimum de fonds propres en fonction de leurs risques. Cela doit assurer leur solvabilité, et donc la sécurité de leur créanciers, déposants et autres banques notamment. Le premier accord de Bâle ignore donc le risque opérationnel pour ne se consacrer qu'aux risques traditionnels.

Suivant la classification de De Polignac (2002 : 56), les banques sont confrontées à trois (03) catégories de risques. Les risques environnementaux internes et externes, les risques de crédit et les risques de marchés. Il nous semble opportun de faire un tour d'horizon sur ces différents risques.

- Le risque de marché : le risque de marché est le risque de perte ou de dévaluation sur les positions prises suites à des variations (cours, taux) sur le marché. Selon OGIEN Dov (2011 : 40), « les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce. Ce risque s'applique aux produits de taux, aux actions, au change et aux matières premières. Le risque de change est un risque spécifique aux banques qui ont une activité internationale. » Dès qu'une banque détient des créances et des dettes libellées en devises, elle est exposée à un risque de change qui se traduit par des gains ou des pertes latents ou constatés qui influent sur le résultat.
- Le risque de crédit : c'est le risque de pertes consécutives au défaut des clients d'une banque. Le risque de crédit est le risque qu'un débiteur fasse défaut ou que sa situation économique se détériore, faisant ainsi se dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui. Selon Ogien Dov (2011 : 39), « le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés qui est le cas le plus classique et le plus courant. »

On dit que la contre partie est en « défaut » (Cf définition du défaut en annexe).

- Toujours selon OGIEN Dov (2011 :43), « le risque de liquidité ou précisément d'absence de liquidité, est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Le risque de liquidité a deux visages. Au passif, il s'agit du risque de financement. A l'actif, il s'apparente à un risque d'illiquidité au sens propre du terme, c'est-à-dire à un risque de cristallisation des emplois. »
- Le risque légal : c'est le risque que les contrats ne soient pas légalement couverts ou qu'ils ne soient pas correctement documentés.

- Le risque opérationnel (définition réglementaire du Comité de Bâle)

« Risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'évènements externes. » Dans cette définition :

- Les éléments suivants sont inclus : risque juridique, risque informatique, risque comptable, risque déontologique, fraudes, pertes, vols ;
- Les éléments suivants ne sont pas inclus : risque de réputation, risque stratégique.

En 1999, les membres du Comité de Bâle, conscients de l'importance de plus en plus croissante des pertes dues au risque opérationnel et des dangers de la non prise en compte de celui-ci dans la cartographie des risques des établissements bancaires ont établi de nouvelles directives concernant le calcul du ratio de fonds propres ou ratio Mc Donough qui en plus des risques traditionnels de marché et de crédit inclut le risque opérationnel. C'est ainsi que sera mis en place Bâle 2 qui va se proposer de préciser et d'étendre Bâle1.

1.2. Le risque opérationnel dans Bâle 2

En juin 1999, le comité de Bâle proposa la création de nouveaux standards composés de trois piliers pour le calcul de l'exigence des fonds propres. Ceci sera développé plus tard dans le document. Il recommanda par la même occasion une expansion du premier Accord de Bâle à la couverture des risques opérationnels. L'objectif du « nouvel accord de Bâle » étant d'améliorer de façon considérable, la manière dont les banques couvrent et gèrent leurs risques.

Depuis lors, le RO est devenu le sujet sur lequel les autorités de régulation de l'activité bancaire se sont le plus penchées. Dans le même sens, le sujet fut largement couvert et demeure à ce jour le sujet principal d'études des auteurs de la presse spécialisée et des professionnels des banques.

En 2001, le CBCB a produit une nouvelle proposition pour un nouvel accord de Bâle généralement connu comme Bâle 2. Celui-ci, une fois finalisé devait remplacer le précédent accord de 1988 qui instituait le ratio Cooke. Cette proposition est basée sur trois piliers mutuellement renforcés qui permettent aux banques, établissements financiers et autorités de régulation de mieux apprécier les risques auxquels les banques font face dans leur activité quotidienne. Le Nouvel accord de Bâle porte principalement sur les points suivants :

- les exigences de capital minimum : ici on vise à raffiner le cadre de calcul des exigences de capital minimum tel que défini dans le précédent accord ;
- la révision par les superviseurs de l'adéquation du capital des banques et une évaluation des procédures internes ;
- la discipline de marché à travers un cadre efficace encourageant la mise sur pied de saines pratiques bancaires.

Le nouvel accord sur le capital induit de nombreux changements dans les institutions bancaires. En effet, l'ancienne méthode de calcul de la charge en capital nécessaire à la couverture des risques était basée sur une approche essentiellement quantitative et mécanique. Cette nouvelle approche est plus sensible au risque lui-même du fait qu'elle inclut les mesures des risques de crédit, de marché et risques opérationnels.

Ces nouvelles dispositions auront un impact certain sur :

- les organisations, notamment en ce qui concerne l'évaluation, la gestion et le contrôle des risques ;
- les systèmes d'informations, la collecte des données historiques et le système de reporting des risques ;
- l'image de la banque dans son processus de communication externe.

Les risques de crédit et de marché ont fait l'objet de nombreuses études pour déterminer la charge capitale que les banques devaient prendre en compte pour les couvrir. Ces techniques de calcul ont aujourd'hui atteint un tel niveau de précision qu'elles sont désormais appliquées dans la quasi, sinon la totalité des banques.

Les mesures de calculs pour la couverture des risques opérationnels sont encore à un stade embryonnaire. Cependant, et en attendant que de meilleures techniques soient proposées, le comité de Bâle a déterminé trois approches d'évaluation de la charge en capital en fonction du degré de risque : l'approche des indicateurs de base, l'approche standard et l'approche des mesures avancées.

Depuis lors, le défi permanent auquel les banques ont dû être confrontées était de trouver des solutions pour minimiser les charges en capital en fonction des risques et mieux gérer ces derniers. Il aura aussi fallu clarifier certaines définitions comme « événement de pertes », assurer la collecte des données sur ces événements, développer des procédures internes de

contrôles et des systèmes d'information permettant de mesurer en interne, les risques opérationnels.

1.2.1. Définitions

Par définition comme le dit Sardi (2002 : 39) le métier de la banque est « le métier du risque ». Nous allons commencer cette sous-partie par une définition du risque puis par une explication de son évaluation et de son management.

1.2.1.1. Le risque

Selon DARSA Jean David (2011 :32), « il n'est de risques que d'hommes ». Il reviendra plus loin pour dire « il n'est de risque essentiel pour l'entreprise que de clients ». Selon OGIEN Dov (2011 : 39), il est d'usage de dire que le métier de la banque est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres.

Un risque correspond donc à l'occurrence d'un fait imprévisible susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier ses résultats.

1.2.1.2. Evaluation du risque

C'est la détermination dans l'activité de la banque, des menaces découlant des procédures quotidiennes et la probabilité de leur occurrence. Le comité de Bâle définit l'évaluation des risques opérationnels dans une banque en ces termes : « une banque qui évalue ses opérations et ses activités par rapport à un ensemble défini de risques opérationnels potentiels ». Ce processus est conduit en interne et incorpore généralement une liste de contrôle qui permet d'identifier les forces et les faiblesses dans un environnement de risques opérationnels.

1.2.1.3. Management du risque

C'est une discipline qui permet de gérer les incertitudes. C'est un ensemble complet de principes de gestions, de procédures que les organisations mettent en place en vue d'identifier, de suivre et de contrôler leur exposition aux risques. Le but étant de minimiser ou d'éliminer ces risques.

1.2.1.4. La perte

C'est un incident dont la résultante est une perte économique ou monétaire directe ou indirecte pour la banque.

- Pertes directes ou indirectes

En ce qui concerne le risque opérationnel, la définition exacte de pertes directes ou indirectes n'est pas encore totalement acquise. Cependant, les uns et les autres s'accordent sur ce qui doit être considéré ou non comme pertes directes ou indirectes, et par conséquent être inclus dans le calcul des pertes pour risques opérationnels. Les pertes directes comme les coûts liés à un problème de risque opérationnel, des paiements aux tierces parties (paiement d'une pénalité aux autorités de régulation à cause d'une irrégularité) sont à inclure dans le calcul des pertes.

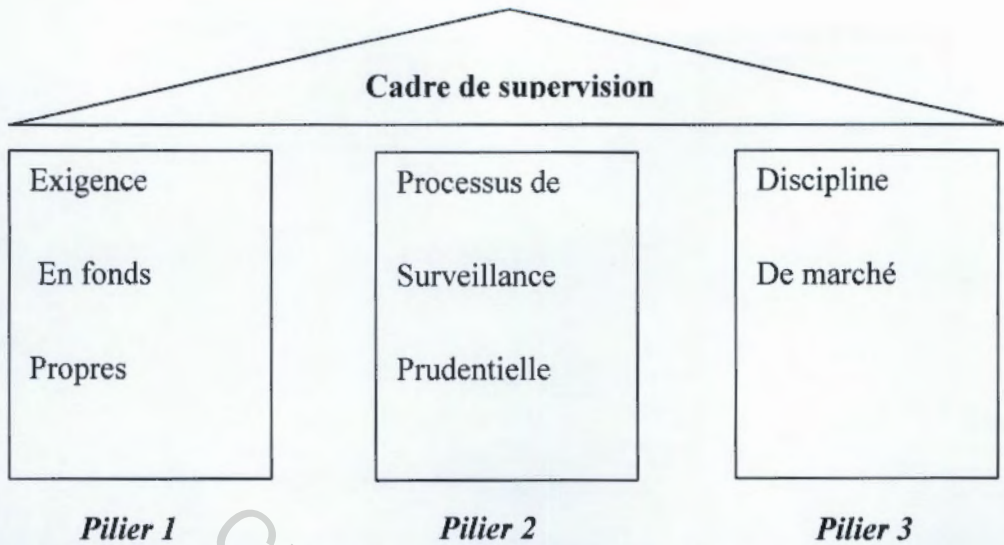
Les autres pertes, comme les pertes évitées de justesse, les pertes latentes devraient au même titre que les autres être inclus dans le calcul des pertes opérationnelles.

Des recherches plus poussées devraient être menées sur le sujet afin de déterminer avec exactitude si oui ou non ces pertes seront inclus. Le comité mène actuellement des recherches et a émis des commentaires quand à la spécification des types de pertes, la catégorisation et l'allocation des pertes par type de risques. Il précise aussi qu'une partie du capital devra être allouée tant pour les pertes directes que pour les pertes indirectes.

1.2.2. Les trois piliers

Le nouvel accord de Bâle repose sur un socle constitué de trois piliers très importants. En effet, au-delà de l'approche mécanique du calcul des fonds propres, le Comité de bête a souhaité définir plus précisément les conditions de fonctionnement adéquates du marché bancaire. C'est pourquoi le nouvel accord de Bâle repose en fait sur trois piliers comme nous le montre le graphique ci-dessous.

Figure 1: les trois piliers du nouvel accord de Bâle



Source : Ogien Dov (2011), *Comptabilité et audit bancaires*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, page 442

1.2.2.1. Le pilier 1

Il s'agit ici du capital minimum requis par les autorités de régulation de la profession. Plusieurs approches ont été définies par le Comité, notamment « l'approche des indicateurs de base », « l'approche standard » et « l'approche des mesures avancées ». Nous pouvons d'ores et déjà dire qu'elles proposent de calculer le montant minimum de capital que les institutions bancaires devront mettre à coté en vue de se couvrir contre le risque opérationnel.

Une série d'exigence quantitative et qualitative seront développés afin de déterminer l'éligibilité des banques et l'utilisation de telle ou telle autre technique particulière d'évaluation de la charge en capital à allouer.

1.2.2.2. Le pilier 2

La révision par les superviseurs exige de chaque banque qu'elle mette sur pied un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques, mais aussi qu'elle fonctionne dans un environnement rigoureux de contrôle qui puisse permettre de suivre, contrôler et surtout réduire les risques auxquels elle est confrontée dans son activité quotidienne.

Les autorités de supervision doivent évaluer les mesures d'allocations de capital aux risques opérationnels et prendre les mesures nécessaires dans le cas où celles-ci sont jugées insatisfaisantes. Elles doivent dans le même ordre d'idées s'assurer que le capital

règlementaire ne soit jamais en deçà d'une certaine limite, et le cas échéant, prendre toute mesure qui vise à le ramener dans des propositions raisonnables (au dessus de cette limite).

Le pilier 2 est sans doute l'un des meilleurs moyens de renforcer le pouvoir des autorités de supervision dans leur rôle, ce qui aura pour effet d'inciter les banques à améliorer plus rapidement leurs procédures en ce qui concerne la gestion du risque opérationnel en particulier et le risque de façon générale. Selon le principe 9 des « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », « les superviseurs doivent procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte à une évaluation indépendante des politiques, procédures, et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques ».

1.2.2.3. Le pilier 3

La discipline de marché décrit l'ensemble des documents que les banques doivent rendre publics afin de se conformer à la réglementation. Ces documents concernent principalement le calcul des fonds propres et l'exposition aux risques de l'établissement bancaire. Les banques doivent donc, à des périodes précises, divulguer :

- la charge de capital par ligne métier ;
- la description de l'approche utilisée pour déterminer la charge de capital à appliquer par ligne métier ;
- des informations détaillées sur les procédures utilisées pour gérer et contrôler leur risque opérationnel (y compris l'organisation de leur fonction de gestion, de risque et la politique utilisée pour se couvrir contre les risques et éventuellement les réduire).

Elles doivent également publier les informations sur les pertes subies, la manière de survenance de ces pertes ainsi que les raisons de ces pertes.

Cette mesure permettra aux actionnaires et investisseurs de se faire une meilleure image de la santé de la banque, de son profil de risques et de son exposition aux risques. Dans le contexte actuel de l'économie mondiale, il nous semble impératif de rassurer ainsi les investisseurs qui supportent l'économie.

1.3. Définition et facteurs de risque

Il n'existe pas à l'heure actuelle aucune définition universelle du risque opérationnel. Pour de nombreux professionnels, il s'agit de tout risque n'appartenant pas aux catégories des risques de marché et du risque de crédit ; pour d'autres il s'agit du risque de perte engendré par diverses sortes d'erreurs humaines ou techniques. Il est souvent associé aux risques inhérents aux règlements ou aux paiements, à l'interruption de l'activité ou au risque juridique et administratif. Face à cette diversité de définition, les unes aussi pertinentes que les autres, le comité de Bâle sur la surveillance bancaire a établi une définition qui tend à être acceptée par tous.

1.3.1. Définition du risque opérationnel

Pour le comité de Bâle, le risque opérationnel est défini comme : « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs ». Cette définition porte beaucoup plus sur les causes des risques opérationnels, et le comité pense qu'elle est plus appropriée pour la gestion et la mesure du risque. Cependant, elle ne rencontre pas l'adhésion de toute la profession. En effet, pour ses détracteurs, cette définition inclut le risque juridique mais exclut le risque d'image et stratégique. Dans l'ensemble, le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadéquation, ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs (tels que catastrophes naturelles, actes criminels, incendies, agressions, etc.), y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé.

D'après ce qui précède, et dans le souci de prendre en considération toutes les contributions, nous pouvons dire que le risque opérationnel revêt deux grandes dimensions essentielles :

- le risque de défaillance opérationnelle : qui est le risque de perte directe ou indirecte provenant de défaillances potentielles de personnes employées, de processus engagés et de technologies utilisées.

Ceux-ci peuvent résulter par exemple d'une destruction de données, d'erreurs de traitements, de fraudes humaines, d'une défaillance informatique, ...etc. ;

- le risque opérationnel stratégique : qui est un risque lié à des événements extérieurs non maîtrisables comme : des perturbations politiques, la concurrence d'un nouveau venu sur le marché capable de changer les règles du jeu, des catastrophes naturelles ou d'autres facteurs non contrôlables par l'établissement bancaire.

Le risque opérationnel stratégique appelé aussi « risque de dépendance extérieure » est un risque non négligeable pour les banques. Toutefois, et en tenant compte de notre réflexion, on va s'intéresser seulement aux risques de défaillance opérationnel, lequel est interne et peut être quantifié, voire maîtrisé par les banques, ceci dans la mesure où l'on peut consacrer une partie des fonds propres à la couverture de ce risque.

1.3.2. Les facteurs de risques

On retrouve le RO dans toutes les activités et dans tous les métiers bancaires. De l'origine d'un contrat en passant par l'exécution jusqu'à la livraison des fonds, ceci couvre aussi bien le back office que le front office.

Ces risques couvrent une grande variété de risques spécifiques : perte de personnel, troubles dans les moyens de communication, sabotage des systèmes, grève des travailleurs, arrêt des systèmes informatiques, fraude, erreur humaine...

Ils peuvent survenir partout et à tout moment, leur intensité variant de la perte négligeable à la lourde perte (le cas de la Société Générale illustre parfaitement un cas de lourde perte avec l'affaire Jérôme Kerviel). Et même cela peut aller jusqu'à la faillite (le cas de la Barings est ici un exemple parfait de ce qui peut arriver quand il y a erreur humaine).

Il est cependant largement reconnu et accepté que la majorité des risques opérationnels soit liée à des événements internes aux banques.

1.3.2.1. Facteur humain

Il est de notoriété que l'un des plus grands risques auquel les banques doivent faire face est lié à la nature humaine. Celui-ci peut donc provenir aussi bien de l'employeur que de l'employé, du client ou d'un fraudeur volontaire.

Le risque humain naît du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites.

Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention et leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logique utilisés.

Quant au « risque volontaire », il y va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêt entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

On peut citer par exemple :

- la malhonnêteté pure d'un simple gestionnaire de portefeuille (qui par exemple affecte des opérations perdantes aux clients ou à la banque elle-même et des opérations gagnantes à lui-même et à ses amis) ;
- la corruption d'un opérateur d'une banque par l'intermédiaire de marché qu'il utilise, de sorte que les opérations ne sont pas réalisées aux meilleurs coûts pour la banque et dans son intérêt exclusif ;
- la violation des limites par un opérateur ou la dissimulation des pertes réalisées.

Tous ces risques peuvent être réduits par l'addition de règles de conduite internes et de fixation des limites, et leur contrôle régulier.

1.3.2.2. Le système

A la suite des risques liés à la nature humaine, et compte tenu de l'informatisation accrue des services bancaires, les risques liés à une défaillance des systèmes constituent la deuxième catégorie de facteurs importants de risque opérationnel ;

Ici, il s'agit de perte pouvant survenir à la suite de défaillance dans la technologie employée par la banque. Ces événements peuvent être internes ou externes à la banque. Cela recouvre sans exhaustivité les pannes informatiques, des pannes du système de télétransmission dont dépend la banque, un système de règlement de place en défaut ou surchargé, etc.

1.3.2.3. Les procédures

Lorsqu'il s'agit des procédures, référence est surtout faite à toute perte pouvant survenir soit à cause de la déficience des procédures soit à cause de l'absence de procédures. Les pertes ici peuvent résulter aussi bien de l'erreur humaine que du non-respect de procédures existantes. Les pertes liées aux procédures sont le plus souvent involontaires.

1.3.2.4. Les facteurs externes

Les facteurs externes concernent les risques résultant d'éléments naturels dont la banque n'a pas la maîtrise. On peut citer les inondations, les incendies, des destructions suite à des émeutes ou à des violences. Ces risques peuvent aussi résulter de la volonté d'une tierce partie. Ici on peut citer les tentatives de blanchiment d'argent.

S'agissant des méthodologies qui permettent d'évaluer le risque opérationnel, la première phase est l'identification précise des événements de risque dont le niveau de détail doit permettre la mise en exergue des facteurs de risques. La seconde phase consiste à évaluer ces événements de risque en tenant compte de l'impact potentiel, des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques. Le but étant de mener à une évaluation, la plus précise possible, de l'impact financier du risque opérationnel. L'impact financier étant ainsi évalué, on aboutira à une gestion plus efficiente dudit risque.

Conclusion du chapitre

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le "risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes".

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ... Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

De plus, la notion de risque opérationnel apparaît de prime abord comme peu novatrice, dans la mesure où les banques n'ont pas attendu le comité de Bâle pour organiser leurs activités sous forme de procédures, et pour se doter de départements d'audit interne chargés de vérifier la bonne application de ces procédures. Toutefois, des défaillances spectaculaires, comme celle de la Barings, ont attiré l'attention des autorités de tutelle sur la nécessité de doter les banques de mécanismes de prévention et de couverture (via la constitution de fonds propres dédiés) contre les risques opérationnels.

La mise en pratique prônée par le nombre croissant de réflexions consacrées à ce sujet consiste à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel :

- tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier
- et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque (bien que cette dernière conséquence ait été explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations).

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle, aboutit nécessairement à une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus d'où gain de productivité, amélioration de la qualité.

D'autre part la complexité et la technicité croissante des opérations, l'augmentation des volumes et le développement du temps réel réduisent de plus en plus le « droit à l'erreur ». Le contexte est favorable à une prise de conscience car les risques opérationnels deviennent, comme le risque de crédit et le risque de marché, une composante intrinsèque du métier bancaire.

CHAPITRE 2 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE L'UMOA EDICTEE PAR LA BCEAO

Van Greuning & Bratanovic (2004 :31) regroupent les risques en quatre (04) catégories que sont les risques financiers, opérationnels, d'exploitation et accidentels. Le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques. Du point de vue de la réglementation prudentielle, pour Mishkin (2007 : 320), il existe des domaines fondamentaux sur lesquelles s'exerce la régulation bancaire. C'est autour de ces domaines que s'articulent les nouvelles règles prudentielles de l'UMAO. La mise à jour de la réglementation prudentielle a été rendue nécessaire par le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- enfin, de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq (5) ans après le précédent dispositif prudentiel.

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques portent sur les domaines ci-après :

- les conditions d'exercice de la profession ;
- la réglementation des opérations effectuées par les banques ;
- les normes de gestion.

2.1. Conditions d'exercice de la profession

Pour être apte à faire de la banque, il y a un certains nombre de conditions à respecter en ce qui concerne le capital social, la réglementation des opérations effectuées par les banques, les normes de gestion et la gestion des risques bancaires.

2.1.1. Capital social minimum des banques

En application de l'article 23 de la loi bancaire, le montant du capital social minimum des banques était fixé à un (1) milliard de F.CFA dans tous les Etats de l'UMOA jusqu'au 31 décembre 2007. Le Conseil des Ministres de l'Union qui s'est réuni en sa session ordinaire du 17 septembre 2007 en République de Guinée Bissau a décidé du relèvement du capital minimum applicable aux banques pour le porter à 10 milliards de FCFA. La mesure a été mise en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2008. Toutefois, des dérogations ont été accordées aux banques comme la BIMAO qui ne verra son capital être porté à ce minimum qu'en 2013.

2.1.2. Emploi du capital minimum

Les articles 23 dernier alinéa et 24 de la loi bancaire disposent que le capital social ou la dotation des banques doit rester à tout moment employé dans le pays où l'agrément est délivré. Par ailleurs, le principe de l'agrément unique, décidé par le Conseil des Ministres de l'UMOA en sa séance du 3 juillet 1997, et les dispositions pratiques pour sa mise en œuvre arrêtées par ledit Conseil en sa session du 25 septembre 1998, confèrent désormais à une banque, le droit d'exercer une activité bancaire ou financière dans un Etat membre de l'UMOA et de s'établir dans toute l'Union, sans être obligé de solliciter de nouveaux agréments.

Par conséquent, le capital social d'une banque agréé dans un Etat donné peut désormais être employé dans tout autre Etat de l'Union. Toutefois, les dotations des implantations doivent être employées, au moins à concurrence du seuil minimum fixé par la loi portant réglementation bancaire, dans le pays d'accueil.

2.1.3. Représentation DU CAPITAL MINIMUM

L'article 26 de la loi bancaire dispose que les banques doivent justifier, à tout moment, de fonds propres effectifs au moins égaux au capital minimum déterminé en application de l'article 23. Par ailleurs, ce dernier article prévoit notamment que la décision d'agrément d'un établissement peut fixer un niveau de capital minimum supérieur au montant arrêté par le Conseil des Ministres de l'Union pour les banques ou par les Autorités nationales pour ce qui concerne les établissements financiers.

Les fonds propres effectifs sont constitués par des ressources permanentes ou stables permettant à l'établissement d'exercer son activité et disponibles au besoin pour apurer des pertes ou, en cas de liquidation, remboursables seulement après les autres dettes. Ils sont subdivisés en deux éléments : les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires. Leurs modalités de détermination sont abordées dans la partie consacrée aux normes de gestion.

Pour vérifier la représentation du capital minimum, il conviendra en pratique de comparer le montant des fonds propres de base au niveau du capital minimum fixé dans la décision d'agrément.

2.1.4. Réserve spéciale

En vue notamment de favoriser un renforcement systématique de leurs fonds propres par l'affectation des résultats bénéficiaires, l'article 27 de la loi bancaire impose aux banques et établissements financiers de constituer une réserve spéciale, incluant toutes réserves éventuellement exigées par les lois et règlements en vigueur, alimentée par un prélèvement annuel sur les bénéfices nets réalisés, après imputation, le cas échéant, du report à nouveau déficitaire.

Le taux est fixé à 15%. La dotation à la réserve spéciale est obligatoire, quel que soit le niveau atteint par le montant cumulé de cette réserve par rapport au capital social de la banque ou de l'établissement financier concerné.

S'agissant particulièrement des banques et établissements financiers non dotés de la personnalité morale (siège social établi à l'étranger), la réserve spéciale s'ajoute à la dotation visée à l'article 24 de la loi bancaire et destinée à permettre aux établissements en cause de se conformer à la réglementation sur le capital minimum.

La réserve spéciale peut servir à l'apurement des pertes, à condition que toutes les autres réserves disponibles soient préalablement utilisées.

2.1.5. Réglementations comptables

L'article 39 de la loi bancaire fait obligation aux banques d'établir leurs comptes conformément aux dispositions comptables et autres règles définies par la Banque Centrale.

Ainsi, les banques sont tenues d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues dans le plan comptable bancaire de l'UMOA, entré en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1996.

2.1.5.1. Le plan comptable bancaire

Le plan comptable bancaire vise à assurer une plus grande fiabilité des documents comptables et plus généralement de l'information financière émanant des banques et établissements financiers. Il est caractérisé par :

- l'imposition d'un plan de comptes avec des contenus de comptes clairement définis ;
- la définition de l'organisation comptable relative au manuel de procédures, à l'enregistrement des opérations, à la confection des documents de synthèse et à l'établissement des comptes consolidés ;
- la définition des principes comptables ;
- la définition des méthodes comptables, notamment les méthodes d'évaluation, les règles et les procédures de préparation et de présentation des documents de synthèse.

2.1.5.2. Règles minimales de provisionnement des risques en souffrance

L'instruction n° 94-05 de la Banque Centrale relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance, élaborée dans le cadre de l'adoption du plan comptable bancaire, définit les règles minimales de provisionnement des risques en souffrance.

En particulier, les banques et établissements financiers sont tenus de respecter les dispositions ci-après.

2.1.5.2.1. Risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements

La constitution de provision est facultative.

2.1.5.2.2. Risques garantis par l'Etat

Il est recommandé aux banques et établissements financiers, sans obligation de leur part, la constitution progressive de provisions, à hauteur de la créance garantie (capital et intérêts), sur une durée maximale de 5 ans, lorsqu'aucune inscription correspondant au risque couvert n'est effectuée dans le budget de l'Etat.

2.1.5.2.3. Risques privés non garantis par l'Etat

- pour les risques répondant à la définition de créances impayées ou immobilisées, la constitution de provisions (capital et intérêts) est facultative ;
- pour les risques répondant à la définition de créances douteuses ou litigieuses, les dispositions suivantes doivent être suivies :
 - les risques privés non couverts par des garanties réelles doivent être provisionnés à 100%, au cours de l'exercice pendant lequel les créances sont déclassées en créances douteuses ou litigieuses ;
 - les risques assortis de garanties réelles : la constitution de provisions est facultative au cours des deux premiers exercices. La provision doit couvrir au moins 50% du total des risques le troisième exercice et 100% le quatrième exercice ;
 - les intérêts non réglés portés au crédit du compte de résultat doivent être provisionnés à due concurrence ;
 - les créances douteuses relatives aux loyers afférents aux opérations de crédit-bail et opérations assimilées doivent être intégralement provisionnées à due concurrence ;
 - les intérêts non réglés depuis plus de 3 mois et se rapportant aux risques-pays doivent faire l'objet d'un provisionnement intégral ;
- les créances irrécouvrables doivent être passées en pertes pour l'intégralité de leur montant.

2.1.5.3. Contrôle par les commissaires aux comptes

La réglementation prudentielle reposant en grande partie sur des données comptables, celles-ci doivent présenter toutes les garanties de fiabilité. Aussi, la loi bancaire a-t-elle prévu la certification des comptes des banques et établissements financiers par des Commissaires aux comptes, choisis sur une liste agréée par la Cour d'Appel ou tout autre organisme habilité en tenant lieu. En outre, le choix des Commissaires aux comptes est désormais soumis à

l'approbation de la Commission Bancaire qui pourra ainsi juger de la compétence et de la moralité des personnes appelées à certifier les comptes des banques.

2.1.5.4. Publication des comptes

Outre la communication par chaque banque et établissement financier, au plus tard le 30 juin de chaque année, des documents de fin d'exercice, la loi bancaire prévoit, en son article 40, la publication au journal officiel et à la diligence de la Banque Centrale, des comptes annuels de chaque banque.

2.1.6. Contrôle interne des opérations

Les banques et les établissements financiers doivent se doter d'un système de contrôle interne permettant notamment de vérifier le respect des dispositions et usages en vigueur dans la profession et de garantir la qualité de l'information financière et comptable.

Les obligations incombant aux banques et établissements financiers dans le domaine du contrôle interne sont précisées par instructions de la Banque Centrale ou circulaires de la Commission Bancaire.

2.2. Réglementation des opérations effectuées par les banques

La loi bancaire en son article 44 donne compétence au Conseil des Ministres de l'UMOA pour prendre toutes dispositions concernant, notamment :

- le respect par les banques et établissements financiers d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond ou minimum pour le montant de certains de leurs emplois ;
- les normes de gestion que les banques et établissements financiers doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leur structure financière.

En application de ces dispositions, le Conseil des Ministres de l'UMOA a adopté les réglementations suivantes.

2.2.1. La réglementation des participations

Dans le souci notamment d'éviter que les banques ne puissent, par des prises de participation dans des entreprises, contourner l'interdiction qui leur est faite d'exercer des activités industrielles, commerciales, agricoles ou de services (article 33 de la loi bancaire), les normes ci-après ont été retenues :

Il est interdit aux banques et aux établissements financiers de détenir, directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation supérieure à 25% du capital de l'entreprise ou à 15% de leurs fonds propres de base.

Cette limitation s'applique désormais aux établissements financiers, à l'exception de ceux spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres.

2.2.2. La réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel

Le montant global des concours (y compris les engagements par signature) pouvant être consenti par les banques et les établissements financiers aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs. Seuls, les fonds de garantie interbancaires ayant le statut d'établissement financier et qui ne font pas appel public à l'épargne et aux emprunts bancaires pour leur financement, sont exclus du champ d'application de cette réglementation compte tenu de la spécificité de leurs opérations.

Les crédits garantis par nantissement de marchés publics ou de produits à l'exportation sont pris en considération pour l'application de cette disposition.

Conformément aux dispositions de l'article 35 de la loi portant réglementation bancaire, le seuil de 20% pourra être modifié à tout moment par une instruction de la Banque Centrale.

Les banques et les établissements financiers sont tenus de notifier à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire de l'UMOA tout concours à un seul dirigeant, actionnaire ou personne participant à leur gérance, contrôle ou fonctionnement dont l'encours atteint au moins 5% de leurs fonds propres effectifs.

Par personnes participant à la direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, il convient d'entendre notamment le Président-Directeur Général, le Directeur Général, les Administrateurs, les Gérants, les dirigeants de fait, les liquidateurs ou l'administrateur provisoire, les personnes ayant la qualité de Directeur et, par assimilation, les Secrétaires Généraux et Conseillers, les commissaires aux comptes et tout le personnel de l'établissement.

Par ailleurs, les personnes physiques ou morales détenant chacune directement ou indirectement 10% des droits de vote ou plus au sein d'une banque ou d'un établissement financier sont concernées par cette disposition.

2.2.3. La réglementation des immobilisations hors exploitation et participation dans des sociétés immobilières

Le montant global des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières dont les banques et établissements financiers peuvent être propriétaires, est limité à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base. Les immobilisations nécessaires à l'exploitation des banques et établissements financiers, au logement de leur personnel et au fonctionnement des œuvres sociales, sont donc exclues du champ d'application de cette disposition. En outre, les immeubles dévolus à une banque ou un établissement financier au titre de la réalisation de garanties immobilières sur un client défaillant, ne sont également pas pris en considération, à condition qu'il en soit disposé dans un délai maximum de deux ans. Au-delà de cette période, la Commission Bancaire est habilitée, par délégation du Conseil des Ministres de l'Union, à accorder une prorogation de ce délai, au cas par cas.

Cette limitation s'applique désormais aux établissements financiers, à l'exception de ceux spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres.

2.2.4. La limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres

En plus du respect des diverses limitations relatives aux participations dans des entreprises et aux immobilisations hors exploitation, l'ensemble des actifs immobilisés des banques et des établissements financiers, hormis ceux spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres, doit être financé sur des ressources propres. Les

immeubles acquis à titre de réalisation de garanties ne sont pas pris en considération dans ce plafond, sous réserve qu'il en soit disposé dans un délai de deux ans ou qu'ils bénéficient d'une dérogation de la Commission Bancaire, au cas par cas.

Pour l'application de cette règle, l'ensemble des immobilisations corporelles ou incorporelles et les participations sont à prendre en considération, à l'exclusion d'une part, des frais et valeurs immobilisés incorporels et d'autre part, des participations dans les banques et établissements financiers et des dotations des succursales. Le total des immobilisations et participations ainsi défini, ne peut excéder 100% des fonds propres effectifs nets des participations dans les banques et établissements financiers et des dotations des succursales.

Cette limitation s'applique aux établissements financiers, à l'exception de ceux spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres.

2.3. Normes de gestion

Les normes de gestion à respecter sont la couverture des risques, la détermination des risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la division des risques et le ratio de structure de portefeuille.

2.3.1. La couverture des risques

La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit "rapport fonds propres sur risques". Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets, déterminés selon les modalités exposées ci après.

Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%.

Les banques et établissements financiers qui ont un ratio inférieur à cette norme disposent jusqu'au 1^{er} janvier 2002 pour se conformer à la nouvelle norme.

Les établissements financiers spécialisés dans les opérations de capital-risque ou d'investissement en fonds propres ne sont pas assujettis à cette norme.

2.3.1.1. Détermination des fonds propres effectifs

Les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires. Les emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques ou établissements financiers, notamment les participations, sont déduits du total des fonds propres de base.

Les fonds propres de base comprennent :

- le capital ;
- les dotations ;
- les réserves ;
- les primes liées au capital ;
- le report à nouveau créditeur ;
- les provisions réglementées ;
- les fonds affectés ;
- les fonds pour risques bancaires généraux ;
- le résultat net bénéficiaire de l'exercice non approuvé ou non affecté, à hauteur de 15% ;
- le résultat intermédiaire au 30 juin, à hauteur de 15%, à condition qu'il soit calculé, net d'impôt prévisible, après comptabilisation de toutes les charges afférentes à la période. Ce résultat devra être vérifié par les commissaires aux comptes.

Déduction faite :

- du capital non versé ;
- des frais et valeurs immobilisés incorporels ;
- des pertes en instance d'approbation ou d'affectation ;
- du report à nouveau débiteur ;
- des excédents des charges sur les produits ;
- du résultat intermédiaire déficitaire au 30 juin ;
- de toute provision exigée par la Commission Bancaire et non encore constituée

- de toutes participations, dotations des succursales et tous emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers.

Les fonds propres complémentaires sont constitués :

- des subventions d'investissement ;
- des écarts de réévaluation ;
- des réserves latentes positives de crédit-bail ou de location avec option d'achat (nettes des impôts différés), après vérification par les commissaires aux comptes ;
- des comptes bloqués d'actionnaires, des titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée ou tous autres fonds, répondant aux conditions suivantes :
 - être de disponibilité immédiate ;
 - être subordonnés en capital et en intérêts. Ainsi, en cas de liquidation de l'établissement assujetti, ces titres ou emprunts ne peuvent être remboursés qu'après règlement de toutes les autres dettes existant à la date de mise en liquidation ou contractées pour les besoins de celle-ci ;
 - n'être remboursables qu'à l'initiative de l'emprunteur et sous réserve exclusive que la solvabilité de l'établissement assujetti ne soit affectée ou que des fonds stables d'égale ou de meilleure qualité soient substitués à ces emprunts ainsi remboursés ;
 - être assortis d'une clause de différé de paiement des intérêts dus au cas où la rentabilité de la banque ne rendrait pas opportun leur versement ;
 - être disponibles pour apurer des pertes, permettant ainsi à l'établissement assujetti de poursuivre son activité.
- les titres et les emprunts subordonnés à durée déterminée (notamment les obligations convertibles ou remboursables en actions ou en espèces) qui remplissent les conditions ci-après :
 - avoir une durée initiale supérieure ou égale à 5 ans ;
 - n'être remboursables par anticipation qu'à l'initiative de l'emprunteur et dans l'hypothèse que la solvabilité de l'établissement assujetti ne soit affectée ou que

des fonds propres d'égale ou de meilleure qualité soient substitués à ces emprunts ainsi remboursés ;

- en cas de liquidation de l'établissement assujetti, ces titres ou emprunts ne peuvent être remboursés qu'après règlement de toutes les autres dettes existant à la date de mise en liquidation ou contractées pour les besoins de celle-ci.

En tout état de cause, les fonds propres complémentaires, pris globalement, ne peuvent être inclus dans les fonds propres effectifs que dans la limite de 100% du montant des fonds propres de base. De même, dans la détermination des fonds propres effectifs, les titres et emprunts subordonnés à durée déterminée sont plafonnés, quel que soit leur montant, à 50 % du montant des fonds propres de base.

Des instructions de la Banque Centrale ou des circulaires de la Commission Bancaire préciseront les modalités de prise en compte dans les fonds propres effectifs des réserves de réévaluation, des titres, emprunts subordonnés et tous autres produits de marché.

Un état mensuel de suivi des provisions complémentaires demandées par la Commission Bancaire et non encore constituées doit être annexé à l'état de calcul des fonds propres effectifs.

2.3.2. Détermination des risques

Pour la détermination des risques, les critères suivants sont utilisés :

2.3.2.1. La qualité ou la catégorie de la contrepartie

Quatre principales catégories de contreparties sont retenues :

- l'administration centrale et ses démembrements ainsi que les banques centrales ;
- les banques ;
- les établissements financiers et autres institutions financières ;
- les autres catégories de contreparties comprenant notamment les institutions internationales non financières et les autres agents économiques (non financiers).

2.3.2.2. Les principes à retenir pour la détermination de la contrepartie en matière de risques

Les règles suivantes doivent être appliquées pour la détermination de la contrepartie en matière de risques :

- en ce qui concerne les concours au bilan (prêt, escompte, avance, crédit-bail...), la contrepartie à considérer est le bénéficiaire du concours ;
- pour les titres détenus, la contrepartie est l'émetteur des titres ;
- pour les engagements de financement donnés, la contrepartie est constituée par le bénéficiaire de l'engagement ;
- s'agissant des engagements de garantie donnés (caution, aval, autres garanties), le risque est réputé pris sur le donneur d'ordre ;
- pour ce qui est des engagements reçus, le risque est censé être pris sur le garant (qui se substitue à la contrepartie initiale), à condition que le coefficient de pondération applicable au garant ne soit pas plus élevé que celui applicable en l'absence de garantie.

2.3.2.3. Les coefficients de pondération

Les risques au bilan et hors bilan sont affectés des coefficients de pondération suivants :

- pondération à 0%
 - encaisses et valeurs assimilées ;
 - créances sur les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - titres émis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - créances garanties par des comptes tenus par l'établissement concerné ou par des bons de caisse ou autres titres émis par celui-ci, à l'exclusion des actions ;
 - valeurs à l'encaissement ou en recouvrement autres que celles à crédit immédiat.

- pondération à 20%
 - créances et titres garantis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les banques centrales de tous pays ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux banques ou garantis par celles-ci ainsi que titres émis ou garantis par des banques ;
 - concours (prêts, avances, crédit-bail) aux établissements financiers et autres institutions financières ou garantis par ceux-ci, ainsi que titres émis ou garantis par les établissements financiers et autres institutions financières ;
 - engagements donnés d'ordre de banques ;
 - engagements donnés d'ordre des établissements financiers et autres institutions financières,
- pondération à 50%
 - prêts garantis par des hypothèques fermes et de deuxième rang au moins, sur des logements ou autres immeubles ;
 - engagements de garanties donnés d'ordre de la clientèle, à l'exception des garanties de remboursement de prêts financés par d'autres banques, institutions financières ou établissements financiers, ou engagements contre garantis par ceux-ci ;
 - crédits bénéficiant de l'accord de classement de la Banque Centrale.
- pondération à 100%
 - concours distribués autres que ceux visés ci-dessus ;
 - garanties de remboursement données à des banques, ou établissements financiers, concernant des concours à la clientèle ;
 - engagements de financement donnés en faveur de la clientèle ;
 - titres de placement et titres de participation autres que ceux visés ci-dessus ;
 - créances en souffrance (impayées, douteuses, litigieuses) nettes des provisions, à l'exception des créances sur les Administrations centrales et leurs démembrements ;
 - autres actifs, y compris les immobilisations.

2.3.3. Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme ar des ressources stables

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques et établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables.

2.3.3.1. Modalités de détermination

Pour mesurer la "transformation" opérée en raison des activités de prêts, d'emprunts ou de réception des dépôts, la notion de « durée restant à courir » ou « durée résiduelle » supérieure à deux (2) ans est retenue.

Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est défini par un rapport comportant respectivement au numérateur et au dénominateur les éléments suivants:

2.3.3.1.1. Le numérateur

Sont retenus au numérateur :

· les fonds propres de base, retenus dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques et établissements financiers ;

- les fonds propres complémentaires déterminés dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques, sans limitation par rapport aux fonds propres de base ;
- les dépôts dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- les ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (2) ans, obtenues des banques et autres institutions financières ;
- les emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
- toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans.

2.3.3.1.2. Le dénominateur

Le dénominateur est composé :

- des immobilisations nettes des amortissements et provisions, y compris les titres de sociétés immobilières détenus ;
- des dotations des succursales et agences à l'étranger ;
- des titres de participation ;
- des titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (2) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO ;
- des effets publics et assimilés ainsi que des titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- des crédits en souffrance (impayés, immobilisés, douteux et litigieux) non couverts par des provisions ;
- des crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
- des concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- de tous autres actifs dont le recouvrement ne peut être obtenu avant un délai de deux (2) ans au moins.

2.3.3.2. Norme à respecter

La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum.

2.3.4. La division des risques

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

2.3.4.1. Définition de la notion de même signature

La notion de même signature est définie comme suit :

« Sont considérées comme une même signature,

·les personnes physiques ou morales qui constituent un ensemble du point de vue du risque parce que l'une d'entre elles détient sur l'autre ou sur les autres, directement ou indirectement, un pouvoir de contrôle, notamment un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, tels que définis dans l'article 78 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;

·les personnes physiques ou morales qui sont liées de telle sorte que les difficultés financières rencontrées par l'une ou certaines d'entre elles entraîneraient nécessairement des difficultés financières sérieuses chez l'autre ou toutes les autres. De tels liens peuvent notamment exister entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales dans l'un des cas suivants :

- les personnes sont apparentées au premier rang ;
- les personnes sont des filiales de la même entreprise-mère ;
- les personnes sont soumises à une direction de fait commune ;
- chacune des personnes est une collectivité territoriale ou un établissement public, et l'une dépend financièrement de l'autre ».

2.3.4.2. Définition des fonds propres

La notion de fonds propres à prendre en considération est celle retenue dans le cadre de la réglementation sur la couverture des risques.

2.3.4.3. Détermination des risques

Il convient de retenir à la fois les risques au bilan, y compris les titres détenus et les engagements hors bilan. Les pondérations à appliquer à chaque catégorie de risques ainsi que les garanties adossées aux risques sont celles adoptées pour la règle de couverture des risques.

Les crédits de campagne et les crédits garantis par nantissement de marchés publics sont inclus dans le champ d'application de la règle de division des risques.

2.3.4.4. Norme à respecter

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

2.3.4.5. Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité

La réglementation sur la liquidité prend la forme d'un rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). Ce ratio doit être respecté à tout moment.

2.3.4.6. Modalités de calcul

Elles vont concerner le numérateur et le dénominateur du coefficient de liquidité.

2.3.4.6.1. Le numérateur

Le numérateur du coefficient de liquidité est constitué par :

- les disponibilités en caisse ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèques postaux (CCP) et au Trésor public ;
- les avoirs à vue et à trois (3) mois maximum chez les banques et correspondants bancaires, chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois ; les crédits dont l'échéance n'est pas fixée ne sont pas pris en considération. Par concours sains, il convient d'entendre les crédits bénéficiant d'accords de classement et ceux non classés dans les créances en souffrance ;

- à concurrence de 35% de leur montant, les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois (3) mois ;
- les titres appartenant aux établissements assujettis, selon le barème ci après :
 - 100% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de l'Institut d'émission ;
 - 90% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autres que ceux prévus à la rubrique 1) ci dessus (notamment les titres d'Etat ne bénéficiant pas de garantie de rachat de la BCEAO), mais ayant au plus trois (3) mois à courir ;
 - 50% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1) et 2) ci dessus, mais faisant l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;
 - 35% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques 1), 2) et 3) ci dessus, mais éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant plus de trois (3) mois à courir.
- les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat.

2.3.4.6.2. Le dénominateur

Le dénominateur du coefficient de liquidité comprend :

- l'ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée ;
- les comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum des banques et correspondants bancaires, des CCP, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières ;
- les comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75% ;
- les comptes créditeurs divers, à hauteur de 75% ;

- les bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum ;
- les comptes d'épargne à régime spécial, disponibles à vue ou à trois (3) mois maximum à hauteur de 15% de leur montant ;
- les emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle ;
- les titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus ;
- les autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum ;
- 15% des engagements hors bilan suivants :
 - crédits confirmés, part non utilisée ;
 - engagements sous forme d'acceptation, d'aval, de caution et autres garanties.

2.3.4.6.3. Norme à respecter

La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum. Cette norme doit être respectée à tout moment.

2.3.5. Le ratio de structure du portefeuille

La Banque Centrale, lors de la refonte de ses règles d'intervention et de sa politique monétaire en 1989, a accordé une priorité à la qualité des emplois bancaires, en particulier les crédits. Aussi, un système des accords de classement a-t-il été mis en place en janvier 1992, objet d'instructions détaillées aux banques et établissements financiers.

2.3.5.1. Modalités de calcul

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné.

2.3.5.2. Norme à respecter

Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

Cette disposition s'applique aux banques et aux établissements financiers.

2.4. La gestion des risques bancaires : respect du dispositif prudentiel de la BCEAO

Les banques éprouvent des difficultés dans le respect du dispositif prudentiel, surtout au niveau de certains ratios. Ces contraintes sont parfois liées au caractère informel de l'environnement dans lequel elles évoluent.

Selon les chiffres communiqués par les établissements de crédits, au terme de l'exercice 2010, la situation prudentielle des cent (100) banques de l'UMOA en activité se présente comme suit.

Tableau 1 : respect des normes prudentielles

Nombre de banque	Normes de solvabilité			Autres normes prudentielles					
	Représentation du capital minimum	Couverture des risques	Limitations des immobilisations et participations	Limitation des engagements sur une même signature	Limitations du volume global des risques individuels	Limitation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel	Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Coefficient de liquidité	Ratio de structure de portefeuille
Bénin (13)	9	10	10	8	10	11	9	9	-
Burkina (11)	9	9	9	6	9	8	9	10	-
Côte d'Ivoire (20)	12	14	13	12	15	12	11	16	-
Guinée Bissau (04)	2	3	3	4	3	4	2	4	-
Mali (13)	12	12	11	9	12	11	9	12	-
Niger (10)	7	9	10	9	10	8	6	8	-
Sénégal (18)	17	16	17	16	17	16	14	15	-
Togo (11)	8	10	9	7	9	7	5	7	-
UEMOA (100)	76	83	82	71	85	77	65	81	-

Source : Commission bancaire de l'UMOA (2010 : 57)

Conclusion du chapitre

Trois principales normes sont utilisées pour apprécier la solvabilité des banques de l'Union : la représentation du capital minimum, les règles de couverture des risques et de limitation des immobilisations et participations, en liaison avec le niveau des fonds propres réglementaires de chaque établissement.

Les autres normes prudentielles portent principalement sur le plafonnement des risques individuels, la limitation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la liquidité et la structure du portefeuille.

Les vérifications afférentes au contrôle interne se font à travers des fiches sur le contrôle interne réalisées trimestriellement par la BCEAO pour chaque banque. Ces rapports décrivent la description, l'organisation, le fonctionnement et les modifications intervenues dans le contrôle interne, les différents contrôles effectués notamment les audits, la limitation des signatures pour l'octroi de crédits, le contrôle groupe et les recommandations.

Concernant le RO, l'approche indicateur est celle qui est utilisée par la BCEAO, sous réserve de l'utilisation des « Saines Pratiques de Gestion » édictées par le CBCB. Avec cette méthode, les banques doivent constituer des fonds propres correspondant à un pourcentage de 15% de leur revenu brut annuel moyen sur les trois derniers exercices.

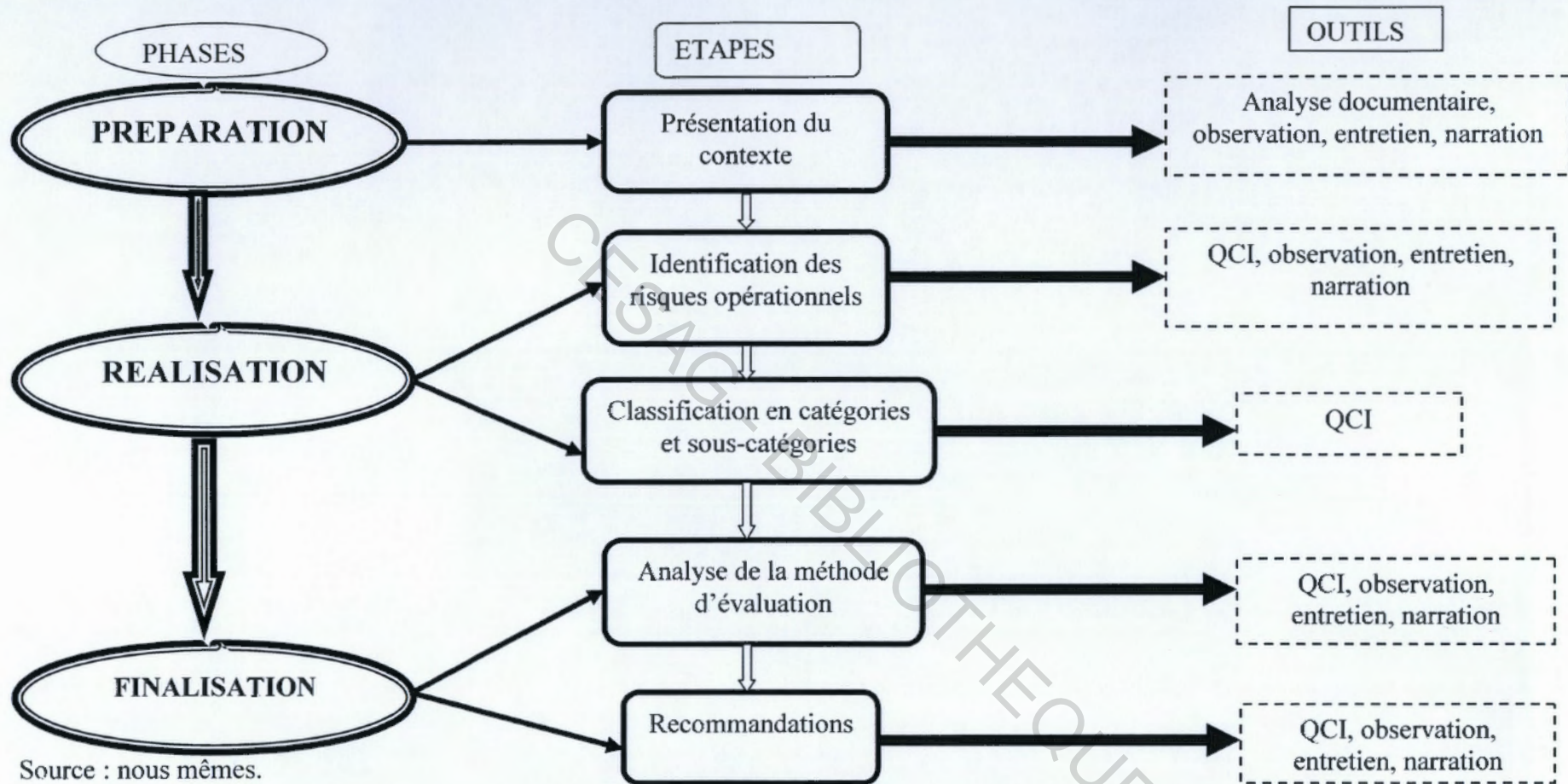
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La revue de littérature basée sur les écrits et essentiellement sur la réglementation a permis de mieux appréhender le risque opérationnel et de connaître la réglementation en place pour parer à l'avènement d'un tel risque. Au cours de ce présent chapitre, il sera d'abord présenté le modèle d'analyse, les différentes techniques et outils de collectes de données utilisées.

3.1. Présentation du modèle d'analyse

La méthodologie d'analyse a été faite en trois (03) phases à savoir la présentation, la réalisation et la finalisation. Chaque phase a été réalisée grâce à des étapes. Les outils utilisés pour réaliser ces étapes sont essentiellement l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien et la narration. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) a été aussi un outil non négligeable dans la réalisation de cette étude.

Figure 2 : modèle d'analyse



3.2. Échantillon

Le tableau ci-dessous présente les différentes personnes rencontrées au sein de la banque lors de la réalisation du mémoire

Tableau 1 : représentation de notre population

DEPARTEMENT	ECHANTILLON	POPULATION
OPERATIONS BANCAIRES	3	7
COMPTABILITE	2	4
EXPLOITATION	2	8
ENGAGEMENTS ET RISQUES	2	4
MOYENS GENERAUX	3	9
INFORMATIQUE	2	6

Source : nous mêmes

3.3. Techniques de collectes et d'analyse de données

Dans le souci d'avoir une information de qualité et diversifiée, plusieurs outils de collecte de données complémentaires ont été utilisés au cours de notre étude sur le terrain.

3.3.1. Outils de collectes de données

L'analyse documentaire, les entretiens et surtout l'observation ont été utilisés au cours de notre étude.

3.3.1.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire à consister en l'utilisation et l'analyse du contenu des documents privées ou officiels relatifs à la BIMAO. Elle permet de comparer et de compléter les données obtenues à partir d'autres techniques de collectes de données. Les principaux documents consultés dans cette partie sont : les rapports du contrôleur interne des trois dernières années, les recommandations faites par la commission bancaire concernant l'organisation du travail en 2010, le manuel de procédures, les fiches de postes, l'organigramme de la banque, le rapport d'activités de l'année 2011. A l'issue de cette analyse, on s'est rendue compte que

beaucoup de procédures n'ont pas été actualisées et certaines procédures concernant notamment les opérations bancaires sont quelques fois inexistantes.

3.3.1.2. Observation

L'observation fut présente tout au long de la préparation de ce mémoire. Surtout dans la recherche des failles dans le montage des dossiers de crédits, il a fallu assister aux entretiens avec les clients. Après nous avons épluché les dossiers soumis et comparé toutes les pièces pour faire ressortir quelques invraisemblances.

Etant membre du comité d'hygiène et de sécurité de l'immeuble abritant la BIMAO et le siège du Groupe Crédit Mutuel du Sénégal, nous sommes habitués à effectuer des visites et à faire des entretiens avec le personnel en vue de diagnostiquer les différents problèmes relatifs à la sécurité du travailleur. De plus, nous sommes présent à la BIMAO depuis bientôt deux ans. Ce qui conforte notre position en qualité d'observateur pour l'ensemble des métiers de la banque. Avant notre entrée au service des opérations bancaires, nous avons effectué un stage de six mois qui nous a permis de faire un tour de banque complet qui nous a mené dans toutes les entités de la banque. Ainsi, les différents acteurs de l'activité de la banque ont pu être observés durant leur travail. Ce qui nous a permis de déceler pas mal de problèmes. Il ne s'est pas vraiment posé un problème de confidentialité ni avec le service clientèle ni avec le Contrôleur interne. Ce « passeport » dans l'exploitation des dossiers nous a vraiment rendu la tâche facile

3.3.1.3. Entretien

Etant membre à part entière de la BIMAO, passer des entretiens avec le personnel n'a forcément posé aucun problème. De plus, nous disposons de lignes téléphoniques internes pour communiquer. Donc on ne s'est pas tout le temps déplacer dans l'entreprise pour s'entretenir avec les collègues. Il existe aussi un système de mail en interne qui nous a facilité la transmission de documents.

Les entretiens ont été faits directement auprès des personnes ressources en compagnie du Contrôleur interne qui menait les recherches. Un autre point essentiel qui nous faciliter la communication et la recherche de failles a été l'initiation à la nouvelle démarche qualité entreprise par la Direction Général et devant être menée par le Contrôleur interne. Cette

nouvelle démarche qualité a été entreprise depuis le début du second semestre de l'année 2012.

3.3.2. Outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données employés une fois la collecte terminée sont :

- La narration
- Le guide de classification des événements
- La méthodologie d'auto-évaluation des risques

3.3.2.1. La narration

La narration consiste à exposer les différents facteurs de risques rencontrés dans la banque. Elle permet d'enregistrer les informations recueillies et est le plus souvent utilisée dans les premiers moments de contacts avec les collègues.

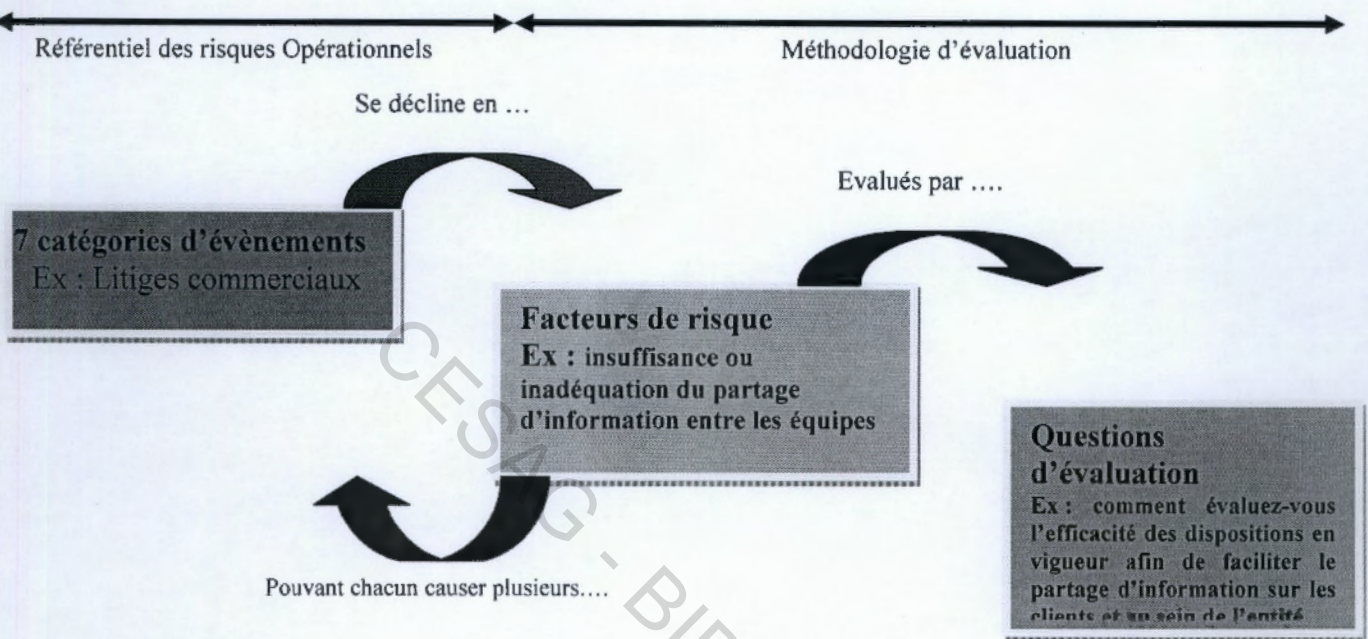
3.3.2.2. Le guide de classification des événements

Ce guide permet de classer les événements de risque opérationnel en différentes catégories puis en sous catégories. En plus de cette classification, des exemples seront fournis pour aider les utilisateurs.

3.3.2.3. La méthode d'auto-évaluation des risques et des contrôles

Elle découle du guide de classification des événements. C'est le véritable outil de gestion du risque opérationnel à la BIMAO permettant d'identifier et d'évaluer ce risque.

figure 3 : méthodologie d'auto-évaluation



Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques de la BIMAO

Conclusion du chapitre

Ce chapitre sur la méthodologie de l'étude vise à élaborer le modèle d'analyse et à présenter les différents outils de collecte de données utilisés. Il est important de noter que dans le cadre de ce travail, le travail en réseau a considérablement facilité la collecte des données. Aussi, l'appui sans faille du contrôleur interne a été nécessaire une conduite de ce travail.

Conclusion de la première partie

Cette conclusion sanctionne la première partie du mémoire. Elle est dite théorique car elle aborde les plus récents travaux des auteurs sur la gestion des risques et fait la part belle à la réglementation prudentielle de l'UMOA.

L'objectif de ce mémoire est de montrer le cadre de gestion des risques opérationnels à la BIMAO. Le modèle de gestion mis en place par la BIMAO est en parfaite adéquation avec la réglementation Bâle 2 (voir annexe). Donc il était normal qu'on étale la théorie pour bien comprendre le risque opérationnel et la réglementation qui l'entoure. C'est ainsi que les principaux fondements ou piliers du nouvel accord de Bâle ont été rappelés.

Le troisième chapitre est à cheval entre la première partie et la seconde partie en ce sens qu'il pose le problème tel qu'il a été étudié et présente le modèle d'analyse ainsi que les différents outils de collecte de données qui ont été utilisés.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la seconde partie

Selon ses statuts, la BIMAO a pour objet d'apporter son concours et de fournir des services financiers de tous ordres, dans la limite de son agrément, aux Fédérations et Unions Membres de la CCMAO, et d'une façon générale, de participer au développement économique et financier des Systèmes Financiers Décentralisés de la zone UEMOA. A cet effet, la BIMAO est habilitée à effectuer toutes les opérations de banque et activités connexes dans la limite de son agrément.

Une présentation de la BIMAO sera faite dans le chapitre 4. Le dispositif de gestion sur lequel se base la BIMAO pour maîtriser les risques opérationnels sera ensuite étudié. A la fin de cette analyse tomberont des recommandations pour mieux gérer ce risque qui est inhérent à l'activité bancaire.

La seconde partie de ce mémoire s'est en somme intéressée au nouveau cadre de gestion spécifique des risques opérationnels à la BIMAO. Nous avons mené un petit questionnaire auprès des autres banques de la place de Dakar qui nous a révélé qu'à l'exception des grandes banques filiales de grands groupes étrangers dont nous ne révélerons pas le nom, très peu de banques disposent d'un cadre de gestion spécifique à la gestion du RO. Il est important de signaler que la nouvelle méthodologie d'évaluation des risques opérationnels à la BIMAO sera effective qu'en début d'année 2013.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BIMAO

La BIMAO s'est implantée, à l'initiative de la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal afin de s'élargir dans le cadre de la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest(CCMAO), en faveur de l'Union JEMENI du Mali et du Centre International du Crédit Mutuel de France(CICM).

4.1. Généralités sur la BIMAO

L'approche sous-régionale adoptée dans les années 90, dans le cadre de la réglementation du secteur de la micro finance, soulignait déjà la nécessité pour les institutions de microfinance de créer des alliances stratégiques à l'échelle de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine par la mise en place d'un troisième degré dans l'organisation mutualiste.

Consciente de l'importance de ces alliances en termes de poids économique, de synergies de compétences et surtout de pouvoir politique de négociation avec les autorités de tutelle et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) et l'Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Mali JEMENI, ont créé le 16 avril 2003 la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (CCMAO) conformément aux textes réglementaires en vigueur.

La CCMAO, dont le siège social est à Dakar, a été mis en place avec l'Appui de plusieurs partenaires :

- ⇒ Le Centre International du Crédit Mutuel (CICM), qui est le trait d'union des membres fondateurs et constitue l'outil du Crédit Mutuel de France (CMF) en matière d'assistance technique aux institutions mutualistes sur le plan international ;
- ⇒ L'Agence Française de Développement (AFD), qui dans le cadre de ses actions d'aide au développement, a octroyé un financement de 1,5 millions d'euros, pour la mise en place d'une expertise au sein de la Confédération et au titre de la bancarisation des populations notamment les migrants.

La création de la CCMAO répondait à plusieurs objectifs :

⇒ Optimiser et mutualiser certaines fonctions clés : l'inspection, la formation et l'assistance juridique aux membres, par la création de pôles d'expertise au niveau de la CCMAO :

Il s'agit en d'autres termes d'assurer la viabilité institutionnelle et sociale des Réseaux. L'un des objectifs de la CCMAO réside dans le renforcement des mécanismes de régulation et de contrôle de la gouvernance des membres et la prise en charge d'actions transversales liées à la formation afin de garantir la compétence des ressources humaines (élus et salariés).

Sur les trois pôles initialement prévus, un seul a été mis en place en l'occurrence la formation. Les fonctions « Juridique » et « Inspection Générale » n'ont pu être rendues opérationnelles qu'en 2006.

⇒ Renforcer les capacités financières et d'intermédiation des membres par la création d'une banque : la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO) :

⇒ Accentuer le positionnement stratégique des membres par des services financiers innovateurs, adaptés aux besoins des sociétaires et au financement du co-développement assuré par les populations migrantes :

⇒

A cet effet, les membres ambitionnent de créer des Caisses dans les zones d'origine des migrants et de diffuser des produits et services financiers classiques adaptés aux besoins de cette cible.

Des ressources humaines et des actions efficaces dédiées à la communication et au marketing en France et à l'étranger serviront de moyens à cette politique de financement du co-développement.

En 2008 la CCMAO a enregistré l'adhésion de nouveaux Réseaux membres notamment :

- IDH (réseau Investir dans l'Humain) TOGO
- UNACOOPEC-CI (Union Nationale des Coopec de Côte-D'ivoire)

Ces nouvelles adhésions devraient permettre à la CCMAO d'étendre ses actions dans la zone UMOA.

Pour autant la CCMAO peinait à remplir pleinement ses missions, cette situation était relative au manque d'implication et de vision stratégique de la Direction intérimaire qui avait fini de mettre l'Institution dans une léthargie profonde.

4.2. Nature et forme juridique

La Banque des Institutions Mutualisées de l'Afrique de l'Ouest (BIMAO) est créée le 04 juillet 2003 sous forme de Société Anonyme au capital de 1.515.200.000 de franc CFA.

Le dossier de demande d'agrément est déposé le 28 Juillet 2003 auprès des autorités, le Ministère de l'Economie et des Finances et la BCEAO

La Commission Bancaire a donné son avis conforme le 9 Décembre 2004, et le Ministre des Finances signait l'arrêté de l'agrément de la BIMAO le 7 Janvier 2005.

L'actionnariat de la BIMAO était ainsi constitué :

- CCMAO avec 65.98%
- Cardinet Participations avec 34% et deux personnes physiques qui possèdent 0.02% des actions.

Le Conseil des Ministres de l'Union a décidé, en sa session ordinaire du 17 septembre 2007, de relever le capital social minimum applicable aux banques à 10 milliards de FCFA. Cette augmentation conforme aux exigences internationales sera applicable dans une première phase à 5 milliards de FCFA à compter du 1^{er} janvier 2008. La date d'application du seuil de 10 milliards n'est pas encore effective.

C'est en considération de cette nouvelle donne que la BIMAO a relevé son capital social à hauteur de 6,5 milliards de FCFA en attendant la seconde phase de la capitalisation qui verra le capital être porté à 12 milliards.

La nouvelle structuration du capital est ainsi décomposée comme l'indique ce tableau.

Tableau 2 : structuration du capital social

Actionnaires	Part en valeurs	Part en pourcentage
CCMAO	3 631 100 000	55,86%
FCCMS	1 300 000 000	20%
Groupe SONAM Assurances	975 000 000	15%
CARDINET PARTICIPATIONS	515 200 000	7,93%
La COLOMBE Groupe	53 500 000	0,82%
WAGES	25 000 000	0,38%

Source : rapport d'activités de la BIMAO (2011)

4.3. Missions

La création de la banque vise à doter les Institutions de Micro finance de la sous région d'un véritable outil bancaire pour la gestion de leur trésorerie et pour faciliter leur accès au marché financier régional.

Le défi commun des réseaux membres est précisément d'organiser le financement de leur croissance future et surtout leur accès au marché des concours à moyen et long terme.

Ainsi, la BIMAO innove dans l'articulation entre le système bancaire classique et les systèmes financiers décentralisés.

Le statut de la banque fait entrer la BIMAO dans le champ des Institutions soumises au contrôle régulier de la Commission Bancaire.

La BIMAO a pour objet d'apporter son concours et de fournir des services financiers de tous ordres, dans la limite de son agrément, aux Institutions de Micro finance, et d'une façon générale, de participer au développement économique et financier de la zone UEMOA.

La BIMAO constitue une alternative aux services des banques commerciales classiques et présente l'avantage comparatif de disposer d'une bonne connaissance des besoins spécifiques des Institutions de Micro finance.

Lors d'un séminaire tenu dans un hôtel de la petite côte au cours du mois d'août 2011, les dirigeants de la BIMAO ont décliné de nouvelles orientations stratégiques et missions pour la banque et le groupe CMS dans son ensemble.

4.4. Stratégie et objectifs de la BIMAO

Les Dirigeants de la BIMAO ont décliné de nouvelles orientations stratégiques en vue de restructurer la Banque, d'assainir son fonctionnement et de développer son activité à l'effet de créer un Groupe fort et dynamique dans la sous région.

Les principaux objectifs stratégiques de la Banque consistent :

- à élargir et à diversifier l'actionnariat, la base clientèle et les gammes de produits et services ;
- à accroître le réseau et l'accès à de nouveaux marchés ;
- à renforcer l'efficacité opérationnelle tout en maîtrisant les coûts et dégager un bon retour sur investissement pour les actionnaires.

Les priorités pour la période considérée dans le plan stratégique portent sur les objectifs spécifiques ci-après :

- la recapitalisation ;
- l'excellence au niveau processus opérationnel ;
- la diversification des cibles ;

La BIMAO entend mobiliser davantage de capitaux propres et ressources longues sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

La Banque travaille à la diversification des ses cibles non seulement du point de vue géographique, mais aussi par les produits et services, la clientèle et les marchés. Elle a entamé une entrée sur le marché des banques commerciales en plus du secteur de la microfinance.

La Banque entend renforcer sa présence sur les marchés existants et compte aussi élargir son réseau de distribution en s'étendant vers d'autres pays de la sous-région.

4.5. Activités

La création de la banque vise à doter les institutions mutualistes ou coopératives de l'Afrique de l'Ouest d'un véritable outil bancaire pour la gestion de leur trésorerie et pour faciliter leur accès au marché financier régional.

Le défi commun des réseaux membres de la CCMAO est précisément d'organiser le financement, par le marché, de leur croissance future et surtout, leur accès au marché des concours à moyens et long terme. La création d'un organe financier sous forme de banque apporte une telle possibilité de reconnaissance, laquelle devrait faciliter la levée de ressources stables sur les marchés et auprès de différents bailleurs de fonds. Ainsi, la BIMAO innove dans l'articulation entre le système bancaire classique et les systèmes financiers décentralisés.

Le statut de banque fait entrer la BIMAO immédiatement dans le champ des institutions soumises au contrôle régulier de la Commission bancaire. La banque est créée sous la forme d'une société anonyme, ce qui lui permet d'accueillir la participation du Groupe Crédit Mutuel de France.

Selon ses statuts, la BIMAO a pour objet d'apporter son concours et de fournir des services financiers de tous ordres, dans la limite de son agrément, aux Fédérations et Unions Membres de la CCMAO, et d'une façon générale, de participer au développement économique et financier des Systèmes Financiers Décentralisés de la zone UEMOA. La banque ne s'interdit donc pas d'offrir des services à des réseaux non membre de la CCMAO. La BIMAO constituera une alternative aux services des banques commerciales classiques et présentera l'avantage comparatif de disposer d'une excellente compréhension des besoins des institutions de micro finance

A cet effet, la banque est habilitée à :

- recueillir la trésorerie excédentaire des institutions de Base, Union et Fédérations, Membres de la Confédération et des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- assurer les besoins de refinancement des institutions de Base, Unions et Fédérations, des Membres de la Confédération et des Systèmes Financiers Décentralisés ;

- mobiliser des ressources à moyen et long terme afin de pouvoir refinancer ses membres à un coût moindre ;
- effectuer toutes opérations bancaires et services connexes dans la limite de son agrément

4.6. Organisation

L'organisation de la BIMAO est plus légère que les banques traditionnelles de détails dans la mesure où sa clientèle est essentiellement institutionnelle.

Ainsi la BIMAO est dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration.

Elle dispose en outre :

- d'un Contrôleur Interne qui en vertu des recommandations de la commission bancaire qui rend obligatoire le recrutement d'un contrôleur interne, a pour rôle d'assurer la conformité des opérations effectuées avec les prescriptions du Plan Comptable Bancaire. Il vise à déceler, mesurer et exercer un contrôle suffisant sur les risques encourus à garantir la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité des informations financières et de gestion à vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication.
- D'une assistante de direction qui a sous sa tutelle les Chauffeurs Coursiers et les Agents d'Entretien.
- D'un Directeur Financier, il est assisté par :
 - o un Chef de Service Comptable qui est lui aussi assisté d'un Agent Comptable.
 - o Un responsable de la trésorerie
 - o D'un directeur d'Exploitation Bancaire, il est assisté par :
 - o un Chef de Service Opérations Bancaires qui est assisté de six Agents qui a pour rôle de traiter toutes les opérations de la clientèle (remises de chèques, virements, mise à disposition, mise en place de dépôt à terme et de crédits, retrait ou versement d'espèces, transfert d'argent Western Union...)
 - o un responsable des engagements et Risques qui est chargé du montage des crédits et de leur suivi.

4.7. Quelques chiffres pertinents

Le tableau ci-dessous décrit l'activité de la BIMAO en termes monétaires et chiffrés.

Tableau 3 : quelques chiffres pertinents (en millions de FCFA)

NATURE OPERATION	MONTANT 2009	MONTANT 2010	MONTANT 2011
CHEQUES	3 209	2 609	3 460
VIREMENTS	117 435	134 674	187 528
MISES A DISPOSITION	91 191	105 030	125 040
WESTERN UNION	8 795	92 862	98562

Source : rapport d'activités de la BIMAO (2011)

Conclusion du chapitre

Dans le cadre du renforcement du dispositif de contrôle interne, la Direction générale de la BIMAO a inscrit des axes d'amélioration pour renforcer la conformité et la maîtrise des risques opérationnels.

Il s'agira pour l'exercice 2012 :

- de mettre en place le Comité d'audit ;
- de mettre en place un plan de trésorerie ;
- d'automatiser certaines tâches afin de réduire les risques ;
- d'améliorer et de renforcer les structures techniques et organisationnelles du plan de continuité d'activité (PCA)

Le plan stratégique a décliné un certain nombre d'objectifs pour accompagner le développement de la Banque. A ce titre, il s'agira pour le dispositif de contrôle interne de veiller à leurs conformités et régularités dans la mise en œuvre ; aussi, d'anticiper sur la couverture des risques identifiés.

CHAPITRE 5 : LA GESTION DES RISQUES

OPERATIONNELS A LA BIMAO

La gestion des risques opérationnels au niveau de la BIMAO s'effectue dans le cadre du respect des dispositions prudentielles en vigueur édictées par les autorités de tutelle de l'UMOA. La BIMAO a adopté la définition standard du risque opérationnel telle que donnée par le CBCB pour une meilleure appropriation par son personnel. Pour rappel, le CBCB définit le RO comme le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance interne des processus, des personnes et des systèmes ou d'événements externes.

5.1. Les catégories d'événement à la BIMAO

Selon la nouvelle méthodologie d'auto-évaluations des risques, il existe sept catégories d'événements de risques opérationnels à la BIMAO.

5.1.1. Litiges commerciaux

A la BIMAO, sont considérés comme litiges commerciaux tout problème dans la relation avec les tiers - clients, contreparties, prestataires, fournisseurs, actionnaires, etc. (à l'exception du personnel), relevant de :

- la nature des produits offerts,
- des techniques de vente des produits,
- de la lisibilité/conformité légale des contrats,
- du respect des termes de l'accord entre les parties (contrat, mandat ou autre),
- de la gestion de la relation, de la mauvaise exécution d'une instruction (erreur, retard...) ou tout autre acte de négligence ou dommage accessoire causé par la banque vis-à-vis d'un tiers et provoquant un différend entre la banque et la tierce partie,

Le problème peut être réglé soit à l'amiable soit par la justice.

En revanche, si la banque décide volontairement, à sa seule discrétion et sans défaillance de sa part, de dispenser un client de payer des sommes dues dans le but de favoriser la relation

commerciale, il s'agit d'un « geste commercial » et non d'un événement/d'une perte risque opérationnel.

Les critères d'appréciations à la BIMAO pour classer une perte en litige commercial sont les suivants :

Tableau 4 : critères de classement des pertes en litiges commerciaux

	Défaillance de la banque	Pas de défaillance de la banque
Procès	RO Litige commercial	RO litige commercial
Protocole d'accord	RO Litige commercial	RO litige commercial
Accord amiable	Litige commercial ou autre catégorie	Geste commercial, pas de déclaration RO

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

Les litiges avec le personnel (relatifs au Droit du travail) entrent dans la catégorie des « Litiges avec les autorités ».

Tableau 5 : pertes issues des litiges commerciaux

Pertes	
Directe	Dotation aux provisions pour litige Perte correspondant au paiement résultant du litige
Indirecte	Frais d'avocat, d'expertise

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

5.1.2. Litiges avec les autorités

Au sein de la BIMAO, sont classés dans cette rubrique tout non-respect non intentionnel des lois, réglementations ou règlements édictés par des autorités ou autres organismes tiers auxquels les intervenants sur une activité doivent adhérer comme condition à l'exercice de cette activité, ainsi que l'interprétation ou l'exploitation intentionnelle d'omissions ou d'ambiguïtés dans ces lois et règlements qui sont jugées ultérieurement par les autorités de

contrôle compétentes comme étant en contravention, si ce n'est avec le sens littéral de la règle, du moins avec son esprit.

Sont concernés aussi bien les lois et règlements communs à toutes les entreprises du Sénégal (loi fiscale, droit social, environnement...) que ceux spécifiques aux activités bancaires.

Cette catégorie comprend notamment tous les aspects liés au non-respect de la réglementation sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Tableau 6 : pertes issues des litiges avec les autorités

Pertes	
Directe	Pénalité, Provision, Paiement
Indirecte	Frais d'avocat, d'expert, de travaux de mise en conformité

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

5.1.3. Erreur d'évaluation du risque

Appartient à cette catégorie de RO toute défaillance dans le processus d'évaluation de l'exposition au risque d'une opération liée par exemple à un manque d'information, à un problème de modélisation, à une mauvaise utilisation d'un modèle, à une garantie ou caution mal valorisé (prix incorrect ou montage inopérant), que ce soit à l'initiation de l'opération ou lors de la gestion du niveau de risque pendant toute la durée de l'opération

Tableau 7 : pertes issues des Erreur d'évaluation du risque

Pertes	
Directe	Restitution au client

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

5.1.4. Erreur d'exécution

Au sein de la BIMAO, il est à classer dans cette catégorie tout erreur de traitement à tout stade de l'opération (de l'initiation, à la notification / reporting ou à la bonne fin de l'opération), comme par exemple : erreurs de saisie, erreurs de confirmations, erreur dans les processus de règlement, réconciliation défailante, mauvais processus

d'identification/résolution des exceptions, mauvaises conditions de conservation de documents, de valeurs, titres, contrats, etc.

Sont exclus de cette catégorie les problèmes fonctionnels ou techniques inhérents à l'informatique (qui relèvent de « défaillances » dans les systèmes d'information) et les erreurs non régularisées rapidement du fait d'une absence de consensus entre les deux parties et qui relèvent de la catégorie des « Litiges commerciaux ».

Sont inclus dans cette catégorie les risques liés à une défaillance de l'organisation générale ou de l'environnement de contrôle: cela comprend notamment le non-respect de règles de base de contrôle interne comme la séparation des tâches sensibles, les rattachements hiérarchiques inappropriés, le manque ou la défaillance de procédures sur les processus sensibles, l'inefficacité de la surveillance permanente.

Tableau 8 : pertes issues des erreurs d'exécutions

Pertes	
Directe	Perte due à l'erreur,
Indirecte	Charge en trésorerie

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

5.1.5. Fraudes et autres formes d'actes criminels

A la BIMAO, la fraude ou l'activité criminelle peut être le fait d'un salarié de la banque ou de personnes externes.

Cela inclut en particulier le vol de fonds, de valeurs ou d'actifs (physiques ou intellectuels) de la banque ou détenus par la banque pour le compte de tiers, les transactions fictives ou non autorisées, l'usage non autorisé d'information privilégiée ou confidentielle, les escroqueries et toute autre activité criminelle affectant les actifs ou locaux de la banque y compris les actes de malveillance contre les systèmes informatiques.

Tableau 9 : pertes issues des fraude et autres formes d'actes criminels

Pertes	
Directe	Pertes, provision en cas d'action de recouvrement
Indirecte	Frais d'enquête

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMA O

5.1.6. Perte de moyens d'exploitation

A la BIMA O, il est considéré comme perte de moyens d'exploitation tout événement affectant les moyens d'exploitation et entraînant une interruption dans la capacité de la banque à opérer : destruction d'immeubles, de machine, perte de disparition d'un fournisseur clé, destruction de données de référence et/ou transactionnelles, perte d'individus ou d'équipes clés.

Tableau 10 : perte de moyens d'exploitation

Pertes	
Directe	Perte ou dépréciation d'actif, pertes sur transaction non aboutie.
Indirecte	Coûts de remise en état, frais de recours à prestataires (intérim) pour mise en œuvre de solution de secours.

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMA O

5.1.7. Défaillance des systèmes

A la BIMA O est classée dans cette dernière catégorie tout problème, fonctionnel ou technique, aussi bien dans les installations informatiques (hardware), les logiciels ou applications (software) ou les équipements de communication : mauvaise adaptation aux besoins, manque de maintenance, introduction non intentionnelle de virus informatiques, environnement physique insuffisamment sécurisé, procédures d'accès/habilitations inadaptées ...

NB – Les incidents concernant la mauvaise utilisation d'une application entrent dans la catégorie « erreurs d'exécution ».

- L'indisponibilité du matériel informatique liée à une destruction des locaux doit être reportée dans la catégorie « Perte de moyens d'exploitation ».

Tableau 11 : pertes issues de défaillances des systèmes

Pertes	
Directe	Perte
Indirecte	Surcoût des fonctions support,

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques opérationnels de la BIMAO

5.2. Gestion du risque opérationnel associé au risque de crédit

Le risque opérationnel associé au risque de crédit est un risque de crédit comportant un élément de risque opérationnel.

Rappel : Le risque de crédit est le risque de perte pour la banque engendré par la défaillance d'un client (d'une contrepartie) qui se trouve dans l'incapacité de faire face à ses obligations financières.

On dit que la contrepartie est en « défaut » cf définition du défaut en annexe.

Une défaillance interne (une erreur) ou un événement externe (une fraude), constitutifs de risque opérationnel survenant à l'occasion de l'octroi ou de la gestion d'un crédit peut avoir pour conséquence de majorer le risque de perte de crédit supporté par la banque.

Risque opérationnel et risque de crédit se superposent alors pour constituer un « risque opérationnel associé au risque de crédit (RO/RC) ». Un tel risque demeure néanmoins un risque de crédit que le risque opérationnel vient accroître.

En tant que risque de crédit il est soumis à allocation de fonds propres spécifique, ce qui explique que les pertes déclarées en tant que risque opérationnel associé au risque de crédit n'entrent pas dans l'assiette de calcul des fonds propres alloués aux risques opérationnels.

Deux conditions sont nécessaires pour qu'il y ait risque opérationnel associé à du risque de crédit :

- Défaut de la contrepartie qui matérialise une perte de crédit (constatée le plus souvent par une provision de crédit)
- Evènement de risque opérationnel (défaillance interne ou événement externe) contribuant pour tout ou partie à la perte de crédit.

Nous allons analyser sa gestion du risque opérationnel associé à du risque de crédit, d'abord à priori puis à posteriori.

5.2.1. Gestion a priori du risque opérationnel associé au risque de crédit

La gestion à priori du risque de crédit concerne l'ensemble des moyens mis en œuvre par la banque pour prévenir le risque lors de la prise de décision sur le crédit. Elle intègre le système d'organisation de la banque, la procédure d'instruction des dossiers de crédit, les techniques d'évaluation du risque, la politique de prise de garanties retenue par la banque pour accompagner les crédits et minimiser ses risques résiduels, et le recours aux divers fichiers et sources d'informations internes et externes à la banque.

La mise en place, par la BIMAO, d'une ligne de crédit exige un diagnostic préalable pour apprécier la capacité de l'entreprise à dégager des profits (activité et rentabilité) et honorer ses engagements (solvabilité et structure financière) mais aussi la qualité de son management et de son business-plan. Cet ensemble d'informations recueillies sur le client permet de lui attribuer une cotation qui n'est qu'un indicateur de qualité synthétique de son activité.

5.2.1.1. Prise de garanties et clauses contractuelles

Il est très rare, hormis les cas de signature d'excellente qualité, que la banque accorde des crédits, notamment à long terme, sans s'entourer d'un maximum de précautions. Il convient dans un premier temps de présenter les divers types de sûretés auxquelles les banquiers peuvent avoir éventuellement recours avant d'apprécier la valeur de ces garanties en cas de défaut d'un débiteur.

- d'une part parce qu'emprunter sur le long terme comporte toujours une part d'incertitude même pour une société en bonne situation financière. Un diagnostic financier favorable, fondé sur l'étude et l'analyse des résultats des dernières années et de la structure financière actuelle, ne garantit jamais que la société ne connaîtra pas à

l'avenir des difficultés plus ou moins sérieuses, qui pourront conduire à des tensions de trésorerie, voire à des incidents de paiement.

- d'autre part parce que la confiance qui constitue la base de la relation avec le client peut être un jour prise à défaut pour différentes raisons.

Alors, pour limiter au maximum le risque opérationnel associé au risque de crédit, la banque est amenée à demander des garanties à l'emprunteur. Ces garanties sont destinées à rendre plus sûr le paiement des intérêts et le remboursement du capital. Pour renforcer ces garanties la banque peut décider de négocier de manière complémentaire des clauses contractuelles avec le client.

- **Prise de garantie**

La prise de garantie ne doit pas être considérée systématiquement comme une formalité nécessaire, lors de l'étude d'un dossier de crédit ou indispensable à une prise de décision de financement. En outre il n'y a pas de garantie idéale ni de recette pour éviter les erreurs dans le choix de la meilleure garantie. Chaque client, chaque dossier de crédit nécessite une réflexion pour déterminer au cas d'espèce la garantie la plus appropriée. Une garantie ne fait pas le crédit, mais elle y contribue. Cela suppose que ces garanties jouent effectivement en cas de défaut, c'est à dire que la banque parvienne effectivement à en disposer, et que ces garanties soient valorisables aujourd'hui et demain. Or certaines garanties telles que les sûretés mobilières peuvent se déprécier, ou bien n'avoir aucune valeur liquidative si ce sont des biens spécifiques pour lesquels il n'y a pas de marché secondaire où ils peuvent être revendus.

- **Clauses contractuelles**

La banque exige généralement des conditions supplémentaires aux clients pour mieux se couvrir contre les risques de crédit en leur exigeant de souscrire une police d'assurance décès, invalidité, incapacité de travail ou assurance DIT (SONAM), de domicilier ses revenus (salaires, loyers, rentes), de bloquer des fonds à son profit (comptes courants associés, dépôts à terme).

5.2.2. Gestion à posteriori du RO associé au risque de crédit

La gestion à posteriori du risque de crédit permet à la banque de suivre le bon recouvrement des concours accordés à la clientèle et de restructurer les garanties et les clauses contractuelles de manière à réduire le risque de perte en cas de défaut.

Les procédures de suivi des engagements mises en place par la BIMAO lui permettent de suivre les opérations, de veiller au respect des limites, de les réviser périodiquement et de maximiser le taux de récupération en cas de défaillance. Elles lui permettent, une fois avertie d'un risque, d'entreprendre une démarche active pour résoudre le problème le plus rapidement possible et parallèlement selon la gravité de la situation, de prendre des mesures nécessaires pour sécuriser le niveau de risque déjà atteint.

5.2.2.1. Suivi des engagements

Le suivi des engagements est assuré par le responsable engagements et risques(RER) et le chef de service clientèle mais il peut aussi faire l'objet de contrôle par les auditeurs externes dans le cadre de leurs missions d'audit.

La durée maximale de validité des autorisations de crédit étant fixée à un an , chaque dossier doit être renouvelé selon cette périodicité et ce quelle que soit la nature ou la durée du concours consenti. Toutefois au niveau de la BIMAO, il est constaté que cette durée est généralement fixée sur plusieurs années. Cette situation fait que certains clients débiteurs de manière structurelle, dans la limite de leur autorisation n'apparaissent pas dans l'état des engagements irréguliers. Le risque est que ces lignes soient utilisées à plein lorsque la société a des difficultés, entraînant des risques d'immobilisation ou de perte importants et qui peuvent exposer la banque à la poursuite pour soutien abusif. Il est dangereux, pour des motifs commerciaux que la banque accorde des lignes surdimensionnées non adossées même, à une société de qualité.

Les engagements irréguliers correspondant aux engagements en dépassement par rapport aux autorisations en cours de validité, aux engagements sur autorisations échues ou absentes et aux engagements pour lesquels les conditions prévues dans l'autorisation ne sont pas respectées (prises de garanties, conditions préalables, clauses contractuelles...) exposent la banque au risque de crédit. La procédure de suivi des engagements irréguliers s'applique à

l'ensemble des engagements de toute nature et de tout montant, quelque soit le niveau de décision dont ils relèvent.

Concomitamment au suivi au fil de l'eau des agents d'exploitation, le Responsable du suivi des engagements et risques (RER) supervisera les engagements sensibles de la BMAO dès l'apparition d'un fait générateur. Ces faits générateurs sont notamment les suivants :

- Comptes présentant des engagements significatifs et une baisse de plus de 50% du mouvement créditeur,
- Comptes présentant des engagements significatifs et sans mouvement créditeur depuis plus de 3 mois,
- Apparition d'une deuxième échéance de prêt impayée.

5.2.2.2. Activités de recouvrement

Les activités de recouvrement commencent d'abord par une gestion à l'amiable du défaut de contrepartie. Ensuite viendra une phase précontentieuse et viendra enfin la phase contentieuse

5.2.2.2.1. Gestion amiable du défaut de contrepartie

Au cours de la vie du crédit, la banque peut avoir connaissance de difficultés de son client sans être en mesure de savoir si elles seront ou non surmontables. La solution la plus sûre à adopter pourrait être la rupture de crédit avec préavis. Cette rupture pourra être éventuellement négociée ou rééchelonnée dans le temps en fonction de la situation de l'entreprise pour éviter que sa responsabilité soit engagée pour rupture abusive de crédit.

5.2.2.2.2. Phase précontentieuse

La décision de déclasser un dossier dans les engagements précontentieux peut être prise à tout moment en agence, par le chargé de clientèle de sa propre initiative ou sur demande du contrôle interne, à l'occasion notamment de l'examen périodique des engagements.

Le classement dans cette catégorie s'accompagne de la définition d'objectifs dont la réalisation conditionne un reclassement ultérieur en catégorie « clientèle saine » ou en catégorie « risque sensible ». Ces objectifs peuvent être le retour à l'intérieur d'une limite déterminée, la mise en place d'un moratoire et/ou l'obtention de garanties satisfaisantes.

5.2.2.2.3. Phase contentieuse

Le service juridique (contentieux), directement rattaché à la direction générale gère les comptes douteux et litigieux ainsi que les engagements en souffrance. Il est chargé de recouvrer les créances auprès des clients défaillants. La décision de classer un dossier dans les engagements contentieux peut être proposée à tout moment en agence, par le chargé de clientèle ou sur demande du contrôle des risques, à l'occasion notamment de l'examen périodique des engagements ou des organes de contrôle habilités (commission bancaire, BCEAO et commissaires aux comptes).

5.2.2.3. Réalisation des garanties

Lorsque le client est défaillant et que les chances du recouvrement de la créance à l'amiable sont compromises, le service du recouvrement (contentieux) reçoit de l'agence, le dossier du client et la fiche signalétique et envoie une demande de préavis de clôture de compte au client.

Le défaut de réponse appelle à une mise en demeure qui sera suivie d'une sommation de payer par voie de huissier. Face à un mutisme du client ou à des propositions de remboursement non satisfaisantes le contentieux lui envoie une sommation interpellative par l'intermédiaire d'huissier avec injonction de rembourser sous 48 heures. A ce niveau le client peut intervenir pour négocier le remboursement dans le cas contraire la banque fait appel au service de son avocat conseil. L'avocat envoie une sommation notifiée au client sous forme d'injonction de payer par voie d'huissier ce qui rendra exécutoire la procédure dans les 15 jours.

L'avocat, par voie d'huissier et de commissaire priseur inventorie les biens du client et fait une inscription publique de vente dans les journaux pour la vente de ces biens. Les produits de cette vente seront versés pour remboursement de la créance et au paiement des frais d'honoraires d'avocats, d'huissiers et de commissaires priseurs.

5.3. Description de la nouvelle méthodologie d'évaluation des risques opérationnels à la BIMAO

La BIMAO s'est dotée d'une nouvelle méthodologie d'évaluation des RO. Cette dernière propose une approche commune d'identification des risques ainsi qu'un processus

d'évaluation homogène afin de garantir une cohérence et une comparabilité des notations au sein de la banque.

Elle s'appuie sur la classification des catégories et des sous-catégories d'évènement de RO déjà mise en œuvre au sein de la BIMAO pour la collecte des pertes internes. Cette classification a déjà été développée.

La méthodologie d'évaluation consiste pour chaque entité évaluée :

- à évaluer les risques intrinsèques par catégorie d'événements : cf cartographie des risques intrinsèques en annexe.
- à évaluer les dispositifs de prévention et de contrôle
- à mesurer les risques résiduels par catégorie d'évènement (ou sous catégorie d'évènement)
- à définir des plans d'actions correctrices.

5.3.1. Gestion de la nouvelle méthodologie d'évaluation

La responsabilité de la définition et de l'évolution des facteurs de risque et des questions d'évaluation associées est répartie entre les différents services de la BIMAO

Exemple: le responsable des ressources humaines détermine les facteurs de risque propres aux Ressources Humaines en tenant compte des meilleures pratiques en terme de prévention et de contrôle des risques directement liés à la gestion des ressources humaines (que ces facteurs de risque soient in fine adressés pour notation). Chaque facteur de risque est rattaché à la catégorie d'évènement adéquate et est assorti des questions permettant de l'évaluer.

Pour certains facteurs de risque, il est proposé deux types de questions d'évaluation :

- soit des questions spécifiques au facteur de risque considéré
- soit des questions standard (identiques quel que soit le facteur de risque).

5.3.2. Evaluation des risques intrinsèques

Il s'agit d'identifier les risques intrinsèques auxquels est exposée chaque entité :

- par catégorie d'événement, représentant les manifestations concrètes possibles des risques opérationnels d'une entité. Les entités qui le souhaitent peuvent également adopter une notation par sous-catégorie d'événement.
- Chaque entité, de par son activité, est exposée à certains événements de risque. Exemple : une entité exerçant un service dans le cadre d'un mandat rémunéré est exposée à la catégorie d'événement «Litige commerciaux».
- par Direction, les cartographies de risques intrinsèques doivent être déclinées par Ligne métier ; au sein des Directions Fonctionnelles, elles doivent être déclinées au niveau approprié (exemple : Direction de L'exploitation/service des opérations bancaires/caissière...).

Chaque risque auquel est exposée l'entité doit être évalué par le responsable de l'entité en faisant abstraction du dispositif de prévention et de contrôle de l'entité. Deux entités exerçant la même activité, dans un même contexte, doivent ainsi présenter des cartographies de risques intrinsèques similaires.

L'évaluation est réalisée en respectant les niveaux de notation suivants :

Tableau 12 : niveau de notation des risques

	4	Très élevé
	3	Elevé
Risques	2	Modéré
	1	Faible
	0	Non exposé

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques de la BIMAO

Pour chaque niveau de notation retenu, il est recommandé de quantifier ces risques selon une échelle (quantification optionnelle pour la cartographie des risques intrinsèques) afin d'orienter les étapes d'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle sur les risques les plus significatifs.

Cette échelle de quantification (soit 4 fourchettes correspondant respectivement aux 4 niveaux de notation) est alors déterminée préalablement par le contrôleur interne en coordination avec la Direction de l'entité concernée. Le barème de quantification peut ainsi être établi au niveau de la Direction Fonctionnelle (ou à un niveau inférieur) en fonction de l'importance de ses risques.

- Chaque Direction fonctionnelle détermine l'échelle qui lui paraît la plus adaptée en fonction de ses risques et de son activité.
- Pour chacun des 4 niveaux de notation de l'échelle, la fourchette correspondante pourra être déterminée en se référant au PNB, aux Frais Généraux ou à dire d'expert....
- Les seuils de signification pouvant varier d'une entité à l'autre, une Direction doit respecter une relative cohérence des bornes entre entités pour faciliter l'exercice de consolidation.

Les cartographies des risques intrinsèques doivent être obligatoirement commentées. Après évaluation, les cartographies des risques intrinsèques des Directions sont validées par le contrôleur interne.

5.3.3. Evaluation du dispositif de prévention et de contrôle

L'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle se décompose en deux étapes :

- la construction des questionnaires entités par les responsables des entités en coordination avec le contrôleur interne
- la notation et la validation de ces questionnaires par les responsables concernés (respectivement le noteur et le validateur).

5.3.3.1. Constructions des questionnaires entités

Chaque questionnaire entité est construit par les chefs de service pour un périmètre donné pour les risques auxquels il est exposé.

En raison de spécificités réglementaires, tout facteur de risque pertinent peut être ajouté à cette entité. Enfin, si le service n'est pas concerné par certains facteurs de risque d'un questionnaire entité (exemple : si le service des opérations bancaires n'effectue pas

d'opérations de change en dollar, alors il n'est pas exposé aux risques de change y afférents), alors elle indiquera « Non applicable » en face de ces facteurs de risque.

Dans l'exemple ci-dessous, l'entité crée son questionnaire à partir des deux questionnaires métier qui lui sont applicables :

- Un facteur de risque peut concerner plusieurs catégories et doit toujours être considéré en fonction de la ou des catégories auxquelles il se rapporte. Il est possible qu'un facteur de risque soit noté et justifié de manière homogène quelles que soient les catégories d'événement concernées.
- Un facteur de risque, qu'il fasse ou non l'objet de mesures de prévention ou de contrôle, doit être évalué dès lors qu'une entité y est exposée. Cette évaluation permettra de mettre en place des mesures de prévention ou de contrôle.
- Tous les facteurs de risque sélectionnés en regard d'une catégorie d'événement (ou une sous-catégorie d'événement) sont réputés apporter la même contribution à cette catégorie d'événement (ou sous catégorie d'événement). Celle-ci peut néanmoins être pondérée en respectant le barème suivant :

Tableau 13 : pondération des facteurs de risque

Pondération des facteurs de risque	5	Très élevé
	4	Elevé
	3	Moyen (pondération par défaut)
	2	Faible

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques de la BIMAO

5.3.3.2. Notation et validation des questionnaires entités

Toutes les questions doivent être notées et justifiées :

- en respectant le barème de notation propre à la question qui s'échelonne de la moins bonne note (1) à la meilleure note (4). Le libellé explicatif des notes dépend de la formulation de la question.

Tableau 14 : barème de notation des questions

		Exemple 1	Exemple 2...
Barèmes de notation des questions	4	Satisfaisant	Presque toujours
	3	Assez bon	Assez souvent
	2	Faible	Parfois
	1	Très insuffisant	Très rarement

Source : méthodologie d'auto-évaluation des risques de la BIMAO

- en justifiant obligatoirement la note indiquée en se référant par exemple au dispositif de surveillance permanente, aux indicateurs clés de risque en place ou à tout autre dispositif de suivi ou de contrôle.

Les questionnaires entités notées sont envoyés par les noteurs (chef de service) auprès du contrôleur interne pour validation. Le valideur (contrôleur interne) s'assure qu'une justification valable a été fournie pour chaque note et que les notes (et les pondérations éventuelles des facteurs de risque) sont cohérentes.

5.3.3.3. Note consolidée du dispositif de prévention et de contrôle

L'évaluation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle sera obtenue par consolidation des notes des différentes questions et facteurs de risques selon les règles suivantes :

- la note d'un facteur de risque est la moyenne arithmétique des notes de ses questions.
- la note d'une catégorie d'événement est la moyenne arithmétique (pondérée le cas échéant) des notes de ses facteurs de risque attachés et applicables. Rappel : en l'absence de pondération précisée pour les facteurs de risque d'une catégorie d'événement, ces facteurs de risque sont réputés équipondérés.
- la note d'une catégorie d'événement est la moyenne arithmétique des notes de ses sous-catégories d'événement.

Les notes consolidées des dispositifs de prévention et de contrôle seront appréciées selon le barème suivant :

Tableau 15 : dispositif de prévention et de contrôle

Dispositif de contrôle et de prévention	4 Satisfaisant	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont efficaces, documentés et auditables
	3 Assez bon	Bien que le dispositif de prévention et de contrôle interne soit globalement sain, quelques faiblesses ou lacunes ont été constatées.
	2 Faible	Des faiblesses ou lacunes importantes ont été relevées dans le dispositif de prévention et de contrôle interne.
	1 Quasi-inexistant	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont très légers voire quasi-inexistants.

Source : méthodologie d'évaluation des RO de la BIMAO

5.3.4. Evaluation des risques résiduels

Les risques résiduels doivent être évalués selon le barème de notation des risques et mesurés à l'aune d'une échelle de quantification. L'échelle de quantification doit être validée par le responsable de l'entité (cette échelle doit être la même que celle utilisée, le cas échéant, pour les risques intrinsèques ; Cf. tableau de notation des risques intrinsèques).

L'échelle de quantification doit être pertinente au sein d'une Branche ou d'une Direction Fonctionnelle en fonction de ses risques et de son activité : pour chacun des 4 niveaux d'évaluation de l'échelle, la fourchette correspondante pourra être déterminée en se référant, par exemple, aux montants cumulés de pertes collectées pour les pertes fréquentes, aux pertes extrêmes évaluées dans le cadre des analyses de scénario ou à dire d'expert (% du PNB, des Frais Généraux...).

Les seuils de signification pouvant varier d'une entité à l'autre, une Direction doit respecter une relative cohérence des bornes pour faciliter l'exercice de consolidation.

Cette quantification s'appuie sur les notes des risques intrinsèques et d'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle (Cf. annexe « Aide à la réflexion pour évaluer les risques résiduels »). La quantification des cartographies de risques résiduels doit être réalisée au moins au niveau de chaque Direction.

Les cartographies des risques résiduels doivent être obligatoirement commentées. Après évaluation par Direction, les cartographies des risques résiduels des Directions doivent être validées par leurs Directions respectives.

5.3.5. Rôles et responsabilités

Le responsable du pilotage des RO au sein de la BIMAO est le contrôleur interne. Cependant il est important de dire qu'il faut un responsable de la gestion des RO. Ce qui n'est pas encore le cas pour la BIMAO. Le CI assure donc la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels. Il assure la cohérence, l'intégrité et la conformité de ce dispositif par rapport aux dispositions réglementaires actuelles et futures (cf annexe) de ce dispositif. Pour assurer la cohérence et l'intégrité du référentiel (facteurs de risque et questions d'évaluation), il centralise sa gestion. Il élabore les reportings de la méthodologie mise en place pour la Direction Générale, le Conseil d'Administration et, le cas échéant, les reportings réglementaires.

Les Directions ont un double rôle : élaborer (facteurs de risque, questions d'évaluation, questionnaire entité) relevant de leur domaine d'expertise et noter les risques et les dispositifs de prévention et de contrôle qui les concernent.

Elles organisent la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels au sein de leurs entités en identifiant :

- les responsables en charge de la notation des cartographies de risques intrinsèques et des questionnaires,
- leur hiérarchie, en charge de valider ces notations et les justifications associées. Elles forment les équipes à cet exercice.
- Elles déterminent le niveau de granularité des exercices d'auto-évaluation. Elles assurent la cohérence des questionnaires entités (complétude, absence de redondance) par rapport à leur périmètre d'exercice et par rapport aux cartographies des risques intrinsèques réalisées.
- Elles assurent la qualité des données de cette méthodologie d'évaluation, leur « auditabilité », le suivi des actions visant à améliorer leur environnement opérationnel et le reporting au sein de leurs entités.

Les Directions sont informées des résultats de la méthodologie concernant leur filière et les utilisent pour renforcer la maîtrise des RO.

Le contrôleur interne est responsable de la vérification périodique de la méthodologie d'auto-évaluation des RO. Il vérifie également la fiabilité et l'exhaustivité des évaluations de profils des risques et alerte la Direction Générale en cas de différence notable d'appréciation.

Les auditeurs externe peuvent par exemple utiliser les résultats du de la méthodologie mise en place pour établir leur plan d'audit et réaliser leur diagnostic en début de mission.

Rappel : selon les textes de Bâle II, les personnes en charge de la gestion des RO (le contrôleur interne pour la BIMAO) doivent être différentes de celles en charge de l'audit. Toutefois, l'audit peut apporter son expertise dans la mise en place du dispositif de gestion des RO.

Conclusion du chapitre

A la BIMAO, les évènements de risque opérationnel sont classés en sept catégories d'évènements et quarante six sous-catégories qui leur sont exclusives.

Au niveau de la BIMAO, quel que soit l'évènement observé, il n'existe qu'un seul choix de classement possible.

Un évènement peut générer une ou plusieurs pertes. On classe l'évènement, pas la perte.

Exemple : Une défaillance du système informatique (l'évènement) a généré une erreur de calcul sur des transactions client (une perte), des frais de remise en fonctionnement (charges constituant une autre perte) et un envoi de courriers d'excuses (charges constituant une perte supplémentaire). Le classement est à faire en « défaillance de système ».

Face à un évènement donné comportant un enchaînement de circonstances toutes constitutives de défaillances internes ou d'évènements externes, classer en se plaçant au plus près de l'impact financier. L'observation de l'impact financier est souvent déterminante pour classer l'évènement.

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

La présente étude intervient dans le cadre de l'analyse de quelques risques opérationnels que nous avons eu à identifier.

L'activité de crédit étant l'un des segments les plus importants, il est donc essentiel de sécuriser cette activité.

Il s'agit principalement d'évaluer le respect des procédures au niveau des différents processus. A ce titre, cette évaluation doit nous conduire à identifier les risques qui peuvent plomber la relance du développement et de proposer des mesures de couverture.

Les dossiers de crédit ciblés sont ceux mis en place depuis le 1^{er} Juillet 2011 soit environ un an.

6.1. Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, nous avons eu à analyser des risques opérationnels concernant l'instruction des dossiers, la constitution des garanties et le contrôles physiques des garanties.

6.1.1. Sur l'instruction des dossiers

L'inventaire des dossiers nous renseigne sur l'exhaustivité de la documentation de l'analyse et du classement approprié effectué à l'intérieur de chaque dossier ce qui facilite l'exploitation.

L'analyse des fiches techniques rédigées à l'attention des membres du Comité fait ressortir les constats suivants.

6.1.1.1. Montage juridique

Concernant le montage juridique des dossiers de crédit, il nous a été emmené de constater des manquements sur l'évaluation du patrimoine des clients constitués sous formes de sociétés et sur l'incohérence dans l'analyse de la qualité des clients de qualités commerçants.

6.1.1.1.1. L'évaluation du patrimoine des clients sous forme de Société

Sur la fiche, on constate une description détaillée du patrimoine de l'Administrateur majoritaire en lieu et place de l'inventaire du patrimoine de la société client de la banque. Les rapprochements effectués entre ces descriptions et les actifs mentionnés dans les états financiers produits relèvent des écarts considérables.

A l'analyse, les descriptions faites sur le patrimoine personnel des Administrateurs demeurent inopportunes dans la mesure où les Administrateurs ne répondent du passif de la société qu'à hauteur de leur participation en matière civile.

Aussi, l'étude gagnerait à évaluer le patrimoine du client emprunteur qu'à faire des descriptions sur le patrimoine individuel des personnes associées.

Tableau 16 : rapprochement entre fiche technique et états financiers

CLIENTS	COMMENTAIRES FICHE TECHNIQUE	ETATS FINANCIERS
Compte 385 Touba Aluminium	8 Terrains nus Zone de captage	Sur les Etats Financiers la valeur des Terrains est nulle (0).
	1 immeuble R+4 Pate Oie	La valeur des bâtiments est 3 456 750 francs sur les états financiers
	1 immeuble R+3 Cité Sipres	
SITCOM Compte 363	1 Terrain nu 500M2	Sur les Etats Financiers la valeur des Terrains est nulle (0).
	1 Terrain nu 2 680 M2	
	1 Terrain nu 10 000 M2	

Source : dossiers de crédit client « SITCOM » et « Touba Aluminium »

6.1.1.1.2. L'incohérence dans l'analyse du patrimoine des clients de qualité Commerçants :

L'analyse a relevé qu'en ce qui concerne les Commerçants, les inventaires de patrimoine ne correspondent pas aux actifs mentionnés sur les états financiers. En effet, des écarts considérables sont constatés entre les descriptions faites sur la fiche technique finale et les états annexes des fichiers des immobilisations des états financiers.

Ces écarts entachent significativement la sincérité de l'étude sur le client car dans les cas des Commerçants, le patrimoine est indivisible, les mêmes éléments constitutifs du patrimoine doivent se retrouver aussi bien dans les états financiers que sur la fiche technique finale.

1°) La fiche technique déclare que « le client possède une clientèle fidélisée et diversifiée (HLM, Kaolack, Mbour, Touba, Ziguinchor, St Louis, Thiès et des grands coutriers de Dakar) composés de grossistes. Egalement, le client dispose de deux Showrooms d'une capacité de vente de dix (10) millions par jour en période de fête ».

Par contre l'exploitation des états financiers nous renseigne que le stock de marchandises dans les showrooms et des unités de production est égale à zéro(0).

2°) Sur la fiche technique, il est mentionné que « le client réussit à concurrencer les produits importés et qu'il a un avantage concurrentiel réel ». Par contre sur les états financiers, le fond de commerce est évalué à 1 500 000 francs.

6.1.1.1.3. *synthèse*

Signalons que dans les cas où la déclaration de patrimoine est sollicitée, le créancier a le souci de préserver les actifs de la société contre toute aliénation dans la période légale de suspicion.

En tout état de cause, si la Direction de l'Exploitation estime que les clients doivent faire les déclarations de patrimoine ; il est souhaitable que cette déclaration se fasse devant un agent assermenté pour requérir une date certaine et se munir de la force probante.

A l'analyse, il demeure important pour la Direction de l'Exploitation de maîtriser l'environnement juridique des clients pour mieux orienter au risque de se retrouver à terme avec un montage qui ne reflète pas la réalité juridique.

6.1.1.2. Montage financier

Concernant également le montage financier des dossiers, des manquements ont été constatés sur l'étude de la rentabilité des clients et sur l'évaluation des encours des prêts antécédents.

6.1.1.2.1. L'étude de rentabilité des clients

Les contrôles ont relevé que pour l'ensemble des dossiers, les analyses effectuées n'intègrent pas l'impact du prêt sur l'activité financée.

A cet effet, les études effectuées se focalisent essentiellement sur les états financiers présentés.

Au demeurant, toute étude effectuée hors du prêt ne permet pas d'avoir un montage financier.

6.1.1.2.2. L'évaluation des encours des prêts antécédents

L'exploitation des fiches techniques renseigne que la Centrale des Risques est régulièrement consultée pour connaître des antécédents des clients. Cette précaution demeure très pertinente et renforce l'évaluation des risques.

Par contre, concernant le dossier N° 373 PCCI : le client bénéficie déjà d'un prêt pour un montant de 960 millions de Francs CFA auprès d'un bailleur financier. Dans le fond de dossier, les éléments justifiant l'encours de 240 millions de Francs CFA sur ce prêt sont appréciés à partir des documents produits à l'interne par le client. L'exploitation des états financiers nous renseignent que le client possède un encours de prêt de 2 670 619 736 FCFA.

6.1.1.2.3. synthèse

Il est souhaitable pour ces situations à défaut de se renseigner au niveau de la Centrale des Risques, de circulariser le créancier principal sur les éléments du prêt pour mieux fonder son appréciation.

6.1.2. Sur la constitution des garanties

Les contrôles effectués ont relevé que sur l'ensemble des dossiers, le Comité a exigé une garantie réelle. Cette situation a l'avantage de minimiser le risque en cas de difficultés de remboursements.

Cependant, il nous a été constaté quelques manquements dans la mise en œuvre des décisions du Comité.

Il s'agit des garanties hypothécaires, de l'assurance vie et des dépôts de garantie.

6.1.2.1. Les garanties hypothécaires

Les travaux de contrôles ont décelé des manquements dans le processus de mise en œuvre de la constitution des garanties et de la levée des réserves formulées par le Comité.

6.1.2.1.1. Substitution de la garantie principale

Pour le compte du client SOCETRANS, l'hypothèque demandée au niveau du PV (procès verbal) est le TF (titre foncier) 7879 appartenant à Mouhamadou Camara expertisé à 45M. En lieu et place c'est un terrain nu qui a fait l'objet d'hypothèque appartenant au sieur Hadji LO intervenant en qualité de caution.

L'exploitation de la documentation nous renseigne que le sieur Mouhamadou CAMARA a fait une fausse déclaration sur son TF 7849 d'une superficie de 268 m² l'objet de l'hypothèque en déclarant le TF sous le numéro 7879 d'une superficie de 258m². Cette irrégularité pouvait être décelée avec une bonne exploitation de la documentation jointe dans le dossier.

En effet, les références citées dans l'étude et dans le PV concernant la garantie principale ne correspondent pas à celles inscrites dans les livres fonciers.

Tableau 17 : différence entre les références (fiche technique et livre foncier)

Eléments	REFERENCES PV ET FICHE TECHNIQUE	REFENRENCES LIVRE FONCIER
N° TITRE FONCIER	N° 7879	7849
SUPERFICIE	258	268

Source : dossier de crédit du client « SOCETRANS »

Pour le compte du client ECTP (Entreprise de Construction et de Travaux Publics), dans le PV l'hypothèque du TF 2108/R d'une superficie de 23 530 M² expertisé à 332 millions qui a demandé en garantie; dans le contrat notarié c'est une caution du nom de Djibril FAYE non cité dans le PV qui a offert son terrain de 190 M² en garantie hypothécaire pour une valeur 175 000 000.

Notons que dans ce dossier, les modifications présentées au Directeur Administration et Finances pour avis favorable et validées par le Directeur Général concernent le taux d'intérêt qui a été réduit à 10%.

Le Directeur de l'Exploitation soutient dans ce dernier cas de substitution de la garantie principale, que c'est le Chef de Service Engagements et Risques (CSER) qui n'a pas correctement diligenté les formalités de modifications.

A l'analyse, les procédures de modification de la garantie principale sont soumises aux avis des Directeurs membres ensuite à l'accord définitif du Directeur Général. A ce titre, en aucun moment, le CSER n'intervient dans les diligences de modifications et ne peut être tenu responsable.

A ce titre, la Responsabilité du Directeur de l'Exploitation est entière et totale dans ces situations de substitution de garantie. Ces manquements remettent en cause la souveraineté du Comité notamment sur ses décisions.

6.1.2.1.2. Le cautionnement solidaire

Il a été constaté au niveau du compte 393 ECTP que l'acte de cautionnement solidaire, de M. Aly Malal DIALLO à hauteur 25 millions de Francs CFA, avec dessaisissement des documents originaux (promesse hypothécaire) de sa résidence n'est pas disponible dans le fond de dossier. L'exploitation du fond de dossier ne comporte pas l'acte désigné.

6.1.2.2. L'assurance vie

Dans le cadre des travaux, il a été retrouvé qu'un (1) seul contrat d'assurance vie sur l'ensemble des fonds de dossiers. Cette situation est consécutive à la conservation des contrats au niveau du coffre par le Chef Service Engagements et Risques.

L'évaluation effectuée sur les termes du contrat d'assurance retrouvé dans le dossier N° 385 Touba Aluminium a décelé que celui-ci a été souscrit pour une période de douze (12) mois alors que la durée du crédit est de dix huit mois (18) mois.

6.1.2.3. Les dépôts de garantie

Les résultats ont relevé que parmi les dossiers contrôlés que deux(2) dossiers sont soumis à la constitution d'un dépôt de garantie à hauteur de dix pourcent (10%) de montant accordé.

Les travaux ont relevé que :

- Pour le compte 385 Touba Aluminium : le dépôt de garantie de 10% (F CFA10 000 000) demandé a été ouvert le 14/12/10 alors que la mise à disposition est effectuée le 10/12/10.
- Pour le compte N°393 ECTP : le dépôt de garantie de 10% (F CFA 25 000 000) est ouvert le 27/04/11 alors que la mise en place du crédit a été effectuée le 26/04/11.

A l'analyse, il demeure constant que les conditions de l'accord de crédit de crédit n'ont pas été respectées en violation de la souveraineté du Comité.

Egalement, les crédits financés ont servi à constituer les dépôts de garanties pour ces deux dossiers.

6.1.3. Les contrôles physiques des garanties

La mission n'a pas pu effectuer les contrôles physiques sur les grosses hypothécaires et autres actes rédigés.

Cette situation est consécutive à la fois à l'absence pour des raisons de congé du Chef de Service Engagements et Risques qui a la garde des documents et à l'ineffectivité des formalités de passation pour permettre la continuité des services.

Il s'agira pour les prochains contrôles de :

- faire l'inventaire des grosses hypothécaires consécutives aux contrats notariés pour l'ensemble des dossiers contrôlés.
- s'assurer de la constitution effective de la garantie secondaire sur les nantissements du matériel d'exploitation (4 tracteurs et 4 semi-remorques) à acquérir par SOCETRANS
- l'acte de cautionnement solidaire et indivisible des Administrateurs qui ne figure pas dans le fond de dossiers pour le client PCCI.

6.2. Les risques non couverts

L'analyse, basé sur l'entretien avec notre contrôleur interne nous a permis de déceler des risques non couverts sur la nature des garanties, sur le papillonnage et sur la régularité des séances du Comité de crédit.

6.2.1. Sur la nature des garanties

Les contrôles effectués ont permis de relever des risques sur le choix de certaines garanties. Il s'agit essentiellement des terrains nus objet de bail. A l'analyse la réalisation de ces garanties ne peuvent s'effectuer que lorsque le bail sera modifié en titre foncier. On peut citer en exemple les dossiers 419 Rassoul Carreaux, 418 Munif (Munited Fournitures) et 360 Socetrans.

6.2.2. Sur le papillonnage

Les investigations menées ont abouti à mettre en évidence des situations de papillonnage. En effet, le client Sud Technologies qui bénéficie d'un prêt de 65 millions à la date du 28/10/2010 au niveau de la BIMAO avait auparavant un crédit à hauteur de 150 millions sur une durée de 36 mois cofinancés par les Caisses Locales du CMS Rue 6, Colobane et Fass ouvert le 06/08 /2010 à raison de 50 millions par Caisse Locale.

L'analyse du comportement des crédits dans ces trois (3) Caisses Locales du CMS fait ressortir des situations d'impayées à chaque à chaque échéance échue avant que le remboursement ne soit effectué.

A cet effet, il est évident que le risque sur ce client était connu réel au moment de la mise en place du prêt au niveau de la BIMAO.

6.2.3. Sur la régularité des séances du Comité de crédit

Les travaux de contrôles ont mis en évidence des dossiers qui n'ont pas encore fait l'objet d'accord définitif auprès du Directeur Général alors que les prêts sont déjà mis en place.

Selon les membres du Comité de crédit, cette situation est liée à l'indisponibilité du Directeur Général pour statuer sur ces dossiers.

L'évaluation faite nous renseigne que certains dossiers sont mis en place depuis Février 2011 soit plus de trois (3) mois sans que la décision d'accord ne soit formulée.

Exemples :

- Compte 419 Rassoul CARREAUX le 11/02/2011, Montant 150 millions
- Compte 418 MUNIF Sa le 11/02/2011, Montant 150 millions
- Compte 434 DZ LIGIHNG le 11/03/2011, Montant 100 millions.

6.3. Recommandations

Dans le cadre de la maîtrise des risques identifiés, la mission recommande fortement à la Direction Générale :

- 1°) d'associer la Direction des Affaires Juridiques dans le comité de crédit ou de recourir son avis technique après le montage des dossiers de prêt.
- 2°) de nouer une convention d'assistance technique avec un Commissaire aux Apports pour une meilleure évaluation des garanties surtout immobilières.
- 3°) de veiller au respect strict des délibérations pour éviter les cas de substitutions de garanties.
- 4°) de veiller à ce que les réserves (dépôt de garantie, Assurance vie, etc.) formulées par le Comité soient entièrement diligentées avant les mises en place des prêts.
- 5°) de dissocier les formalités de mises en place aux tâches d'instructions en désignant une autre personne pour mieux séparer les tâches.
- 6°) de renforcer les procédures en s'assurant de l'effectivité des prises de garanties conformément aux décisions et de la levée des réserves avant les mises en place par la personne désignée.

L'étude de la gestion des risques opérationnels à la BIMAO nous a conduits à formuler ces quelques recommandations nécessaires à sa maîtrise, gage de compétitivité, de solvabilité et de pérennité de toute banque qui se veut moderne.

La banque doit développer chez tous les agents et plus particulièrement chez les employés la culture risque qui est inhérente à l'activité bancaire. Le crédit ne doit pas être octroyé seulement du fait de la présence d'une bonne garantie mais en fonction de la qualité de la contrepartie et de sa capacité à générer des flux qui lui permettent de financer son activité et de rembourser ses engagements.

La banque doit s'assurer que toutes les diligences ont été respectées lors de la prise de garantie, tant pour les conditions de forme que pour les conditions de fond lui permettant de pouvoir réaliser efficacement les garanties en cas de défaut de contrepartie.

La banque doit recourir de plus en plus à l'assurance globale à l'instar de celle de la SONAM, renégocier les conditions liées à une surprime éventuelle pour la couverture d'une partie du risque.

La banque doit de plus en plus recourir au crédit consorsial pour les engagements portant sur des montants très élevés en partageant le risque avec d'autres banques consœurs pour que sa quote-part en trésorerie soit supérieure à sa quote-part en risque.

Le service chargé du contrôle interne doit communiquer les parties des rapports relatives au volet risque à la hiérarchie pour que les recommandations y afférentes soient prises en compte dans les procédures.

Il est aussi important de comprendre ce que l'on fait et d'avoir conscience de son impact sur l'activité de la banque. Passer un ordre de virement, par exemple, sans l'avoir compris peut causer une perte significative, générer un litige client ainsi qu'une mauvaise publicité pour la banque. La BIMAO a mis en place un ensemble de processus pour contrer l'avènement des risques opérationnels. L'efficacité de ces dispositifs dépend de chacun des agents de la BIMAO. Ils sont donc les mieux placés pour éviter les RO.

Dans le traitement des opérations, il est important pour l'agent de se poser des questions, de demander l'avis des collègues et du supérieur hiérarchique. L'agent ne doit pas hésiter à dire « je n'ai pas compris » et demander davantage d'explication. Il est également important pour l'agent d'exiger des justificatifs et de les conserver.

En collaboration avec le contrôleur interne, nous avons établi pour les agents de la banque ce que nous allons appelé « la check-list du bon professionnel au quotidien ». Cette liste de bons usages à avoir par les professionnels se décline sur dix points suivants:

1. je connais ma mission dans le détail
2. je connais les procédures relatives à ma mission et je les applique
3. je connais les principaux risques liés à mon activité et participe activement à leur réduction
4. j'agis en connaissance de cause, je connais la conséquence de mes actions pour la banque.
5. j'use de mon droit d'étonnement
6. j'utilise mon droit d'alerte dans les situations qui l'exigent en respectant les procédures
7. j'actualise mes connaissances et je communique avec ma hiérarchie et mes collègues
8. quand je ne comprend pas une instruction je demande des explications
9. j'ose dire « je n'ai pas compris » tout en étant vigilant et rigoureux en permanence
10. je demande des explications et je trace mes actions

Les assurances ne devraient pas être limitées à l'assurance crédit mais elles doivent être utilisées pour couvrir l'ensemble des risques opérationnels. On peut recourir entre autres à l'assurance contre les catastrophes naturelles, les pertes d'exploitation les fraudes internes et externes etc.

La BIMAO gagnerai aussi à externaliser sur un tiers le traitement de certaines opérations bancaires. A titre d'exemple, le traitement en aller-compensation des chèques au niveau du back-office peut être donné à un prestataire. La fonction d'intégration des Images Chèques provenant de prestataires étant déjà prévu par la système d'information. Cette externalisation peut comporter de nombreux avantages: meilleurs qualités des services, gains de productivité, rapidité de traitements etc. Cette délocalisation est un moyen de transférer le risque opérationnel sur le sous traitant . Mais le risque juridique et le risque de réputation vont demeurer néanmoins. Avant l'adoption de cette recommandation il conviendrait à la BIMAO d'évaluer la capacité du sous traitant à remplir l'ensemble de ses obligations et d'élaborer un plan de secours en cas de défaillance du sous traitant ou de rupture du contrat.

L'automatisation de certaines transactions serait aussi bénéfique pour la BIMAO. À la BIMAO le traitement comptables des effets de commerce s'effectue manuellement. Il est urgent pour la BIMAO d'acquérir un logiciel de traitement pour les traites. Cet investissement

technologique serait un facteur important de réduction des coûts et de réduction des risques. Il réduisent également les erreurs humaines et interdisent le traitement d'opérations non autorisées ou de procédures dérogatoires.

Conclusion du chapitre

Il ressort globalement une bonne prise en charge de l'activité de crédit avec un Comité de crédit qui se réunit régulièrement. Même après la mise en place d'un dispositif de gestion, il ya toujours des risques résiduels qui ressortent du risque opérationnel. Ce vieux risque est difficilement maîtrisable et concerne toutes les activités de la banque. En effet, nous avons la gestion du RO/RC qui s'effectue d'abord à priori puis à posteriori

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la seconde partie

Même après la mise en place d'un dispositif de gestion, il ya toujours des risques résiduels qui ressortent du risque opérationnel. Ce vieux risque est difficilement maîtrisable et concerne toutes les activités de la banque. En effet, nous avons la gestion du RO/RC qui s'effectue d'abord à priori puis à posteriori.

La BIMAO s'est doté d'un système de gestion approprié pour le risque opérationnel mais ne dispose pas d'un service spécialement dédié à sa gestion. Ce qui pose problème parce souvent incompatible avec le travail du contrôleur interne. Il est vrai que le coût de l'investissement en ressources humaines peut être dissuasif mais il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de dérouler pleinement ce processus de maîtrise afin d'en évaluer correctement la portée. C'est en ce sens que ce mémoire peut présenter un intérêt pour ma personne car il peut m'aider à aller vers cette fonction qui a toujours était une vocation pour moi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les risques opérationnels peuvent être maîtrisés. La BIMAO a mis en place des processus des outils des contrôles. Mais l'identification précoce, la prévention des risques opérationnels, passent d'abord par la manière dont chaque agent de la BIMAO exerce sa responsabilité.

La gestion des risques et de la rentabilité sont indissociables. D'une part, les risques sont définis par l'instabilité des résultats, ou par une baisse de résultat maximal. D'autre part, la prise de risques est la condition d'une meilleure rentabilité future. Dans l'univers bancaire, cette association risques-performances attendues est omniprésente. Un moyen d'accroître cette rentabilité est d'accroître les engagements sur des clients présentant un fort risque de défaillance. Cette politique améliore la rentabilité à court terme, car il est possible de facturer à ses clients des taux plus élevés mais elle accroît aussi avec les chances de pertes futures, donc les risques de contrepartie de la banque. Naturellement, le pari est que les risques pris se traduiront en moyenne par une rentabilité plus élevée.

Donc la mise en place d'une bonne politique de gestion des risques opérationnels permet à la BIMAO de prendre les risques plus « consciemment » et de planifier les conséquences des évolutions adverses, en se dotant les moyens de lier les taux clients aux risques de leurs engagements. Les concurrents qui ne le font pas peuvent gagner des affaires à court terme en ne facturant pas à leurs clients un coût complet du risque. Mais ils reperdront nécessairement du terrain au cours du temps, au fur et à mesure que les risques se concrétiseront. De plus en plus, la banque ressemble à une « machine à risque ». Elle prend des risques, les transforme, et les incorpore aux services et aux produits bancaires.

Gérer efficacement les risques opérationnels permet de mieux maîtriser les frais de fonctionnement des services (recouvrement, juridique,...) de la banque, le niveau des pertes financières et le niveau des provisions pour risques et charges qui influent directement sur le résultat de la banque. Un suivi non maîtrisé de ces risques entraîne une dégradation sensible des provisions et entame la confiance des actionnaires, des partenaires financiers, des clients et affaiblit la position de la banque vis-à-vis de la concurrence. La gestion du risque ne doit pas rester l'affaire de quelques spécialistes mais doit faire partie intégrante des préoccupations de chaque agent de la banque. La culture risque doit être un élément indispensable dans l'orientation stratégique de toute banque.

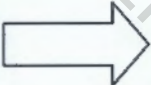
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

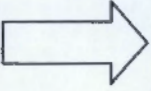
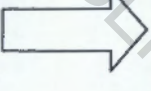
ANNEXE 1: Correspondance catégories BIMAO / catégories B

BIMAO			BALE	
Niveau 1	Niveau 2		Niveau 1	Niveau 2
Litiges commerciaux	Litiges sur activités de conseil	→	Services-conseil	Clients, produits et Pratiques commerciales
	Pratiques commerciales inappropriées		Pratiques commerciales/de place incorrectes	
	Inadéquation des produits proposés		Défaut de production	
	Insuffisance du service au client		Conformités, diffusion d'information et devoir fiduciaire	
	Autres litiges avec un tiers		Contreparties commerciales	Exécution, livraison et gestion des processus
	Contrat ou clause contractuelles inappropriées		Admission et documentation clientèle	
Litiges avec les autorités	Non-respect de la loi bancaire	→	Surveillance et notification financière	Exécution, livraison et gestion des processus
	Non-respect des lois contre la discrimination		Egalité et discrimination	Pratiques en matière d'emploi et sécurité du travail
	Non-respect de la réglementation du travail		Relation de travail	
	Non-respect des lois sur l'environnement		Surveillance et notification financière	Exécution, livraison et gestion des processus
	Non-respect des règles de		Surveillance et notification	

	fonctionnement des marchés organisés		financière	
	Non-respect des normes de sécurité et de santé		Sécurité du lieu de travail	Pratiques en matière d'emploi et sécurité du travail
	Non-respect d'autres lois		Exécution, livraison et gestion des processus	Exécution, livraison et gestion des processus
	Non-respect des exigences réglementaires locales		Exécution, livraison et gestion des processus	
	Non-respect des exigences comptables ou de la communication financière		Exécution, livraison et gestion des processus	
	Non-respect de la législation fiscale		Exécution, livraison et gestion des processus	
	Blanchiment d'argent et financement du terrorisme		Pratiques commerciales/de place incorrectes	
Erreur d'évaluation du risque	Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites	→	Sélection, parrainage et exposition	Clients, produits et Pratiques commerciales
	Evaluation incorrecte et inexisances de la position		Saisie, exécution et suivi des transactions	Exécution, livraison et gestion des processus
	Données de marché et informations publiques fausses ou insuffisantes		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Modèle de calcul du prix ou de		Défaut de production-erreurs de	Clients, produits et Pratiques

	valorisation erronés		modèle	commerciales
Erreurs d'exécution	Défaillance dans le processus de livraison et /ou de règlement de la banque		Saisie, exécution et suivi des transactions	Exécution, livraison et gestion des processus
	Défaillance dans le processus de gestion de confirmation d'opérations		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Erreur dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Absence ou inexactitude des données nécessaires à la gestion des activités		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Absence ou inexactitude des rapports d'erreurs dans la chaine informatiques		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Défaillance dans la conservation pour le compte de tiers de documents/valeurs		Gestion des comptes clients	

	Défaillance sur services rendus par les sous-traitants		Fournisseurs	
	Défaut de rapprochements		Saisie, exécution et suivi des transactions	
	Accès laissé par la banque aux comptes d'un client sans l'accord de ce dernier		Gestion des comptes clients	
Fraudes et autres activités criminelles	Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par les tiers		Sécurité des systèmes	Fraude externe
	Autres forme d'actes criminels contre les actifs de la banque		Vol et fraude	Fraude interne
	Vol/escroqueries/fraudes commises par des tiers	→	Vol et fraude	Fraude externe
	Vol par le personnel		Vol et fraude	Fraude interne
	Fraudes sur des transactions par le personnel ou avec sa complicité		Vol et fraude	
	Utilisation non autorisée/ à mauvais escient d'information privilégiée et confidentielle par le personnel		Pratiques commerciales/de place incorrectes	Clients, produits et Pratiques commerciales

Perte des moyens d'exploitation	Défaut de personnel		Relations de travail – activité syndicale	Pratiques en matière d'emploi et sécurité du travail
	Perte de données		Systemes	Dysfonctionnement de l'activité et des systemes
	Perte des moyens d'exploitation		Catastrophes et autres sinistres	Dommages aux actifs corporels
	Perte de services		Systemes	Dysfonctionnement de l'activité et des systemes
Défaillance de systemes	Défaillance de matériel		Systemes	Dysfonctionnement de l'activité et des systemes
	Données incohérentes ou incompatibles		Systemes	
	Mauvaise gestion de projet		Saisie, exécution et suivi des transactions	Exécution, livraison et gestion des processus
	Défaillance de software		Systemes	Dysfonctionnement de l'activité et des systemes
	Faiblesse de la sécurité logique		Systemes	
	Faiblesse de la sécurité physique		Systemes	

ANNEXE 2 - Textes réglementaires – Extraits

Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres

- *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - Juin 2004*

Extrait: « Facteurs environnement opérationnel et contrôle interne

676. Outre les données sur les pertes (réelles ou fondées sur l'analyse de scénarios), la méthodologie d'évaluation des risques applicable à l'ensemble d'une banque doit couvrir les facteurs environnement opérationnel et contrôle interne pouvant modifier son profil de risque opérationnel. En intégrant ces facteurs, les évaluations des risques d'un établissement sont plus prospectives, reflètent plus directement la qualité de son environnement opérationnel et du cadre de contrôle, aident à rapprocher l'évaluation des exigences de fonds propres des objectifs de la gestion des risques et rendent compte de façon plus immédiate des améliorations comme des détériorations du profil de risque opérationnel. Pour pouvoir être admise aux fins des fonds propres réglementaires, la prise en compte de ces facteurs doit satisfaire aux critères suivants.

~ Le choix de chaque facteur doit être justifié par le fait qu'il représente un vecteur de risque pertinent, en s'appuyant sur l'expérience et sur l'avis d'un spécialiste du secteur d'activité concerné. Dans la mesure du possible, les facteurs doivent pouvoir être transcrits en mesures quantitatives vérifiables.

~ La sensibilité des estimations des risques aux modifications de ces facteurs et le poids relatif des divers facteurs doivent être solidement argumentés. Outre le fait qu'il doit reconnaître la modification des risques induite par l'amélioration des contrôles, le dispositif doit également prendre en compte la hausse potentielle des risques provenant d'un accroissement de la complexité des activités ou du volume d'activité.

~ Le dispositif et tous les aspects de son application, y compris la logique justifiant l'ajustement des estimations empiriques, doivent être documentés et soumis à une vérification indépendante dans la banque ainsi que par l'autorité de contrôle.

~ Régulièrement, le processus et les résultats doivent être validés par comparaison avec les données internes de pertes effectives et les données externes pertinentes; les ajustements nécessaires doivent être apportés. »

Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel

- *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - Février 2003*

Extrait:

~ «Auto évaluation ou évaluation du risque. La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel. Les évaluations qualitatives peuvent être converties, au moyen d'une matrice (« tableau de bord »), en mesures quantitatives fournissant un classement relatif des différents types d'exposition au risque opérationnel. La matrice peut recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recoupant plusieurs activités. Elle peut prendre en compte les risques, mais aussi les moyens de les atténuer. En outre, elle peut aider les banques à affecter leur capital économique entre les diverses activités selon les résultats obtenus dans la gestion et la maîtrise des divers aspects du risque opérationnel.

~ Cartographie des risques. Ce processus, qui cartographie par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations, peut repérer les zones de faiblesse et permettre d'établir des priorités pour l'action à entreprendre par la direction. »

ANNEXE 3 : Définition du « défaut » en matière de risque de crédit.

Selon le texte réglementaire, une contrepartie est considérée en défaut (selon la notion de défaut bâlois) dès lors qu'un seul des éléments ci-dessous est constaté:

Banque de détail

Un concours octroyé à un client Banque de détail est considéré en défaut dès lors qu'au moins un des éléments ci-dessous est constaté:

- Une dégradation significative de la situation financière du client entraîne une forte probabilité qu'il ne puisse honorer en totalité ses engagements (obligation de crédit) et donc un risque de perte pour la

Banque, ceci sans tenir compte de la réalisation d'une garantie.

Un retard supérieur à une durée déterminée est enregistré dans le paiement du principal, des intérêts ou des commissions dus par le client sur ce concours au titre de n'importe laquelle de ses obligations de remboursement qualifiées de «significative». Cette durée est fixée à 3 mois, sauf sur les prêts personnels immobiliers ou elle est portée à 6 mois. Pour un découvert, lorsque le client a été informé de l'existence d'un plafond d'autorisation, un dépassement de ce plafond de plus de 90 jours entraîne la mise en défaut du découvert ;

Une procédure de recouvrement sur le concours est entamée.

Une procédure judiciaire est en cours. Par exemple en : faillite civile, surendettement ou rétablissement personnel pour les personnes physiques; redressement judiciaire ou liquidation judiciaire pour les personnes morales.

Directeur Général

ANNEXE 4: organigramme

Contrôleur interne

Assistante de gestion

Directeur administratif et financier

Directeur de l'Exploitation

Chef service comptable

Responsable de l'organisation et moyens

Chef service clientèle

Chef service des engagements

Chef service des opérations bancaires et transferts

Chef d'agence Kaolack

Chef d'agence

Assistant comptable

Section transferts

Opérations bancaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 5 - Glossaire

Libellé	Définition
Risques Opérationnels (RO)	Risque de perte résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures, personnes, systèmes internes ou résultant d'événements externes (catastrophe, incendie, agressions, changement de lois ou de réglementations, etc)
Méthodologie d'évaluation des RO	Ensemble des processus d'auto-évaluation des risques et des contrôles.
Risques intrinsèques	Risques auxquels est exposée l'activité de par sa nature et son environnement opérationnel, en faisant abstraction de son environnement de prévention et de contrôle.
Risques résiduels	Risques auxquels est exposée une activité après prise en compte de ses dispositifs de prévention et de contrôle abstraction faite des couvertures d'assurance.
Cartographie des risques	Evaluation des risques intrinsèques ou résiduels pour un périmètre donné à une date donnée.
Questionnaire entité	Liste des facteurs de risque pertinents pour l'entité, construits à partir des questionnaires métiers applicables à l'entité. Le questionnaire entité est déterminé pour un périmètre donné défini par la sélection d'entités ou services.
Catégorie d'événement	Manifestation concrète possible des risques opérationnels d'une banque. Exemple: Fraudes.
Sous-Catégorie d'événement	Déclinaison de chacune des catégories d'événements. Exemple: Fraude sur des transactions par le personnel avec sa complicité.

Facteur de risque	<p>Elément de l'environnement et/ou de l'organisation qui contribue à la survenance d'un risque opérationnel.</p> <p>Exemples: Changements non anticipés dans les niveaux ou ratios d'activité (volumes croissants, changement de la taille des équipes), contraintes de volumes,</p>
Question	<p>Question permettant d'évaluer un facteur de risque.</p> <p>Exemple: Comment évaluez-vous l'efficacité des procédures internes de l'entité concernant l'ajustage des caisses?</p>
PCA	Plan de Continuité d'Activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. AUGROS Jean Claude, QUERUEL Michel (2000), *le risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Economica, Paris, 422 pages.
2. CALVET Henri (2002), *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, Economica, Paris, 461 pages.
3. CBCB (2006), *Convergence Internationale de la Mesure et des normes des fonds propres, dispositif révisé*, Banque des Règlements Internationaux, presse et publication, Bâle, juin 2006, 32 pages.
4. CBCB (2004), *Implementations of Basel II : practical considerations*, Banque des Règlements Internationaux, presse et publication, Bâle, Juillet 2004, 32 pages.
5. CBCB (2003), *Quantitative impact study 3- Overview of global results*, Banque des règlements internationaux, presse et publication, Bâle, Mai 2003, 33 pages.
6. CBCB (2003), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des règlements internationaux, Bâle, février 2003, 12 pages.
7. CBCB (2011), *Bâle III: dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaire*, banque des règlements internationaux, Bâle, juin 2011, 76 pages.
8. Commission Bancaire (2007), *convention régissant la commission bancaire de l'UMOA*, Abidjan, 4 pages.
9. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 003-2011/BC/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 10 pages.
10. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 001-2011/BC/C relative à la procédure d'audition des dirigeants, administrateurs et représentants d'actionnaires des établissements de crédit et des SFD de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 33 pages.
11. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 004-2011/BC/C relative aux conditions d'exercice du commissariat aux comptes auprès des établissements de crédit de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 05 pages.
12. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 005-2011/BC/C relative à la gouvernance des établissements financiers de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 05 pages.
13. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 006-2011/BC/C relative à la mise sous administration provisoire des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 03 pages.

14. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 007-2011/BC/C relative à la liquidation des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 03 pages.
15. Commission Bancaire (2011), *circulaire n° 002-2011/BC/C précisant les conditions d'exercice des fonctions d'administrateurs et de dirigeants au sein des établissements de crédit de l'UMOA*, Abidjan, janvier 2011, 07 pages.
16. Christian Jimenez, Patrick Merlier, Dan Chelly (2008), *RISQUES OPERATIONNELS de la mise en place du dispositif à son contrôle*, revue banque édition, Paris, 271 pages.
17. Darmon Jacques (2007), *stratégies bancaires et gestion de bilan*, Economica, Paris, 372 pages.
18. DE COUSSERGUES Sylvie (2002), *gestion de la banque*, 3eme édition, Dunod, Paris, 262 pages.
19. DE COUSSERGUES Sylvie (2008), *gestion de la Banque*, 5eme édition, Dunod, Paris, 272 pages.
20. De POLIGNAC Jeanne Françoise (2002), *La notation financière : l'approche du risque de crédit*, Revue Banque édition, Paris, 128 pages.
21. DE SERVIGNY Arnaud, Métayer Benoît, Zelenko Ivan (2008), *Le risque de crédit*, Dunod, Paris, 299 pages.
22. DARSA Jean David (2010), *La gestion du risque crédit client*, édition GERESO, Le Mans France, 255 pages.
23. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, éditions Dunod, Paris 354 pages.
24. DIETSCH Michel, FORT Jean Loup, PETEY Joël (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, édition Revue Banque, Paris, 199 pages.
25. GREUNING Hennie Van, BRAJOVIC Bratanovic Sonia (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1^{ère} édition, éditions ESKA, Paris, 384 pages.
26. MISHKIN Frederic, CHRISTIAN Bordes, HAUTCOEUR Pierre Cyrille (2007), *Monnaie, Banque et Marchés Financiers*, 8^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 894 pages.
27. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 352 pages.
28. Ogién Dov (2011), *Comptabilité et audit bancaires*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 569 pages.

29. RENARD Jacques, NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit Interne et Contrôle de gestion*, Editon d'organisation EYROLLES, Paris, 232 pages.
30. SAMBE Oumar, Diallo Mamadou Ibra (2008), *Le praticien Comptable*, éditions *comptables et juridiques*, Dakar, 1055 pages.
31. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions AFGES, Paris, 1099 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE