



**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 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DE LA STRATEGIE DE MAITRISE DU RISQUE  
OPERATIONNEL DANS UN INSTITUT D'EMISSION  
GENERAL : CAS DE LA BCEAO**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Kossivi Kafui AMEKOU DJI**

**Mr Mohamed Lamine BAMB A**

**Auditeur Interne à la BCEAO**

**Octobre 2012**

## DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- à ma mère et à mon père pour tout l'amour qu'ils m'ont donné et tous les efforts qu'ils ne cessent de consentir à mon égard ;
- à toute ma famille ;
- à mon frère et ma sœur pour leur soutien ;
- à tous mes amis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## REMERCIEMENT

Mes sincères remerciement vont à l'endroit de :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF pour son enseignement ;
- Monsieur Mohamed Lamine BAMBA qui a bien voulu m'encadrer ;
- Monsieur le Directeur National de la BCEAO ;
- Monsieur le Directeur de l'Agence Principale de la BCEAO ;
- Monsieur Madické NDIAYE, Contrôleur des Opérations du Service Crédit à la BCEAO ;
- Monsieur Mamadou TRAORE, Contrôleur des Opérations de Caisse à la BCEAO ;
- Monsieur Mbaye FAYE, Chef du Service du Crédit à l'Agence Principale de Dakar ;
- Madame DIOUF Khardiata Ba ; Chef du Service de la Microfinance et des Systèmes Financiers Décentralisés à l'Agence Principale de Dakar ;
- Tout le personnel de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal ;
- Toute la quatrième promotion MPCGF pour sa disponibilité et conseil, ainsi que tous les stagiaires avec lesquels j'ai effectué mon stage.

Je remercie également tout le corps professionnel du CESAG. Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

**A-IRB:** Advanced Internal Rating Based

**AMA:** Advanced Measurement Approaches

**BAD:** Banque Africaine de Développement

**BCBS:** Basel Committee on Banking Supervision

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

**BIA:** Basic Indicator Approach

**BRI:** Banque des Règlements Internationaux

**CAD:** Capital Adequacy Directive

**CEBS:** Committee of European Banking Supervision

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**CRBF:** Comité de Réglementation Bancaire Française

**CR :** Compte de règlement

**EAD:** Exposure at Default

**FDIC:** Federal Deposit Insurance Corporation

**F-IRB:** Foundation Internal Rating Based

**G10:** Groupe des 10

**IIA:** Institute of Internal Auditors

**LDA:** Loss Distribution Approach

**LGD:** Loss Given Default

**OHADA:** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**PD:** Probability of Default

**SFD:** Systèmes Financiers Décentralisées



**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**TR**: Taux de recouvrement

**TSA**: The Standardised Approach

**UMOA**: Union Monétaire Ouest Africaine

**UEMOA**: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Mapping des huit lignes d'activités du risque opérationnel.....	20
Tableau 2: Mapping des pertes opérationnelles .....	23
Tableau 4: Typologie des risques.....	77
Tableau 5: Tableau de comparaison du processus de gestion des risques opérationnels à notre référentiel (étapes du modèle d'analyse) .....	89
Tableau 6: Tableau des forces et faiblesses apparentes .....	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les trois piliers de Bâle II.....	16
Figure 2: Segmentation des risques selon la fréquence et la sévérité .....	39
Figure 3 : Modèle d'analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel .....	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENT .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Chapitre 1 : Les risques opérationnels dans le domaine bancaire.....	10
1.1. La notion de risque bancaire et les différents types de risques .....	10
1.1.1. Définition du mot « risque » .....	10
1.1.2. La notion de risque bancaire .....	10
1.1.3. Les différents types de risque bancaire .....	11
1.1.3.1 Le risque de crédit.....	11
1.1.3.2 Le risque de marché .....	11
1.1.3.3 Le risque opérationnel.....	12
1.1.3.4 Le risque de liquidité .....	12
1.1.3.5 Le risque de réputation.....	13
1.1.3.7 Le risque stratégique .....	13
1.2. Le risque opérationnel dans l'activité bancaire.....	13
1.2.1 Définition du risque opérationnel .....	13
1.2.2 Enjeux liés aux risques opérationnels.....	15
1.2.3 Risque opérationnel et Bâle 2 .....	16
1.2.4. Typologie des risques opérationnels de Bâle.....	17
1.2.4.1. Fraudes internes .....	18
1.2.4.2 Les fraudes externes .....	18



1.2.4.3	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail.....	18
1.2.4.4	Clients, produits et pratiques commerciales.....	18
1.2.4.5	Dommages aux actifs physiques .....	18
1.2.4.6	Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes .....	18
1.2.4.7	Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus .....	18
1.2.5.	Les composantes du risque opérationnel .....	18
1.2.6.	Les lignes d'activité (de métier) générant le risque opérationnel et les pertes opérationnelles engendrées.....	19
Chapitre 2 : La Stratégie de maîtrise du risque opérationnel dans le domaine bancaire.....		27
2.1.	La politique de gestion des risques opérationnels.....	27
2.1.1.	Définition de la politique de gestion des risques opérationnels .....	27
2.1.2	Objectifs de la politique de gestion des risques opérationnels .....	28
2.1.3.	Les acteurs et les organes de pilotage du dispositif de maîtrise des risques.....	28
2.1.3.1	La direction générale des établissements/métiers .....	28
2.1.3.2.	Le Comité des Risques Opérationnels .....	29
2.1.3.3.	Les Responsables Risque Opérationnels .....	29
2.1.3.4.	L'audit interne.....	30
2.1.4.	Les composantes du dispositif de gestion des risques opérationnels.....	31
2.1.5.	Le risk management.....	32
2.2.	La stratégie de maîtrise et d'atténuation des risques opérationnels .....	34
2.2.1.	Définition de la stratégie.....	34
2.2.2.	Le dispositif de maîtrise du risque opérationnel.....	35
2.2.2.1	Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.....	35
2.2.2.2	La prise de connaissance de la gestion de ce risque .....	35
2.2.2.3	L'identification, l'évaluation et le suivi des risques opérationnels.....	36
2.2.2.4.	Les mesures réglementaires du risque opérationnel selon Bâle 2.....	42



2.2.2.5. Le contrôle interne du processus de maîtrise du risque opérationnel .....	44
2.2.2.5.2. Objectif du contrôle .....	45
2.2.3. Les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.....	47
2.2.3.1. Les techniques d'atténuation du risque opérationnel.....	48
2.2.3.2. Les plans de continuité d'exploitation ou Plan de Continuité d'Activité (PCA). 48	
2.2.3.3. La gestion du risque opérationnel par l'audit interne .....	49
2.2.3.4. Les autres techniques pour maîtriser le risque opérationnel .....	50
2.2.3.5. La création de la fonction de gestion des risques opérationnels .....	50
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche .....	52
3.1. Le modèle d'analyse.....	52
3.2. Outils de Collecte des données.....	54
3.2.1. L'analyse documentaire.....	54
3.2.2. Les entretiens .....	54
3.2.4. L'observation physique .....	54
3.3. Outils d'analyse de données .....	55
3.3.1. Les questionnaires .....	55
3.3.2. La grille de séparation des tâches .....	56
Chapitre 4 : Présentation de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest .....	60
4.1 Historique .....	60
4.2 Organisation de la BCEAO .....	61
4.2.1 Organisation du Siège de la BCEAO .....	61
4.2.2. Organisation des Directions Nationales .....	62
4.2.2.1. Le Contrôle des Opérations .....	62
4.2.2.2. L'Agence Principale .....	62
4.2.2.3. Les Agences Auxiliaires .....	63
4.2.2.4. Les Dépôts de signes monétaires .....	63
4.3. Le Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance .....	64



4.3.1. La Section banque, établissements financiers et SFD .....	64
4.3.2. La Section refinancement .....	64
4.3.3. La Section accord de classement .....	65
4.4. La Commission Bancaire de l'UMOA.....	66
4.5. L'organigramme de la BCEAO.....	68
Chapitre 5 : Description de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance à la BCEAO.....	69
5.1. La maîtrise des risques opérationnels.....	69
5.1.1. La politique de gestion des risques opérationnels .....	69
5.1.2. La stratégie en matière de maîtrise des risques opérationnels.....	70
5.2. Organisation des activités de maîtrise des risques opérationnels à la BCEAO .....	76
5.2.1. Le Contrôle Interne de la Direction Nationale .....	77
5.2.1.1. La gestion des risques de crédit .....	77
5.2.1.2. Les référentiels utilisés par le service du crédit .....	80
5.2.1.3. Le traitement d'une opération de refinancement (la pension) fera l'objet d'un cas pratique (annexe 6, page 109).....	80
5.2.1.4. Les différents types de contrôle exercés sur les opérations du crédit.....	80
5.2.2. Les interventions des structures de Contrôle Général .....	81
5.2.4. Les activités du Contrôleur National .....	84
5.3. La pratique du stress test et l'élaboration du Plan de Continuité d'Activité (PCA) .....	84
5.3.1. La pratique du stress test .....	85
5.3.2. Elaboration du Plan de Continuité d'Activité (PCA) .....	86
Chapitre 6 : Analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel du Service des Etablissements du Crédit et de la Microfinance à la BCEAO.....	87
6.1. Analyse de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels.....	87
6.1.1. Phase de préparation à la maîtrise des risques opérationnels .....	87
6.1.2. Phase de réalisation .....	87

6.1.2.1. Analyse de la politique de gestion des risques opérationnels .....	88
6.1.2.2 Analyse de la structure organisationnelle .....	88
6.1.2.3. Analyse du processus de cartographie des risques.....	88
6.1.2.4 Analyse des étapes du dispositif .....	90
6.1.2.5. Analyse du reporting des risques opérationnels.....	95
6.1.2.6. L'Actualisation .....	95
6.1.2.7. Etablissement de plan de continuité.....	95
6. 2 Recommandations .....	96
6.2.1. Recommandations relatives à la cartographie des risques opérationnels .....	96
6.2.2. Recommandations relatives à l'évaluation du dispositif de contrôle interne .....	97
6.2.3. Recommandations relatives à l'évaluation du risque résiduel.....	97
6.2.4. Recommandations relatives au plan d'actions.....	97
CONCLUSION GENERALE .....	100
ANNEXES .....	102
BIBLIOGRAPHIE .....	118



**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de la dernière décennie, des innovations rapides sur les marchés financiers et l'internationalisation des flux financiers ont quasiment bouleversé le paysage bancaire. Le progrès technologique et la déréglementation ont engendré de nouvelles opportunités pour les banques et autres entités financières, et en même temps, une pression concurrentielle plus forte. Ainsi, les institutions financières ont réagi vivement et de manière imaginative à ces nouveaux défis.

Les principales sources de profit, aujourd'hui, sont les nouvelles activités basées sur l'information notamment les opérations sur les marchés financiers et la production de revenu. Certains de ces moyens financiers innovant posent des problèmes complexes en termes d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques. Par ailleurs, les profits que génèrent certains de ces moyens de financement sont élevés, à l'instar des marchés financiers dont ils sont issus, ils sont très volatiles et exposent les institutions financières à des risques difficilement maîtrisables.

Aujourd'hui, on se préoccupe davantage du fait que les innovations financières aient pour effet de concentrer le risque et d'accroître la volatilité au sein du système bancaire. L'internalisation et la déréglementation ont accru les possibilités de contagion, comme l'ont montré la propagation des crises financières depuis la Thaïlande vers le reste de l'Asie du Sud, l'Extrême-Orient, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud à la fin des années quatre-vingt-dix et leur effet sur les systèmes bancaires du reste du monde.

Selon DE COUSSERGUES (2007 :2), la banque est conçue comme intermédiaire financier : « elle est l'intervenant principal du processus de finance indirecte en raison des rôles essentiels à ce processus qu'elle remplit ». De ce point de vue, elle intervient entre agents à capacité de financement et agents à besoin de financement.

En effet, pour SARDI (2002 :39), « le métier de banquier 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. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements. »

De même, pour GREUNING & al (2004 :3), « Au cours de leur activité, les banques sont exposées à de nombreux risques qui, s'ils ne sont pas maîtriser peuvent conduire à leur faillite. En général, les risques bancaires se classent en quatre catégories : les risques opérationnels, financiers, d'exploitation et accidentels.



Les risques opérationnels sont liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque.

Les risques financiers se subdivisent en deux types de risques : les risques purs (risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité) pouvant engendrer des pertes pour une banque et les risques spéculatifs, basés sur un arbitrage financier, engendrant un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais.

Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

Les risques accidentels comprennent toutes les sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres ».

En effet, les risques opérationnels ont pris une importance considérable dans le contexte bancaire né de la dérégulation, de l'imbrication croissante des acteurs du monde financier, de l'augmentation des capitaux manipulés et de la sophistication des produits. Par ailleurs, les banques ont manifesté leurs intérêts pour identifier les pertes associées au risque opérationnel, et ce, suite à des considérations réglementaires d'une part, et à l'occurrence des pertes opérationnelles énormes subies dans le secteur financier d'autre part. Cependant, la gestion des risques opérationnels a fortement évolué aux cours des dernières années. Elle permet de mettre en place des mesures destinées à limiter les risques liés à toutes les opérations bancaires et à prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face à ces risques potentiels.

D'après DAHEN<sup>1</sup> (2006 : 1), les résultats d'une enquête internationale menée sur le risque opérationnel par la BBA (British Bankers Association), l'international swap and derivatives association (ISDA), et Robert Morris Associates(RMA), les pertes subies par les établissements par rapport au risque opérationnel sont estimées à plus de 200 milliards d'euros sur 1980-2000.

Quelques exemples de pertes opérationnelles subies dans le secteur financier : la banque anglaise dénommée Barings Bank, vieille de 233 ans qui a fait faillite suite à des activités non autorisées engendrant une perte de 1,3 milliards de dollars en 1995. La Société Générale en

---

<sup>1</sup> Hela DAHEN (2006), Thèse de Philosophie Doctorae (Ph.D), HEC Montréal, Paris, 154P



France en 2007 a perdu 4,9 milliards d'euros suite à des transactions effectuées par un de ses traders nommé Jérôme Kerviel pour des montants dépassant la limite autorisée. En 2008, selon la Compagnie Fédérale d'assurance des Dépôts Bancaires Américaines(FDIC), les banques américaines avaient accusé une perte nette de 3,7 milliards de dollars au deuxième semestre et 416 d'entre elles étaient en difficulté.

La grande entreprise américaine Enron a subi une perte de 2,4 milliards de dollars suite à des manipulations des états financiers, une perte de 690 millions de dollars causée par une transaction non autorisée à Allied Irish Bank et récemment l'UBS en Suisse en septembre 2011 a fait perdre 2 milliards de dollars suite à des transactions non autorisées par un de ses traders nommé Kweku Adoboli. Ces exemples montrent l'ampleur de ces risques de type opérationnel et exigent des banques, qu'elles le définissent, le mesurent et le gèrent afin d'éviter les éventuelles pertes colossales qui peuvent en découler.

Plus récemment, l'exercice de collecte de pertes réalisé en 2002 par le groupe Risk Management du Comité de Bâle<sup>2</sup> révèle que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47000 événements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

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. Son rôle central est une position idéale pour apprécier la maîtrise des risques dans les institutions bancaires. En effet, dans le cadre d'une crise systémique, elle interviendrait en tant que prêteur pour résorber les effets de la crise.

En effet, si les méthodes de détection et de gestion des risques financiers, accidentels et d'exploitation semblent définitivement acquises, celles qui concernent les risques opérationnels sont encore au stade de balbutiement. C'est ainsi que, les autorités chargées de la réglementation (l'AMF : Autorité des Marchés Financiers, la BRI : Banque des règlements internationaux, la Commission Bancaire, l'Autorité de Contrôle prudentiel : ACP) ont lancé, depuis 1999, le débat sur la définition, l'identification, la mesure et la gestion de ce risque.

---

<sup>2</sup> Rapport annuel de la commission bancaire 2003



Ainsi, elles exigent des banques, la mise en place d'un cadre de gestion propre au risque opérationnel.

Ce cadre permet aux banques de mettre de côté un capital permettant de couvrir les pertes dues au risque opérationnel comme le risque de crédit et de marché. La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de Bâle II.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), à travers ses activités, va être soumise à un certain nombre de risques opérationnels liés à tous ses processus. Ces déficiences sont nombreuses. On peut citer, entre autres :

- la défaillance liée au facteur humain, au système de contrôle interne et aux procédures entravant le dénouement des opérations ;
- des risques organisationnels et de traitement tel que le mauvais traitement des opérations ;
- des pannes du système d'information liées aux dysfonctionnements du système informatique et à une mauvaise maîtrise de la technologie.

Les conséquences sont nombreuses pour l'organisation :

- un dysfonctionnement du dispositif organisationnel et de traitement des opérations ;
- un manque de culture et de déontologie bancaire ;
- un manque de ressources humaines.

L'on est de ce fait tenté de se demander quelles options adopter pour une meilleure maîtrise de ces risques.

On pourrait proposer :

- une meilleure pratique en matière de gestion des risques opérationnels, qui pourrait éventuellement être adapté à la Banque Centrale ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels ;

- l'analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel, intégrée dans un dispositif de contrôle interne.

La dernière solution est la plus opportune, car elle est la cause de la réalisation des autres solutions.

La question de recherche à laquelle répondra cette analyse est la suivante : « Quelle stratégie est la plus appropriée pour la maîtrise du risque opérationnel inhérent à l'activité de la BCEAO ? »

Plus précisément :

- quelles approches adopter pour la maîtrise du risque opérationnel ?
- quels dispositifs de contrôle mettre en place pour une efficacité de la gestion des risques opérationnels ?
- quels sont les dispositifs de maîtrise du risque opérationnel ?
- la stratégie mise en place par la BCEAO permet-elle de couvrir les risques opérationnels ?

Dans l'objectif de répondre à toutes ces questions nous avons choisi le thème « Analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel dans un institut d'émission régional : Cas de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ».

L'objectif principal du présent travail est d'analyser le dispositif de maîtrise du risque opérationnel adopté par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

De façon plus spécifique, il s'agit de :

- prendre connaissance du processus de refinancement ;
- identifier les risques liés aux refinancements ;
- présenter le dispositif de maîtrise du risque opérationnel ;
- formuler des recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels.



Les autorités réglementaires ont, par ailleurs, proposé plusieurs approches de mesure du risque opérationnel mais elles ont laissé la liberté aux banques de choisir la méthode qui leur convient.

Ainsi, compte tenu du temps imparti, nous allons nous intéresser aux opérations de refinancement du service des Etablissements de Crédit et de Microfinance de la BCEAO.

Pour la banque, elle peut y tirer un profit non négligeable en ce sens que notre étude portera sur la réglementation Bâle II qui fait une approche sur les risques liés surtout aux fonds propres et comment les maîtriser ainsi que de la manière pour elles, de mieux appréhender, mais aussi gérer les risques liés à leurs activités.

Pour nous-mêmes : cette étude sera l'occasion de renforcer notre connaissance sur les différents risques bancaires plus précisément le risque opérationnel et surtout l'immersion dans une activité aussi complexe que sont les métiers de la banque.

Pour traiter ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties dont la première est consacrée au cadre théorique et la seconde portera sur la pratique :

- le cadre théorique sera basé sur la revue de littérature du thème de notre étude. Le premier chapitre nous permettra de cerner les risques opérationnels dans le domaine bancaire, le deuxième sera consacré aux stratégies d'atténuation et de maîtrise du risque opérationnel et le troisième chapitre montrera la méthodologie de recherche permettant d'aborder le cadre pratique ;
- le cadre pratique sera axé sur l'aspect pratique de notre sujet. Il sera subdivisé en trois chapitres qui seront respectivement la présentation générale de la BCEAO, la description de la stratégie liée aux dispositifs de maîtrise du risque opérationnel de la BCEAO, et enfin l'analyse de ces dispositifs.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**



Une banque, comme toute entreprise est exposée à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance ou sa faillite. Ce qui serait particulièrement désastreux pour l'économie car la banque objet de faillite ne pourrait pas rembourser ses déposants notamment les particuliers et les entreprises qui ont aussi d'autres engagements dans d'autres banques ou avec des fournisseurs. Elle mettrait aussi en danger tout le système bancaire.

En effet, les banques évoluent dans un environnement qui les contraint à maîtriser un nombre croissant de techniques et de réglementations et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques toujours plus rigoureuse.

C'est ainsi qu'il a été noté au cours de ces dernières années :

- un développement des opérations complexes. Les opérations de financements structurés comme celles de titrisation pour compte de tiers faisant appel à des véhicules ad hoc se sont ainsi multipliés ; l'usage de nouveaux instruments sophistiqués s'est fortement développé ;
- une multiplication des agents économiques avec lesquels les établissements sont amenés à traiter, du fait de l'émergence de l'internationalisation d'activités ;
- une diversification des métiers au sein des grands groupes du fait des rapprochements, de partenariats, d'acquisitions ;
- un enrichissement de l'offre des produits proposés aux différentes catégories de clients.

Au total, les banques ont vu les risques qu'elles encourent s'accroître et se diversifier dans les cadres légaux en évolution. Cette tendance implique une grande vigilance sur la conformité de leurs opérations. Afin de couvrir ses risques, elles doivent les identifier, les limiter et prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face à des pertes potentielles.

Cette première partie s'attèlera à poser les fondements théoriques de l'étude ayant comme point de départ les risques bancaires, la définition de l'un des principaux risques à savoir le risque opérationnel. Un deuxième chapitre sera consacré à la stratégie de maîtrise du risque opérationnel, qui sera clos par les techniques d'atténuation. Enfin, un troisième chapitre sera consacré au modèle d'analyse et des instruments de collecte de données qui seront utilisés.



## **Chapitre 1 : Les risques opérationnels dans le domaine bancaire**

La banque joue un rôle important dans l'économie à tel point qu'elle est exposée à une multitude de risques. Pour s'assurer d'une bonne gestion de ces risques, il est important d'avoir une connaissance approfondie des activités bancaires. Ceci permettra de mettre en place des dispositifs adéquats pour les réduire.

Nous ne saurions présenter les risques opérationnels, sans au préalable définir les risques majeurs bancaires. Dans ce chapitre, il sera pour nous en premier lieu, de donner les différents risques bancaires, de mettre l'accent sur les risques opérationnels bancaires, de définir ses composantes, sa typologie et les lignes métiers générant ce risque et les pertes occasionnelles engendrées.

### **1.1. La notion de risque bancaire et les différents types de risques**

Cette section traite du risque bancaire en général, et des différents types de risques en particulier.

#### **1.1.1. Définition du mot « risque »**

Selon DESROCHES & al. (2003 :44), le risque est « une grandeur à deux dimensions notée  $(p, g)$  :  $p$  est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité et  $g$  des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté ».

De façon classique, on considère pour une entreprise, qu'un risque est tout ce qui peut entraver son fonctionnement ou déploiement, compromettant l'atteinte de ses objectifs et finalement la création de valeur.

En somme, le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une activité ou à une situation. Il est inévitable et présent dans toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs publics et privés.

#### **1.1.2. La notion de risque bancaire**

Dans l'environnement bancaire, les risques auxquels doivent faire face la banque sont nombreux. Il faut les classer et les définir (annexe 3, page 106) pour pouvoir les gérer et les maîtriser.



En effet, nous pouvons citer :

- le risque financier lié aux fluctuations du marché ;
- le risque de crédit, considéré comme commercial est celui qui provoque des pertes en cas de défaillance de la contrepartie ;
- le risque opérationnel désigne le risque de dysfonctionnement, de défaillances attribuables à des procédures, aux personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs ;
- les autres risques sont entre autres : le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de solvabilité, le risque de taux de change, ....

Par ailleurs, Bâle II prend en compte trois principaux risques liés aux activités bancaires (le risque de crédit, de marché et opérationnel). Pour plus de compréhension, nous allons détailler ces types de risques.

### **1.1.3. Les différents types de risque bancaire**

L'activité de la banque engendre plusieurs catégories de risques qui sont inhérents à ses activités d'intermédiaire financier :

#### **1.1.3.1 Le risque de crédit**

Pour VERNIMMEN (2009:1106), « le risque de crédit, ou de contrepartie, est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Il est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la possibilité de défaut et la proportion de la créance qui sera recouvrée en cas de défaut ».

Pour SARDI & al, (2001 :19), on peut spécifier trois composantes du risque de crédit : le risque de défaut, le risque de dégradation de la qualité du crédit et le risque de recouvrement.

#### **1.1.3.2 Le risque de marché**

Le risque de marché peut se définir comme le risque de variation du prix d'une grandeur économique constatée sur un marché, cette variation se traduit par une perte ou le risque financier dû à l'incertitude de la valeur future d'un portefeuille d'avoir et/ ou de dettes.



Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), la banque doit faire face à trois risques liés au marché : le risque de taux d'intérêt, le risque de devise et le risque de liquidité.

- Le risque de taux d'intérêt est celui que fait courir à la banque ou au porteur d'une créance ou d'une dette l'évolution ultérieure des taux d'intérêt.
- Le risque de change touche les créances et les dettes libellées en devises et réside dans le risque de variation du prix des devises par rapport à la monnaie nationale. L'analyse du risque de change nécessite de déterminer le montant des positions détenues par chaque devise, puis de mesurer la position de change globale par sommation, en appliquant les pondérations forfaitaires exprimant les corrélations entre devise.
- Le risque de variation de cours est un risque de prix sur la position détenue sur un actif financier déterminé, risque de l'évolution ultérieure des cours de bourse pour les actions

#### **1.1.3.3 Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel n'est pas un risque nouveau dans le monde. Il est l'un des plus vieux risques du monde concernant l'un des métiers les plus anciens (POULIOT & al, 2002 :35).

Selon PAPAEVANGELOU (2000 :47), « les pertes y afférentes sont estimées à 12 milliards de dollars sur les dernières années et la gestion du risque opérationnel commence à préoccuper de plus en plus les établissements, de même que les gestionnaires et les régulateurs ». C'est ainsi que derrière chaque événement ayant ébranlé fortement des entreprises, se cachent des risques opérationnels. C'est d'ailleurs surtout lorsqu'ils sont associés à d'autres risques qu'ils sont susceptibles de prendre une ampleur significative.

Le risque opérationnel constitue une des innovations de Bâle 2. Il porte sur l'ensemble des processus de gestion de la banque.

#### **1.1.3.4 Le risque de liquidité**

SARDI (2002 :43) le définit comme le risque de ne pouvoir pas faire face à ses engagements, du fait de l'impossibilité de se procurer des fonds.



### **1.1.3.5 Le risque de réputation**

Il est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés.

### **1.1.3.6. Le risque juridique**

Le risque opérationnel inclus le risque juridique qui se définit comme : le risque de perte résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Il réside dans la possibilité que des procès, des jugements défavorables ou l'impossibilité d'un droit perturbe ou compromette les opérations ou la situation d'un établissement.

### **1.1.3.7 Le risque stratégique**

Ce risque se situe au plus haut niveau hiérarchique. Il est inhérent à toute décision d'entrepreneuriat et d'investissement. Il est donc le risque de base de toute organisation. C'est un risque lié aux choix stratégiques d'une firme pour s'adapter à son environnement concurrentiel. Selon SARDI (2002 :44), la stratégie adoptée par l'établissement de crédit dans les différents domaines de son activité engage des ressources significatives. Un échec de stratégie est lourd de conséquences en matière de stabilité.

C'est un risque de pertes de revenus encourus par une banque qui n'adapte pas ces activités, produits et services commerciales aux besoins et usage en vigueur sur son marché.

## **1.2. Le risque opérationnel dans l'activité bancaire**

Cette section traite du risque opérationnel en général, de ses enjeux, de ses enjeux et de ses caractéristiques.

### **1.2.1 Définition du risque opérationnel**

Il n'existe pas de définition unique du risque opérationnel qui fait l'unanimité de tous mais plusieurs.

Pour Nicolet (2000 :44), la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par un couple



de facteurs/conséquences. Nicolet poursuit en disant que les risques les plus connus sont les risques de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables.

Le règlement du Comité de Réglementation Bancaire Française (CRBF 97-02) définit le risque opérationnel comme « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».

D'autres définitions y compris celui de King en 2001 et plusieurs approches de définition telles que présentées par Vanini (2004), Kuritzkes (Wharton, 2002), et Culp (2001), ont été citées dans un document établi par JEZZINI Mohamad en janvier 2005 paru sur Internet, n'ont pas été suivis par les banques. Ces dernières reconnaissent la définition présentée par le Comité de Bâle dans son second document paru en septembre 2001, qu'elles considèrent applicables.

En effet, le comité de Bâle exige des banques, une mesure et une couverture de leurs risques opérationnels aussi fiable que celles liées au risque de crédit et de marché, par le développement de meilleurs pratiques et la mise en place d'une exigence de fonds propres.

Selon les recommandations de Bâle II, la notion de « Gestion du risque opérationnel » a un rapport avec le calcul des fonds propres réglementaires. A l'évaluation des risques de marché et de crédit utilisé par le ratio Cooke pour la détermination des fonds propres obligatoires, Mc Donough (président du Comité de Bâle) ajoute le risque opérationnel. Le Comité de Bâle<sup>3</sup> propose de le définir comme étant le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs.

En effet, le Comité de Bâle 2 avait pris conscience que ces risques étaient difficiles :

- à identifier car présent à tous les niveaux avec une imbrication des événements et des conséquences ;
- à mesurer car conjuguant des pertes directes et indirectes ;

---

<sup>3</sup> Définition tirée du Basel Committee on Banking Supervision, Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, September 2001



- à gérer car s'appliquant transversalement sur l'ensemble des métiers, avec des causes (internes ou externes) et des conséquences (financières, images, ...) diverses.

Devant ces difficultés et les réticences provenant de la profession bancaire, le Comité de Bâle 2 a choisi de se concentrer sur les éléments explicites de ce risque avec pour objectif de faire remonter toutes les pertes directes significatives pouvant survenir. Le risque opérationnel a donc été défini comme « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée ». Cette définition prend en compte le risque juridique mais pas le risque stratégique et de réputation.

A travers cette définition, on part des effets quantifiables (pertes directes) pour remonter aux causes (événement de risques). La perte constatée (effet) permet de remonter à l'évènement qui lui-même permet de remonter à une ou plusieurs causes (inadaptation des procédures, événements extérieurs, défaillance humaine, etc.).

### **1.2.2 Enjeux liés aux risques opérationnels**

Pour JIMENEZ & al (2008 :21), « le premier enjeu qui apparaît dans la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sûr la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation et par là même d'optimiser le montant des fonds propres (non lié à des activités rémunératrices) à allouer aux risques de cette nature ».

Pour CHELLY (2011 :4), d'autres enjeux permettent de maîtriser les risques opérationnels :

- la sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes ;
- une plus grande compétitivité du fait des améliorations des tarifs possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquences sont diminués ;
- une optimisation de l'allocation des fonds propres dans le cadre de l'utilisation d'un modèle interne dédié ;
- une amélioration ou une conservation du rating fourni par les agences de notation, qui définit notamment le coût du refinancement sur les marchés lors de l'émission des emprunts ;



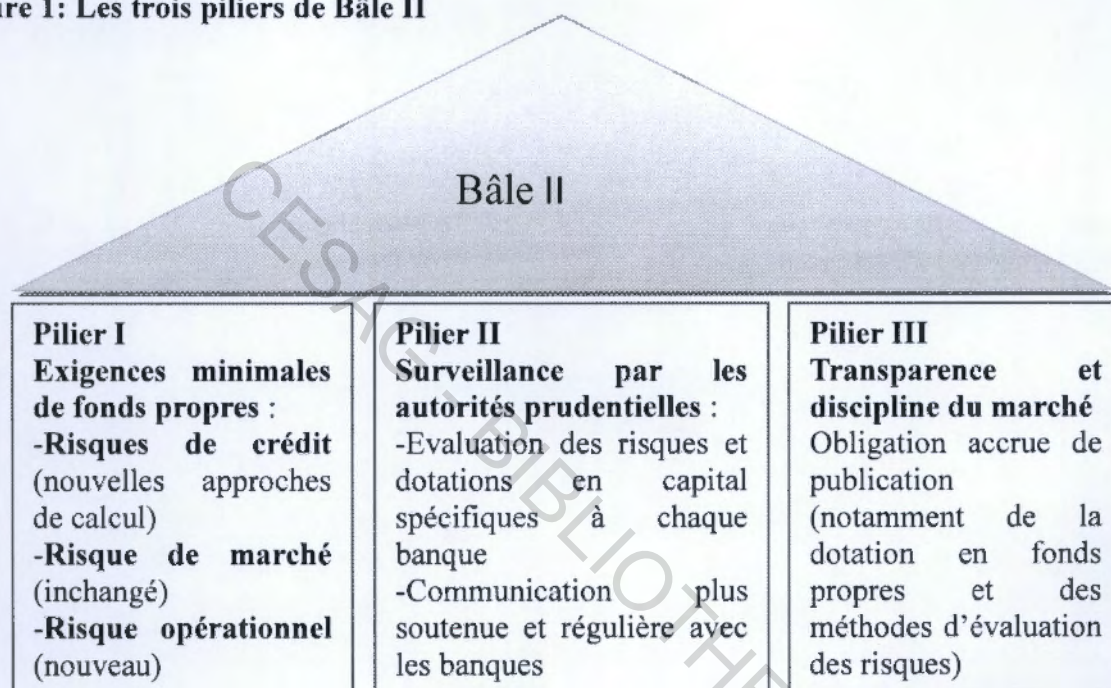
- une amélioration des organisations et une réduction des risques.

### 1.2.3 Risque opérationnel et Bâle 2

Le Nouvel Accord de Bâle (Bâle 2) se fonde sur trois piliers pour évaluer les trois grandes catégories de risques : le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

La figure ci-après nous montre les différents piliers :

**Figure 1: Les trois piliers de Bâle II**



Source : nous-mêmes à partir de Crédit Suisse (2004 :5)

#### Pilier 1 : Exigences minimales de fonds propres

Il impose aux banques des capitaux propres minima qui tiennent compte à la fois à leur exposition au risque de crédit, au risque de marché et au risque opérationnel qui est un tout nouveau risque. Il exige un taux de fonds propres qui est égale au rapport entre le capital réglementaire et les actifs pondérés des risques. Par ailleurs, diverses approches peuvent être utilisées pour calculer le minimum de fonds propres : les approches standardisées, les approches de mesures internes et l'approche standard.



## **Pilier 2 : Surveillance par les autorités prudentielles**

Le deuxième pilier indique aux instances nationales de régulation la manière de surveiller efficacement le respect des prescriptions de Bâle. Elles sont surtout tenues de vérifier régulièrement comment les banques définissent leurs besoins en capitaux par rapport à leur profil de risque. Outre les aspects quantitatifs, elles doivent tenir compte des aspects qualitatifs c'est-à-dire contrôler la gestion des risques ou les audits internes. Par ailleurs, si les critères fixés n'ont pas été remplis de façon satisfaisante, elles peuvent prendre des mesures supplémentaires, comme la constitution des fonds propres supérieurs aux exigences du Comité de Bâle, de sorte que des prescriptions plus détaillées en matière de fonds propres ne puissent pas rendre inutile les procédures de contrôle ou de gestion des risques.

## **Pilier 3 : Transparence et discipline du marché**

Le pilier 3 vise à améliorer la transparence financière des banques, en leur imposant de communiquer les informations nécessaires pour permettre à des tiers d'apprécier l'adéquation de leurs fonds propres. Selon THORAVAL(2006), une meilleure discipline de marché en est espérée. Il 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 divulguer :

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

### **1.2.4. Typologie des risques opérationnels de Bâle**

Pour NOUY (2006 :6), le Comité de Bâle a choisi une classification assez précise des différents types de risques opérationnels et des lignes d'activités qui peuvent les générer. Cette classification implique sept catégories d'évènements qui constituent les causes principales des pertes opérationnelles.



#### **1.2.4.1. Fraudes internes**

Pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise .

#### **1.2.4.2 Les fraudes externes**

Pertes dues à des actes visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

#### **1.2.4.3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail**

Pertes résultant d'actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation des préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.

#### **1.2.4.4 Clients, produits et pratiques commerciales**

Pertes résultant d'un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou à la conception d'un produit.

#### **1.2.4.5 Dommages aux actifs physiques**

Pertes ou endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

#### **1.2.4.6 Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes**

Pertes liées à une interruption de l'activité ou à un dysfonctionnement d'un système.

#### **1.2.4.7 Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus**

Ce sont des pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs ».

#### **1.2.5. Les composantes du risque opérationnel**

Le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles : le risque lié aux systèmes d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes de la banque et le risque



lié aux événements extérieurs.

1. **Risques liés au système d'information** : ce risque est lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels,...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité telle qu'une panne informatique résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance.
2. **Risques liés aux processus** : il est dû au non-respect des procédures, aux erreurs provenant de l'enregistrement d'une opération, de la saisie ou des rapprochements, les confirmations telles qu'un double encaissement de chèque, un crédit porté au profit d'un tiers et non du bénéficiaire.
3. **Risques liés aux personnes** : ce risque vient du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, ou de déontologie) ne sont pas satisfaites. Il peut être lié à l'absentéisme, à la fraude et à la capacité de l'entreprise d'assurer la relève des postes clés.
4. **Risques liés aux événements extérieurs** : ce risque peut être à l'origine des risques politiques, catastrophes naturelles, environnement réglementaire, etc.

De tout ce qui précède, nous pouvons en déduire que les risques opérationnels peuvent être classés en trois domaines (la fraude, la sécurité et les procédures) provenant de deux catégories de sources : une source interne et une source externe à l'entreprise (la source interne est liée à ces trois domaines mais la source externe est liée aux événements extérieurs comme les catastrophes naturelles, etc.).

En effet, à part les événements cités, le Comité de Bâle 2 a défini les lignes d'activités où la perte opérationnelle se produit. Chaque type d'évènement est réparti en deux niveaux successifs de sous-catégories, pour une identification précise de la nature de l'évènement lors du reporting réglementaire.

#### **1.2.6. Les lignes d'activité (de métier) générant le risque opérationnel et les pertes opérationnelles engendrées.**

Le Comité de Bâle estime que le type d'activité où s'est produite la perte est très important. A cet effet, une étude menée par le Comité de Bâle auprès d'une trentaine de banques conduit à



mettre en lumière les résultats des collectes d'information sur des incidents dans la catégorie du risque opérationnel par type de métier ou « ligne d'activité ».

**Tableau 1: Mapping des huit lignes d'activités du risque opérationnel**

Niveau 1	Niveau 2	Groupes d'activités
Financement d'entreprise	Financement des entreprises	Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/ administrations publiques	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Activités de marché	Vente	Valeurs à revenu fixe, actions, changes, produits de base, crédit, financement, titres pour compte propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage financier
	Tenue de marché	
	Prise de position pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseil en placement
	Cartes	Cartes de débit/de crédit, cartes d'entreprise privatives/multi prestataires
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement des exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail,



		prêts, garanties et lettres de change
Paiements et règlements <sup>4</sup>	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clientèle), opérations de sociétés
	Services d'agent (entreprises)	Services d'émission et de paiement
	Services de fiducie (entreprises)	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fonds communs de placement (à capital fixe/variable), Gestion capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fonds communs de placement (à capital fixe/variable)
Courtage de détails	Courtage de détail	Exécution des ordres et service complet

**Sources : Nous-mêmes à partir d'AMD (2005 :11) et BRI (2006 :330-332)**

Selon la Banque des Règlements Internationaux (BRI) (2006 :330-32), les principes de ventilation entre lignes de métier sont les suivantes :

- a) Toutes les activités doivent être ventilées entre les huit lignes de métier de niveau 1, sans exception ni chevauchement.
- b) Toute activité bancaire ou non bancaire qui ne s'insère pas d'emblée dans le cadre général, mais qui représente une fonction accessoire à une ligne de métier qui, elle, y figure doit être

<sup>4</sup> Les pertes subies au titre des paiements et règlements par une banque dans le cadre de ses activités pour compte propre sont à intégrer dans les antécédents de pertes de la ligne de métier concernée.

affectée à celle-ci. Si l'activité accessoire se rapporte à plus d'une ligne de métier, il faut utiliser un critère de ventilation objectif.

c) S'agissant du revenu brut, si une activité ne s'insère dans aucune ligne de métier particulière, c'est celle qui est affectée de l'exigence la plus élevée qui doit être retenue, pour cette activité et pour toute activité accessoire.

d) Une banque peut utiliser une méthode interne de tarification pour répartir le revenu brut entre les lignes de métier, à condition que le revenu brut total (tel qu'il serait enregistré dans le cadre de l'approche indicateur de base) soit intégralement réparti entre les lignes de métier.

e) La ventilation entre lignes de métier aux fins du calcul des fonds propres au titre du risque opérationnel doit être conforme avec les définitions des lignes de métier utilisées pour les autres risques (risques de crédit et de marché). Toute exception à ce principe doit être clairement justifiée et documentée.

f) Le processus de ventilation doit être clairement documenté. Il importe, en particulier, que les définitions des lignes de métier soient suffisamment claires et détaillées pour permettre à des tiers de reconstituer la ventilation. La documentation doit notamment justifier avec précision toute exception ou écart ; elle doit être conservée.

En effet, chaque métier est subdivisé en deux niveaux et il peut être lié à une ou plusieurs pertes qui peuvent être une estimation de la cause des pertes opérationnelles que nous verrons à travers un historique des pertes (sous forme de matrice) par type de perte et de ligne d'activité.



**Tableau 2: Mapping des pertes opérationnelles**

Catégorie d'évènement (Niveau 1)	Définition	Sous-catégories (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Fraude interne	Pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination visés ci-après), impliquant au moins une partie interne à la banque	Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions de type non autorisé (avec perte financière) Évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position
		Vol et fraude	Fraude/fraude au crédit/absence de provision Vol/extorsion/détournement de fonds/vol qualifié Détournement d'actifs Destruction malveillante d'actifs Contrefaçon de documents Falsification de chèques Trafic de devises Usurpation de compte/d'identité/etc. Fraude/évasion fiscale (délibérée) Corruption/commissions occultes Délit d'initié (dans l'intérêt d'un particulier)



Fraude externe	Pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner la législation, de la part d'une partie extérieure à la banque	Vol et fraude	Vol/vol qualifié Contrefaçon de documents Falsification de chèques
		Sécurité des systèmes	Domages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)
Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actions non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité des droits/d'actes de discrimination	Relations de travail	Questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail Activité syndicale
		Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel Indemnisation du personnel
		Egalité des droits et discrimination	Tous types de discrimination
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée



	matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit		Pratiques de vente agressives Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/ de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise) Activité non conforme à l'agrément Blanchiment d'argent
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Service de conseils	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil



<p>Dommmages aux actifs corporels</p>	<p>Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres</p>	<p>Catastrophes et autres sinistres</p>	<p>Pertes résultant d'une catastrophe naturelle</p> <p>Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)</p>
<p>Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes</p>	<p>Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes</p>	<p>Systèmes</p>	<p>Matériel</p> <p>Logiciel</p> <p>Télécommunications</p> <p>Interruptions/perturbations d'un service public/collectif</p>

**Sources :** Nous-mêmes à partir d'AMD (2005 :12-13) et BRI (2006 :347-349)

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner les différents risques bancaires, plus spécifiquement la notion de risques opérationnels ainsi que ses différentes composantes. Une fois, le risque identifié, la banque doit mettre en place des dispositifs pouvant assurer leur maîtrise si l'on tient compte qu'une bonne gestion de ces risques permet de contribuer à l'optimisation des fonds propres. C'est pour cela que le chapitre suivant porte sur la stratégie de maîtrise des risques opérationnels.



## **Chapitre 2 : La Stratégie de maîtrise du risque opérationnel dans le domaine bancaire**

L'univers bancaire se caractérise par une multiplicité de risques et toutes les activités qu'elles soient financières, commerciales ou industrielles implique un risque. En effet, la banque de par ses activités supporte des risques opérationnels liés à des défaillances techniques ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque, et d'autres risques. Il est primordial de mettre en œuvre des outils adéquats de gestion du risque.

L'identification des risques est une étape importante, car une fois identifiée, il est possible de mettre en place des mesures destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles. Il est donc indispensable pour les banques de mettre en place les mesures nécessaires pour la maîtrise des risques opérationnels.

Ainsi l'objectif de ce chapitre serait de présenter la politique de gestion du risque opérationnel, de présenter en second lieu les approches recommandées par Bâle II à travers la mesure du capital réglementaire et enfin d'évaluer le risque opérationnel à partir du dispositif de contrôle interne de la banque.

### **2.1. La politique de gestion des risques opérationnels**

Pour le Groupe Consultatif d'Assistance aux pauvres (CGAP) (2001 :5), la gestion des risques est le processus par lequel les risques opérationnels sont évalués en utilisant une approche systématique qui les identifie et les organise par priorité, et qui ensuite met en place les stratégies pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui encourage la participation du personnel à tous les niveaux.

#### **2.1.1. Définition de la politique de gestion des risques opérationnels**

La politique de gestion des risques opérationnels est un cadre de référence qui fixe les principes et règles de gestion des risques potentiels et avérés qui affectent l'entreprise (critères d'évaluation, gouvernance du comité des risques, etc.). En effet, les différentes activités et politiques de développement initiées par l'entreprise l'exposent à des risques opérationnels pouvant générer des pertes financières. Ces risques ne peuvent être appréhendés qu'avec l'instauration d'une véritable culture d'entreprise. La politique de gestion des risques



opérationnels est le premier jalon de cet investissement après la définition de son profil de risque. Elle doit être en parfaite adéquation avec les différents textes réglementaires, notamment Bâle 2, ce qui implique la mise en place d'une veille réglementaire pour une mise à jour régulière de cette politique (SIA-PARTNER, décembre 2008).

### **2.1.2 Objectifs de la politique de gestion des risques opérationnels**

Selon Jimenez & al (2008 :113), les objectifs poursuivis par la politique des risques opérationnels sont au nombre de quatre :

- sécuriser les résultats en assurant une meilleure maîtrise des risques opérationnels ;
- se doter des dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer les activités ;
- optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration en continue des processus de gestion des risques opérationnels ;
- enfin, répondre aux exigences réglementaires (« Bâle 2 »)

Pour atteindre ces objectifs, les principes fondamentaux de la politique suivie sont les suivants :

- être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques ou les incidents ;
- analyser les risques et les incidents ;
- alerter et mobiliser les principaux responsables concernés par ces incidents ;
- engager les actions curatives et/ou préventives qui s'imposent ;
- mesurer les effets de cette politique et disposer d'outils et d'indicateurs de pilotage à destination de la Direction Générale, des directions de métiers et des différents acteurs du dispositif.

### **2.1.3. Les acteurs et les organes de pilotage du dispositif de maîtrise des risques**

Plusieurs acteurs interviennent dans le pilotage du dispositif.

#### **2.1.3.1 La direction générale des établissements/métiers**

Selon SARDI, 2002 :31, la direction générale doit être consciente que le risque opérationnel est une catégorie de risque à part entière, distincte et contrôlable. Ainsi, il doit approuver et



revoir périodiquement la stratégie de la banque. Cette stratégie doit refléter la tolérance de la banque envers le risque. Il doit également approuver la structure dédiée à la gestion de ce risque et s'assurer que l'organe exécutif assume ses responsabilités dans ce domaine.

### **2.1.3.2. Le Comité des Risques Opérationnels**

Ce comité doit se tenir sur une fréquence minimale semestrielle. Il s'appuie sur un tableau de bord Risque Opérationnel spécifique. En particulier, les thématiques suivantes sont traitées : les risques majeurs de l'établissement, l'environnement de gestion des risques opérationnels, les indicateurs de risques prédictifs, les incidents avérés incidents notables et grande tendance sur la période considérée et les dispositifs assurances existants permettant de couvrir ces risques.

En effet, le Comité des Risques Opérationnels dispose des prérogatives internes lui permettant de :

- faire évoluer les dispositifs de suivi, de surveillance et de contrôle des Risques opérationnels ;
- décider l'engagement des plans d'action ;
- réduire certaines expositions aux risques opérationnels en fixant ou proposant des normes de gestion et des limites. (Jimenez & al, 2008 :114).

### **2.1.3.3. Les Responsables Risque Opérationnels**

Pour JIMENEZ & al (2008 :115), le responsable risque opérationnel est rattaché au Directeur des risques. Il est en charge :

- de piloter le dispositif « cartographie », « base d'incidents », « indicateurs », « reporting » au sein de son périmètre ;
- d'assurer le déploiement, auprès des utilisateurs, des méthodologies et outils du groupe ;
- de garantir l'intégrité des données produits tant en matière de qualité de l'information renseignée qu'en matière de l'exhaustivité ;
- d'alerter la direction des risques pour tout incident au potentiel significatif et/ou l'impact pourrait être supérieur à un seuil pour les incidents (montant défini et validé



annuellement par le comité des Risques Opérationnels) ; un seuil brut pour les risques (montant défini et validé annuellement par le comité des Risques Opérationnels, proportionnel à la capacité bénéficiaire de l'entreprise) ; d'effectuer une revue de base des incidents, de documenter le dispositif de gestion (procédures, contrôle), etc.

#### **2.1.3.4. L'audit interne**

Cette section permettra de définir l'audit interne, ensuite de donner ses principes et enfin sa fonction dans la banque.

##### **2.1.3.4.1. Définition**

Selon Bertin (2007 :20), l'Institute of Internal Auditors (IIA) a donné en 1999 une définition de l'audit interne, traduite par l'IFACI en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

En effet, il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositif de contrôle interne. La mission générale de l'audit interne est de vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints.

##### **2.1.3.4.2. Principes et fonctions de l'audit interne**

Nous parlerons en premier lieu des principes de l'audit interne et en second lieu des fonctions de l'audit interne.

###### **2.1.3.4.2.1. Principes**

- Le service d'Audit Interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la banque. Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer en interne.
- Toutes les banques devraient disposer d'une charte d'audit qui mette en valeur le statut de l'autorité de la fonction d'audit interne au sein de l'établissement de crédit. Ceci revient à fixer



les objectifs et le champ d'intervention de l'audit interne, ses positions dans l'organisation, et la responsabilité du responsable de l'audit interne.

- La fonction d'audit interne doit être objective et impartiale, ce qui signifie que l'audit doit pouvoir effectuer ses missions sans préjugé et sans subir de pression. Pour être objectif et impartial le service d'audit interne doit chercher à éviter tout conflit d'intérêt.

- Le service d'audit interne doit se préoccuper des dispositions légales et réglementaires qui régissent les opérations de la banque, les principes, règles, lignes de conduite interne édictées par les autorités de tutelle relatives à l'organisation et à la gestion des banques. Cependant cela ne signifie pas que l'audit interne doit assumer les fonctions de contrôle de la conformité.

- Le service de l'audit interne doit évaluer en particulier, la conformité de la banque à la réglementation et aux contrôles des risques (quantifiables et non quantifiables), la fiabilité y compris (l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité) ainsi que la disponibilité en temps opportun de l'information financière et de celle destinée au management, la continuité et la fiabilité des systèmes d'information et l'organisation des services.

#### **2.1.3.4.2.2. Fonctions de l'audit interne**

L'Audit Interne intervient dans les domaines suivants :

- l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure de risque ;
- le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs, etc.

L'Audit Interne dans les banques évolue vers un rôle d'acteur de premier plan, en charge en particulier de la conduite du changement et de la gestion des risques. Toutefois, le respect de certains principes conditionne le succès de ses missions.

#### **2.1.4. Les composantes du dispositif de gestion des risques opérationnels**

Selon l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (2010 :6), il appartient à chaque société de



mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres.

Le dispositif de gestion prévoit :

a) un cadre organisationnel comprenant :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, les limites que la société détermine (appétence pour le risque) ;
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

b) un processus de gestion des risques comprenant, au sein de la société, trois étapes :

- identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue ;
- analyse des risques : elle consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ;
- traitement des risques : il permet de choisir les plans d'actions les plus adaptés à la société. Pour maintenir, les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation du risque.

c) un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques : le dispositif de gestion des risques doit faire l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

### **2.1.5. Le risk management**

Selon Heiderich (2007 :4), « Le risk management ou la gestion des risques est l'art de protéger l'entreprise contre les incertitudes ou encore la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événements aléatoires pouvant compromettre la



pérennité de l'entreprise. La gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique ».

En effet, le pilotage des risques bancaires repose sur le suivi d'un nombre exhaustif de risques qui nécessite de recourir à des modèles de plus en plus complexes et sophistiqués. Dans cet environnement, l'activité du risk management devient un véritable pôle stratégique au sein de la banque. Les risques demeurent au sein des banques et doivent faire l'objet d'une attention particulière. Le risk management est devenu une des fonctions principales de la gestion d'une entreprise : les marchés de capitaux ne pardonnent plus aucune faute, et le risk management est pris en charge par les nouvelles réglementations aussi bien par Bâle II que par Sarbanes-Oxley Act (Heiderich, 2007 :10).

La nouveauté dans ce domaine repose sur la détermination et l'obligation d'une gestion plus active des risques. Ces objectifs modifient radicalement les dispositifs traditionnels de suivi des risques de plusieurs manières à travers une meilleure définition des différentes dimensions des risques bancaires, l'apparition d'une gestion quantitative et planifiée de ces risques, un pilotage plus actif des risques, des outils et des dispositifs nouveaux.

D'une manière générale, il s'agit de mettre en place une gestion calculée des risques dans le but de faciliter et d'améliorer l'efficacité dans la prise de risque. Le risque est devenu un objet spécifique, mesurable, quantifiable, dont l'appréciation est qualitative. Il est un facteur de performance. La gestion des risques fait recourir à un ensemble d'outils, de techniques et de dispositifs organisationnels, en évolution constante.

Les différents éléments du dispositif de management des risques sont donnés dans le référentiel COSO 2 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée. Ces huit éléments sont les suivants :

- l'environnement interne : il englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, et l'environnement dans lequel l'organisation opère ;
- la fixation des objectifs : les objectifs doivent être préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un



processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ;

- l'identification des événements : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte dans l'élaboration de la stratégie ;

- l'évaluation des risques : les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels étant évalués ;

- le traitement des risques : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques ;

- les activités de contrôle : des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques ;

- l'information et la communication : les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités ;

- le pilotage : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins.

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

## **2.2. La stratégie de maîtrise et d'atténuation des risques opérationnels**

Nous verrons en premier la définition de la stratégie, ensuite le dispositif de maîtrise du risque opérationnel, enfin les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.

### **2.2.1. Définition de la stratégie**

Pour le dictionnaire Larousse, la stratégie est l'art de combiner l'action des forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique. La stratégie en entreprise consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable.

La stratégie doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et



de profit.

## **2.2.2. Le dispositif de maîtrise du risque opérationnel**

Ce dispositif nous permet d'avoir une bonne compréhension des risques, un dispositif de détection, de contrôle et de suivi des activités de la banque.

### **2.2.2.1 Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels**

Pour JIMENEZ & al (2008 :127), la finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risque de la société ou du moins sa sensibilité en cas de survenance des événements souhaités.

#### **2.2.2.2 La prise de connaissance de la gestion de ce risque**

La prise en compte de la gestion des risques opérationnels par le Comité de Bâle et par COSO 2 reste un point important dans la manière dont ses risques sont gérés.

La réglementation en matière de risques opérationnels soumet les règles à un ensemble de critères d'agrément caractérisant la fonction de gestion des risques. Selon NICOLET & al (2005 :51), « la gestion des risques opérationnels ne peut se fonder sur les seules méthodes quantitatives. L'audit interne aura un rôle majeur à jouer dans la validation des démarches de nature qualitative permettant de réaliser une cotation des risques et des contrôles ». RENARD (2010 :224), poursuit en disant : « il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer ».

L'objectif de la prise de la connaissance de la gestion de ces risques est d'identifier les procédures et d'apprécier la fiabilité du contrôle interne. Il se résume autour des thèmes suivants : l'organisation de l'unité, les objectifs et l'environnement et les techniques.

- l'organisation de l'unité doit être entendue au sens le plus large du terme : organisation des hommes à partir de l'organigramme, la formation des hommes et la répartition des tâches ;
- les objectifs et l'environnement dans lequel ils s'inscrivent constituent un des aspects essentiels à assimiler par l'auditeur avant de débiter sa mission. Une connaissance des



objectifs de la fonction à auditer, va permettre à l'auditeur d'avoir une vue d'ensemble de l'unité et de ses problèmes ;

- enfin, il doit avoir une bonne connaissance des techniques de travail utilisées, des plus générales aux plus spécifiques, depuis le tableau de bord et ses composantes utilisées par le responsable, jusqu'aux méthodes de gestion qui permettent à l'unité de fonctionner. La connaissance des techniques implique la connaissance des contrôles existants (RENARD, 2010 :226-227).

### **2.2.2.3 L'identification, l'évaluation et le suivi des risques opérationnels**

Il s'agira de voir les trois étapes clés nécessaires à la gestion du risque opérationnel : l'identification, l'évaluation et le suivi du risque opérationnel.

#### **2.2.2.3.1 L'identification des risques opérationnels**

Les risques opérationnels sont inhérents à toutes les activités, les produits, les processus et les systèmes et doivent être identifiés. L'identification est primordiale pour qu'un contrôle et un suivi du risque opérationnel puissent être développés. Une identification efficace doit comprendre des facteurs internes.

L'identification des risques nous permettra d'évaluer l'impact des risques opérationnels. Elle passe nécessairement par une description précise du processus.

Le processus d'identification des risques doit comprendre la détermination des risques contrôlables par la banque et ceux qui ne le sont pas. Pour Coopers & Lybrand (2000 :58), « L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Il est par ailleurs utile d'étudier les risques d'un « œil neuf », plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude. » Le choix d'une méthode d'identification des risques n'a guère d'importance. Le mieux est que les dirigeants tiennent compte attentivement des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment : la non-réalisation des objectifs par le passé, la compétence du personnel, les changements au niveau de la concurrence, de la réglementation, la complexité d'une activité, etc.



Le comité de Bâle 2 a proposé des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et évaluer le risque opérationnel.

### **2.2.2.3.1.1. La cartographie des risques**

- Définition de la cartographie des risques

Pour Moreau (2002 :134), « la cartographie des risques est le produit essentiel du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent ».

BERNARD & al (2008 :73) poursuit en disant que la cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques.

D'une manière générale, la cartographie des risques constitue un processus vivant d'identification, d'évaluation, d'hierarchisation des risques opérationnels susceptibles d'avoir un impact sur un processus ou une ligne métier. C'est également un moyen de suivi et de communication.

- Les types de cartographie

Il existe deux types de cartographie selon Lenel & al (2009 :5) :

- les cartographies majeures pour l'entreprise ;
- les cartographies thématiques.

Le choix du type de cartographie dépend du type de risque étudié.

- Les différentes phases de la cartographie des risques

Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque. Cette étape est une étape clé, car elle détermine la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite.

Cet exercice passe par les phases suivantes :

- décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels : cette



étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous processus ;

- pour chaque activité, recenser les risques associés en faisant l'inventaire des différents facteurs de risque opérationnel auxquels sont exposés les métiers de la banque (recensement des litiges clients, pertes financières, rectifications d'erreurs, ...).
- pour chaque risque, coter les pertes et leur probabilité d'occurrence.

Chaque évènement de risque est donc évalué à partir de :

- la probabilité d'occurrence : c'est la détermination de fréquence d'évènements générateurs de pertes opérationnelles, la fréquence peut être modélisé par un modèle statique (distribution de poisson) ;
- la perte encourue en cas de réalisation : c'est l'impact de la perte qui s'est produite, c'est la dimension de sévérité de la perte ;
- la matrice des risques sur les axes fréquences et préjudice : il s'agit d'un graphe à deux dimensions : la sévérité et la fréquence. La matrice est divisée en zone selon le niveau de risque et la nécessité de contrôle ;
- la matrice, les risques significatifs (c'est-à-dire ceux qu'on décide de recueillir dans l'outil de collecte). (AMD, 2005 :2)

En effet, il s'agit d'un processus dans lequel les fonctions organisationnelles sont portées sur une carte par type de risque par exemple. Ce processus peut révéler des zones de faiblesses et aider à prioriser les actions de gestion subséquentes.

C'est le fait de classer par ordre d'importance la vulnérabilité et analyser par la suite les situations à risque, pour cela, l'analyse du risque porte sur deux variables : la gravité et la fréquence. Avant d'estimer la gravité, il est nécessaire que les décideurs définissent le terme « grave ». Une perte financière, humaine, les dégâts environnementaux ou sanitaires sont considérés comme grave.

Pour e-convergence, la cartographie des risques se décline en quatre niveaux :

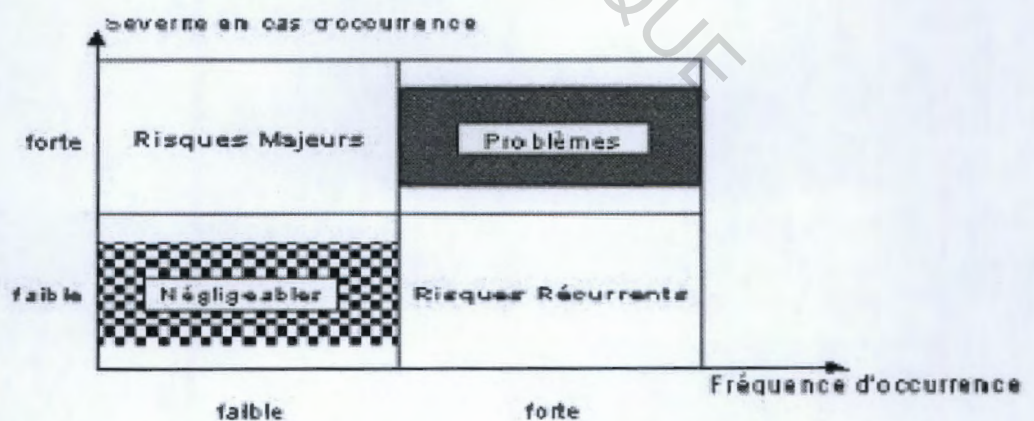
- les risques de fréquence et de gravité faibles : ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité, nous invoquerons le cas des risques mineurs avec



lesquels l'organisation peut évoluer normalement ;

- les risques de fréquence faible et de gravité élevée : ce sont des événements qui se produisent rarement et dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils surviennent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. Cette deuxième catégorie est appelée risques catastrophiques du fait qu'il entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieurs ;
- les risques de fréquence élevée et de gravité faible : cette catégorie de risque est dénommée risque opérationnel parce que ce sont des événements qui se produisent assez régulièrement avec des conséquences relativement faibles. C'est un risque généralement prévisible ;
- les risques de fréquence et de gravité élevée : les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il soit primordial pour le développement de l'organisation. On parle alors de situation d'évitement ;
- Dans certains cas, nous pouvons parler de la fréquence (fréquence annuelle des événements) et de la sévérité moyenne (perte moyenne par événements).

Figure 2 : Segmentation des risques selon la fréquence et la sévérité



Segmentation des risques fréquence / sévérité

source : e-convergence

Source : nous –même à partir d'e-convergence



L'identification ne doit pas concerner que les risques les plus dangereux mais aussi évaluer la vulnérabilité de ces risques. En effet, la conception d'une cartographie de risque est un travail complexe et délicat et nécessite l'effort pour la collecte des données internes et la constitution d'une base de données des pertes recensées, ainsi qu'une mise à jour indispensable pour le suivi de l'évolution des risques et la prise en considération de nouveaux risques. La cartographie des risques constitue un élément fondamental du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise.

#### **2.2.2.3.1.2. Les indicateurs de risque**

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers, ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque, ils sont revus périodiquement.

En effet, on distingue deux types d'indicateurs de risque : d'une part, les indicateurs-clés de risque ou Key Risk Indicators (KRI) mettent en évidence l'évolution de l'exposition d'une entreprise à un risque. Ils sont spécifiques à chaque activité et permettent d'anticiper la réalisation d'un risque par le biais du système d'alerte associé. Ils permettent ainsi de détecter une situation anormale avant qu'un incident intervienne ; d'autre part, les indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicators (KPI) constituent les mesures d'évaluation de la qualité d'une activité. C'est ainsi que chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateur, spécifique à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueur (CHELLY & all, 2011 :5)

Cependant, il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performance pour l'ensemble des institutions bancaires. Quelques exemples d'indicateurs de risque :

- les ressources humaines : rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires ;
- le système : interruption du système, tentative d'intrusion informatique ;
- les traitements et procédures : corrections d'écritures, plaintes et contestations ;
- les indicateurs d'alerte, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes.



#### **2.2.2.3.1.3. Le self-assessment (l'autoévaluation ou évaluation des risques)**

La banque évalue ses opérations et activités à l'égard des vulnérabilités potentielles en termes de risque opérationnel. La cartographie des risques est une nécessité pour réussir le mécanisme de l'autoévaluation. Ce processus est mené en interne et comporte souvent des check lists et/ ou des work shops afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel. Le self-assessment utilise la méthode du scorecard. En effet, les scorecards permettent de transformer les évaluations qualitatives en mesures quantitatives qui donnent un classement relatif de différents types d'exploitation au risque opérationnel.

L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui est conditionné à sa couverture. En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les banques auront la possibilité de mesurer leurs expositions au risque opérationnel, prévenir leurs ampleurs et décider le cas échéant du montant de la couverture qui sera allouée.

#### **2.2.2.3.2. L'évaluation du risque**

L'évaluation du risque s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution avec l'approche utilisée sur une base entièrement consolidée. Le processus d'évaluation vise donc le développement d'une mesure de fonds propres plus sensible aux risques et de meilleures pratiques de gestion du risque opérationnel. Trois approches sont retenues pour le calcul de l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel : l'approche de base, l'approche standard et l'approche mesure avancée.

#### **2.2.2.3.3. Le suivi du risque**

En effet, il s'agit d'une activité inhérente à un suivi dynamique de la gestion des risques. Selon le comité de Bâle : « les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être communiquées à la direction générale et au conseil d'administration ».

Pour une politique dynamique de la gestion du risque, le suivi est primordial. Pour ce faire, un système de suivi se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur des indicateurs d'alerte avancée semblables aux indicateurs de performance. En effet, pour les besoins du suivi,



l'approche bottom-up est applicable, ce qui signifie que les indicateurs clés du risque doivent être définies à plusieurs niveaux de responsabilité.

La régularité et la périodicité du suivi va permettre la détection et une réaction rapide contre toute défaillance, insuffisance des politiques, procédure et processus de gestion du risque et tout en s'adaptant à la fréquence et à la nature des modifications de l'environnement opérationnel.

Les résultats du processus de suivi doivent faire l'objet de rapport, ce dernier doit contenir des données internes (aspects financiers, opérations, etc.), ainsi que des informations externes (de marché) sur les événements et conditions qui peuvent influencer le processus de décision. Les rapports devraient être distribués aux niveaux hiérarchiques appropriés.

#### **2.2.2.4. Les mesures réglementaires du risque opérationnel selon Bâle 2**

Pour MAURER (2007 :3), la mesure réglementaire correspond à une valeur en risque, équivalent à celle calculée dans les domaines du risque de marché et de crédit. En effet, elle doit toutefois couvrir les pertes attendues (Expected Loss) et les pertes exceptionnelles (Unexpected Loss). Cependant, en théorie, les fonds propres réglementaires ne couvrent que les pertes exceptionnelles et les pertes moyennes sont censées être couvertes par des provisions ou imputées sur le résultat courant.

A cet effet, le Comité de Bâle propose trois approches distinctes pour déterminer le capital réglementaire au titre du risque opérationnel. Les banques ont donc la possibilité de choisir celle qui paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. En effet, elles doivent s'assurer qu'elles disposent des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue. Le degré de sophistication de chacune de ses méthodes est d'ordre croissant.

La mesure réglementaire correspond à une valeur en risque, équivalent à celle calculée dans les domaines du risque de marché et de crédit. En effet, elle doit toutefois couvrir les pertes attendues (Expected Loss) et les pertes exceptionnelles (Unexpected Loss). Cependant, en théorie, les fonds propres réglementaires ne couvrent que les pertes exceptionnelles et les pertes moyennes sont censées être couvertes par des provisions ou imputées sur le résultat courant.



A cet effet, le Comité de Bâle propose trois approches distinctes pour déterminer le capital réglementaire au titre du risque opérationnel. Les banques ont donc la possibilité de choisir celle qui paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. En effet, elles doivent s'assurer qu'elles disposent des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue. Le degré de sophistication de chacune de ses méthodes est d'ordre croissant.

- **L'approche de l'indicateur de base** ("Basic Indicator Approach" ou "BIA") consistant en un calcul forfaitaire des exigences ( $K_{BIA}$ ) sur la base du produit net bancaire moyen des trois derniers exercices de la banque :  $K_{BIA} = \text{produit net bancaire total} \times 15\%$  ; aucun critère d'exigibilité pour cette approche ;
- **L'approche standard** ("The Standardised Approach" ou "TSA") consistant pour chaque ligne de métiers de la banque en un calcul forfaitaire (bêta = 12% ou 18%) des exigences ( $K_{TSA}$ ) sur la base du produit net bancaire moyen enregistré sur cette ligne sur les trois derniers exercices :  $K_{TSA} = \sum (PNB_{1-3} \times \beta_{1-3})$  (annexe 5, page 108)

Des critères d'éligibilité sont à respecter pour l'application de cette méthode.

- **L'approche mesure avancée** ("Advanced Measurement Approaches" ou "AMA")

Le Comité de Bâle définit un ensemble de modèles internes réunies sous le vocable d'« Approche de Mesures Complexes (AMC) » ou « Approche de Mesures Avancées ou Advanced Measurement Approach (AMA).

Selon cette approche, l'exigence de fonds propres réglementaire est égale à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Sa mise en œuvre suppose le respect par les établissements d'exigences minimales (qualitatives et quantitatives), définies dans le titre VIII de l'arrêté du 20 février 2007 modifié par l'arrêté du 25 août 2010 publié par l'Autorité Bancaire Européenne, afin de pouvoir être autorisés par l'Autorité de Contrôle prudentielle à utiliser cette approche. Les établissements pourront se reporter au guide publié par le CEBS (Committee of European Banking Supervisors) et portant sur la mise en œuvre, la validation et l'évaluation des approches notations internes afin d'obtenir des précisions sur ces sujets « Guidelines on the implementation, validation and assessment of Advanced Measurement



(AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches»<sup>5</sup>.

Le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein du régime AMA : la méthode Scorecard, l'analyse des scénarios (Scenario-based AMA), et la plus sophistiquée au plan technique : la méthode LDA (Loss Distribution Approach). La pratique de chacune de ces méthodes est soumise au respect d'un ensemble de critères qualitatifs, en termes d'évaluation du risque opérationnel et de procédure de collectes des données de perte qui constituent leur dominateur commun. Sur le fonds, la différence se situe essentiellement sur le type d'information privilégié dans le calcul des fonds propres réglementaires.

#### **2.2.2.5. Le contrôle interne du processus de maîtrise du risque opérationnel**

Dans cette section, nous allons définir le contrôle interne, donner ses objectifs, ses principes et l'organisation du contrôle

##### **2.2.2.5.1. Définition du contrôle interne**

Les définitions du contrôle interne sont multiples. Il s'en suit une grande confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelles et le public.

Selon Barry (2009 :13), « Le contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances ».

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control-Integrated Framework comme « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des objectifs suivants ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » Hamzaoui (2005 :80).

Le contrôle interne est donc un ensemble de processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

---

<sup>5</sup> CEBS/EBA, Avril 2006 « Guidelines on the implementation, validation and assessment of Advanced Measurement (AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches»



#### **2.2.2.5.2. Objectif du contrôle**

Pour SIRUGUET (2007 :48), le contrôle interne a pour but d'assurer :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la qualité de l'information ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions de la direction ;
- l'obligation de rendre compte ;
- l'amélioration des performances.

#### **2.2.2.5.3. Principes du contrôle interne**

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise du risque opérationnel nécessite que les principes suivants soient respectés :

- la définition d'un organigramme détaillé, précisant les pouvoirs et les responsabilités, cet organigramme doit faire apparaître les différentes fonctions et les noms de leurs responsables. Chaque responsable d'entité a ainsi le devoir de mettre en place un système de contrôle interne efficace, en coordination avec les autres structures de la banque, tutelles fonctionnelles et hiérarchiques ;
- la séparation des fonctions qui a pour objectif, par une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumulent les fonctions d'engagement, de règlement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur l'activité. L'objectif recherché est de prévenir et dissuader, ou à défaut de permettre une détection sans retard des erreurs ou des irrégularités commises ;
- définition des postes, pouvoirs et responsabilités : consiste à préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer, (les



modalités d'enregistrement de traitement, de restitution des informations, les procédures de contrôle associées à chaque étape), la périodicité des traitements et les destinataires des informations traitées (compte-rendu des travaux). Cette description doit être complétée par un système d'autorisations et de délégations de pouvoirs de signatures qui définit les limites d'engagement par personne ou par organe décisionnel et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement ;

- le descriptif des processus opérationnels : qui doit préciser les modalités de circulation de traitement et de classement des informations. Il est réalisé sous la forme d'un diagramme de circulation des informations décrivant les étapes successives et logiques de traitement des opérations et d'un narratif décrivant (la nature des informations à traiter, le traitement de l'information, les documents supports de l'information, les tâches rattachés à chaque poste de travail, la destination des informations produites).

#### **2.2.2.5.4. Organisation du contrôle**

L'organisation des contrôles repose sur deux niveaux d'intervention :

Les contrôles de 1<sup>er</sup> niveau regroupent tous les contrôles permanents (A Priori et A Posteriori) mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs, etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien.

Les contrôles A Priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise. Les contrôles A Posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter. Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1<sup>er</sup> niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes.

Les contrôles de 2<sup>ème</sup> niveau sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1<sup>er</sup> niveau sont correctement réalisés (audit interne) : il est chargé de vérifier l'application des procédures, des règles, des textes, etc, d'apprécier la



supporte ces risques. Pour ce faire, on doit disposer de processus et procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politique interne dument documenté concernant la gestion du risque.

### **2.2.3.1. Les techniques d'atténuation du risque opérationnel**

En matière de maîtrise du risque opérationnel de faible probabilité mais a un impact financier très lourd on peut opter pour d'autres techniques d'atténuation et de transfert de risques, par l'intermédiaire des polices d'assurances contre des évènements externes de risques tels que les incendies, les tempêtes....ou par la signature des contrats plus spécifiques et personnalisés contre le risque opérationnel qui y sont proposés pour se prémunir contre des menaces internes de risques tel que les fraudes ou les défaillances dans un système informatique.

L'externalisation de certains activités peut réduire le profil de risque d'un établissement en transférant certaines activités spécialisées à des entreprises qui ont plus d'expertise et d'envergure pour gérer les risques qui y sont associés.

Il convient aussi d'examiner soigneusement dans quelle mesure les instruments d'atténuation comme l'assurance et l'externalisation réduisent vraiment le risque, ou le transfert à un autre secteur ou domaine d'activité, voire s'ils ne créent pas un nouveau risque (par exemple, risque juridique ou risque de contrepartie).

L'investissement en technologie de traitement de l'information peut également apparaitre comme un dispositif d'atténuation du risque. En fait, un bon système d'information fiable et sécurisant est un élément clé pour la gestion et maîtrise du risque du fait que l'informatique et les processus de traitement et d'acheminement de l'information sont des sources potentielles et non négligeable du risque opérationnel.

### **2.2.3.2. Les plans de continuité d'exploitation ou Plan de Continuité d'Activité (PCA)**

Pour le comité de Bâle, « les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité. »

Les plans de secours d'exploitation sont basés sur la liste des fonctions prioritaires, classées en fonction des risques légaux, financiers et commerciaux potentiels induits par une



interruption des opérations. En règle générale, en raison des coûts associés à une telle procédure d'urgence, des tests sont exécutés de manière aléatoire. Il n'y a donc aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, dans la mesure où les interdépendances n'ont pas été vérifiées, l'élaboration de cas virtuels autour des mesures d'urgence pourrait s'avérer extrêmement intéressante.

### **2.2.3.3. La gestion du risque opérationnel par l'audit interne**

La gestion du risque opérationnel se base sur les étapes suivantes : une identification préalable du risque ; une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels ; un service d'audit interne.

Une identification préalable du risque, cela implique une définition claire et unique de la notion risque opérationnel, tout en précisant avec détail le champ des risques qu'il couvre. A cet égard, les départements d'Audit Interne ne peuvent se lancer dans un tel travail, s'ils ne sont pas en mesure de connaître les activités, les objectifs et la stratégie de l'établissement de crédit, de réfléchir au-delà du cadre réglementaire et intégrer la réalité d'un environnement en très forte mutation, et enfin d'enrichir cette démarche en impliquant dans ce processus les responsables métiers et les opérationnels.

Une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels, une fois les risques identifiés sont cartographiés, hiérarchisés, et codifiés dans des procédures. L'étape suivante consiste à s'assurer que le dispositif du contrôle interne est efficace de façon continue et que le risque est correctement maîtrisé. Pour cela la mise en place des programmes d'auto évaluation du dispositif apparaît une nécessité, et les moyens de contrôle à mettre en œuvre seront de deux ordres :

Des check-lists (normatives) des contrôles que doivent remplir périodiquement les opérationnels et qui leur rappellent les étapes essentielles à suivre. Ces check-lists peuvent être assimilées à des carnets de bord.

Des indicateurs des contrôles clés de l'établissement qui doivent être définis, en commun, entre l'audit interne et les responsables opérationnels, ces indicateurs peuvent être de deux natures « qualitative » : (rapprochement des positions et résultat économique par exemple) ou



« quantitatives » : (nombre d'opérations non confirmées, nombre d'opérations en suspens dans les comptes règlements-livraison, etc.).

Ces indicateurs peuvent être fixés soit en valeur absolue, soit en pourcentage du nombre d'opérations traitées, soit de manière plus fine en fonction des activités. Le suivi de ces indicateurs de contrôle va permettre aux responsables opérationnels de détecter les erreurs, les anomalies et les dysfonctionnements qui peuvent causer d'énormes pertes et, le cas échéant, de prendre les mesures correctrices nécessaires.

La fonction audit interne est assurée par un département qui dispose d'indicateurs (résultants des programmes d'auto évaluation) de mesure de la qualité des contrôles fondamentaux qui permettent de maîtriser les risques clés, les normes internationales exigent une évaluation externe des risques au moins une fois tous les cinq ans.

#### **2.2.3.4. Les autres techniques pour maîtriser le risque opérationnel**

Le Comité de Bâle prévoit d'autres techniques afin de maîtriser les risques opérationnels :

- la surveillance étroite du respect des limites de risques ou des seuils assignés ;
- la mise en place des mesures de protection pour l'accès à l'utilisation des actifs et des informations de la banque ;
- la vérification et le rapprochement réguliers des transactions et des comptes ; etc.

#### **2.2.3.5. La création de la fonction de gestion des risques opérationnels**

En effet, la gestion des risques opérationnels est devenue une discipline à part entière, en termes d'organisation, cela se matérialise par la création d'une fonction de gestion du risque opérationnel dans la banque.

La fonction de gestion du risque opérationnel est un acteur clé du processus de contrôle chargé de veiller sur l'existence et l'efficacité des dispositifs permettant de maîtriser les risques opérationnels. Le gestionnaire des risques opérationnels a la mission d'identifier, d'évaluer, la surveillance et la maîtrise du risque. Il est assisté des autres acteurs du contrôle interne (management opérationnel et fonctionnel, direction des risques, pilotage du contrôle interne et audit.)



A travers ce chapitre, nous avons abordé la stratégie de maîtrise du risque opérationnel à travers les dispositifs de maîtrise des dits risques et les techniques d'atténuation qui y sont liés. Nous allons passer à la méthodologie de recherche de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche**

La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. (GUIDERE, 2004 : 4)

Ce mémoire se propose d'étudier l'analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel bancaire. L'étude des chapitres précédents a permis de présenter les différents risques bancaires ; et à examiner le risque opérationnel selon la réglementation Bâle II et le dispositif de maîtrise du risque opérationnel.

Selon Sardi (2002 :39), le métier de banquier est le métier du risque. L'environnement bancaire se caractérise par une multitude de risques et toutes ses activités impliquent un risque. Ainsi, la banque supporte différents risques et ceux-ci peuvent la conduire à faire faillite donc il serait important d'identifier ces différents risques.

Les risques bancaires sont nombreux, certains sont spécifiques à l'activité d'où le risque de contrepartie mais d'autres sont inhérents à l'activité économique de la banque : tels que les risques opérationnels que nous nous proposons d'étudier. Ces risques sont répartis en cinq grandes classes : les risques rattachés à l'activité de crédit : le risque de contrepartie, le risque pays, le risque opérationnel lié au crédit ; le risque opérationnel ; les risques de marché ; le risque de liquidité et le risque systémique.

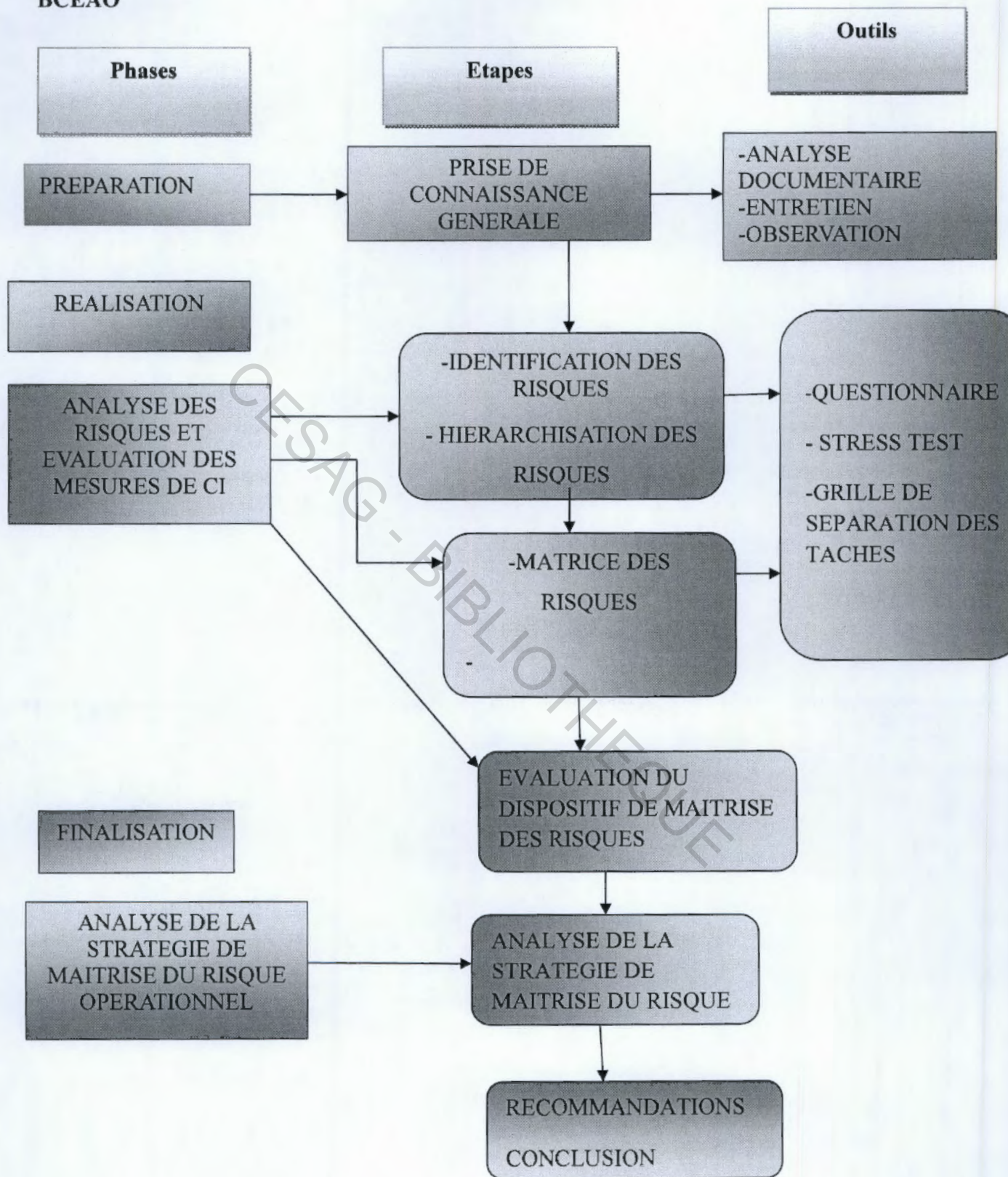
Nous présenterons notre modèle d'analyse, ensuite nous aborderons les techniques de collecte de données et enfin les outils pour les analyser.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisés pour aider à la prise de décision. Il schématise la stratégie de maîtrise des risques opérationnels à la BCEAO. Il est composé de la prise de connaissance générale, l'identification des risques opérationnels, de l'analyse de la stratégie de maîtrise de ses risques et des recommandations. Le modèle d'analyse que nous proposons est le suivant :



**Figure 3 : Modèle d'analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel à la BCEAO**



Source : Nous-mêmes



### **3.2. Outils de Collecte des données**

La collecte des données s'est faite au moyen des outils qui sont détaillées dans les sections à venir sur d'une part une base documentaire mais également par la collecte d'informations auprès des personnes ressources. Il s'agit du responsable du Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance, du sous-directeur détaché auprès du service, du chargé de la section refinancement et du chargé de la section accords de classement.

Comme outils de collecte des données, l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation ont été utilisés.

#### **3.2.1. L'analyse documentaire**

Elle est basée sur la documentation disponible dans les services ou à la direction de la BCEAO pour le Sénégal. Notre analyse s'est faite à l'aide des documents mis à notre disposition dans le cadre de notre étude. Il s'agit du Statut de la BCEAO, la loi portant réglementation bancaire, le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et de lutte contre le terrorisme, le manuel de procédure du service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance, le plan comptable bancaire commun à tous les Etats membres. La documentation a été complétée par des ressources sur le net.

#### **3.2.2. Les entretiens**

Après l'analyse documentaire, nous allons compléter nos informations par le guide d'entretien (annexe 8, page 116).

Ces entretiens ont été faits auprès des agents du service des établissements de crédit et de microfinance, en tête-à-tête ou au travers les réunions organisées par les chefs de sections. Basé sur un guide bien élaboré, ils ont été axés sur la description du travail effectué jusqu'aux dispositifs de maîtrise du risque opérationnel et de certains sujets se rapportant au thème.

A cet effet, nous avons échangé avec l'agent de la section refinancement, le responsable du service du crédit.

#### **3.2.4. L'observation physique**

Selon MASSONNAT (2000 :16), « elle est une démarche d'un savoir au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroule ».



L'observation fut présente tout au long du stage. Elle a permis d'apprendre en regardant faire. Elle a précédé la phase de mise en application des outils du service. Les tâches étant diverses, elle a été d'autant plus efficace qu'elle a permis de cerner l'activité du service dans son ensemble. Ce travail d'observation s'est fait par une rotation dans les différentes sections, malgré la priorité faite à la section refinancement, du fait du thème traité. Ainsi, dans la section refinancement, le travail a consisté à suivre et mettre à jour la base de données des émissions et remboursements de bons et obligations et du trésor. Le travail dans la section accords de classement, a consisté à renseigner la centrale des bilans tout en prêtant attention aux rapports d'anomalies.

Toutefois, le travail le plus significatif a été réalisé au niveau de l'analyse des emplois-ressources des banques, du stress test du système bancaire, travaux nécessitant une connaissance transversale et puisant dans les données des autres sections, et parfois, du service des études et de la statistique. Dans ce cadre, le travail en réseau a considérablement facilité la collecte des données. Toutes les données observées ne peuvent cependant être détaillées dans le cadre de ce mémoire du fait de la confidentialité de certains d'entre elles. Toutefois, le cadre général se retranscrit de façon à ce que l'analyse en souffre le moins possible.

### **3.3. Outils d'analyse de données**

Une fois les données collectées, elles feront l'objet d'une analyse suivant des outils destinés à cet effet en vue d'une synthèse général de l'étude.

#### **3.3.1. Les questionnaires**

Pour OGIEN (2008 :468), le questionnaire (annexe 9, page117) n'a pas pour vocation d'être exhaustif, il présente une série de questions pouvant être posées aux interlocuteurs concernés.

Ils ont été administrés en fonction des thèmes précis. Ils ont privilégiés une approche basée sur des questions précises pour faciliter la lecture par le responsable à qui il est administré, mais aussi le traitement.



### 3.3.2. La grille de séparation des tâches

C'est un outil de diagnostic qui va nous permettre de déceler les tâches incompatibles, les cumuls de fonction, plus spécifiquement, cette analyse de la séparation des tâches au sein de la Banque Centrale permettra de voir les modes de répartition des tâches et responsabilités au sein de cette institution (analyser la charge de travail par agent, identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie) (annexe 7, page 114).

Pour RENARD (2007 : 347-348), « la grille de séparation des tâches va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation de tâches et donc d'y porter remède »

Ce chapitre nous a permis de définir les outils et techniques de collecte d'information nécessaires pour mener à bien notre étude. De ce fait, nous allons aborder les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.



### **Conclusion de la première partie**

La première partie de notre mémoire, nous a permis de présenter les concepts nécessaires à la résolution de la problématique. Elle s'est dans un premier temps consacré à la revue de la littérature qui a permis de présenter les risques opérationnels dans une banque. La stratégie de maîtrise et d'atténuation a par la suite été présentée après un détour par la politique de gestion de ces risques à proprement dit.

Nous avons clôturé la partie théorique par la présentation de la méthodologie adoptée qui est une charnière entre la partie théorique et la partie pratique en ce sens qu'il présente les outils de collectes de données qui ont été utilisés. L'exploitation de ces données permet d'analyser le problème posé, de tirer les résultats et formuler des recommandations sur la réalité, tout en s'inspirant de tout ce qui a été écrit sur le sujet

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



La BCEAO exerce une activité de supervision et de surveillance des banques situées sur le territoire de l'Union. Elle s'appuie sur deux entités principales : le service des établissements de crédit et de microfinance et la Commission Bancaire de l'UMOA.

Dans cette partie, nous allons présenter le cadre du déroulement de notre stage dans le chapitre 4. Le chapitre 5 sera axé sur les activités opérationnelles de la Banque Centrale et la stratégie mise en place pour la maîtrise des risques opérationnels. Le chapitre 6 sera consacré à la mise en œuvre de notre modèle d'analyse et des recommandations y seront formulées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 4 : Présentation de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest**

La BCEAO est l'institut d'émission commun aux huit pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine. Ces derniers se partagent son capital social à parts égales. Elle est un établissement public international dont le siège se situe à Dakar au Sénégal. Le stage pratique pour la réalisation de ce mémoire s'est déroulé à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest du 1<sup>er</sup> Juillet au 31 Août 2012. Le Service des Etablissements de Crédit de l'Agence Principale de Dakar à la Direction Nationale pour le Sénégal a servi de cadre. Elle se basera sur la présentation de la BCEAO de façon générale et sur la Direction Nationale pour le Sénégal, qui abrite l'agence principale de Dakar. Le chapitre se terminera par la description du Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance et la Commission Bancaire de l'UMOA

### **4.1 Historique**

Créé le 12 mai 1962, la Banque Centrale a pour objectif principal de mener une politique monétaire permettant d'assurer la stabilité des prix. Elle apporte son soutien aux politiques économiques des Etats de l'UMOA en vue de favoriser une croissance saine et durable. Outre l'émission des signes monétaires, billets et pièces ayant cours légal et pouvoir libératoire dans les Etats membres de l'Union, dont elle a le privilège exclusif, la BCEAO est investie des missions fondamentales suivantes dans les Etats de l'UMOA :

- définir et mettre en œuvre la politique monétaire ;
- veiller à la stabilité du système bancaire et financier ;
- promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement ;
- mettre en œuvre la politique de change dans les conditions arrêtées par le Conseil des Ministres ;

S'agissant de la surveillance de l'activité bancaire et financière, la Banque Centrale assure, dans chacun des Etats membres, l'application des dispositions légales et réglementaires



relatives à l'exercice de la profession bancaire et financière ainsi qu'aux activités s'y rattachant. Elle assure le Secrétariat Général de la Commission Bancaire qui est également une institution de l'UMOA.

La Banque Centrale est administrée par un Gouverneur. Elle est dotée d'un Conseil d'Administration, un Comité de Politique Monétaire, un Comité d'Audit et des Comités Nationaux de Crédit. L'organe de tutelle est le Conseil des Ministres de l'UMOA. Le gouverneur de la BCEAO est assisté de deux vice-gouverneurs.

## **4.2 Organisation de la BCEAO**

La BCEAO dispose d'un Siège, d'une Direction Nationale dans chaque Etat membre et des représentations à l'étranger auprès de la Commission de l'UEMOA à Ouagadougou et des institutions européennes à Paris.

### **4.2.1 Organisation du Siège de la BCEAO**

Le Siège regroupe les Directions des Services Centraux. Elles coordonnent les activités des Services des Agences et centralisent les informations sur leurs opérations. Les Directions des Services Centraux sont:

- la Direction de l'Inspection et des Audits ;
- la Direction de la Prévention des Risques ;
- la Direction des Etudes et des Relations Internationales ;
- la Direction de la Stabilité Financière ;
- la Direction de l'Emission ;
- la Direction des Opérations de Marché ;
- la Direction des Services Bancaires ;
- la Direction des Etablissements de Crédit et de Microfinance ;
- la Direction des Ressources Humaines et de la Formation ;
- la Direction de l'Administration et du Patrimoine ;
- la Direction de la Comptabilité, du Budget et du Contrôle de Gestion ;



- la Direction des Services Généraux ;
- la Direction des Affaires Juridiques ;
- la Direction des Systèmes d'Information.

#### **4.2.2. Organisation des Directions Nationales**

Les Directions Nationales sont placées sous l'autorité d'un Directeur National, assisté par un Conseiller, sur décision du Gouverneur. Elles comportent une Agence Principale et des Agences Auxiliaires. Sur décision du Gouverneur, des Dépôts de billets peuvent également être créés. Le Directeur National représente le gouverneur sur le territoire national et coordonne les activités des Agences et des Dépôts de signes monétaires. Il s'occupe aussi de la gestion du budget dont il est l'ordonnateur principal des dépenses. Il met en place le contrôle interne et s'assure du bon fonctionnement des structures placées sous son autorité. Dans chaque structure se trouve des contrôleurs des opérations chargés du contrôle de premier niveau.

##### **4.2.2.1. Le Contrôle des Opérations**

Placé sous l'autorité directe d'un Contrôleur des Opérations principal, le contrôle des opérations est chargé de la vérification quotidienne des opérations effectuées par l'Agence Principale et par les Agences Auxiliaires. Il veille notamment au respect des règles, des procédures et des normes, à la cohérence et à l'efficacité des procédures de maîtrise des risques ainsi qu'à l'application des dispositions des instructions et notes du siège et de la Direction Nationale. Le contrôle des opérations consigne quotidiennement dans un cahier ou dans un registre de contrôle, les irrégularités, anomalies et les dysfonctionnements constatés avec ses observations et recommandations. Il propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement des Services et Sections, la qualité et la sécurité des opérations.

##### **4.2.2.2. L'Agence Principale**

Sous la supervision d'un Directeur, l'Agence Principale est subdivisée en neuf services:

- le Service de la Caisse ;
- le Service des Etablissements de Crédit (SEC) ;
- le Service de la Microfinance et des Systèmes Financiers Décentralisés (SMSFD);



- le Service des Etudes et de la Statistique (SES) ;
- le Service des Opérations Bancaires (SOB) ;
- le Service de l'Administration et du Patrimoine (SAP);
- le Service de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion (SCCG) ;
- le Service des Systèmes d'Information (SSI);
- le Service des Ressources Humaines (SRH).

Le Directeur de l'Agence Principale a pour mission la coordination des activités et le fonctionnement harmonieux des services de l'agence Principale. Les activités de l'Agence Principale sont nombreuses. Nous pouvons citer entre autre les études de conjecture, la collecte et l'analyse des statistiques économiques et financières, la collecte et l'analyse des statistiques monétaires, les interventions de la banque centrale, le suivi et l'analyse de l'évolution des crédits et de la qualité du portefeuille des établissements de crédit, le suivi et le contrôle des activités des institutions de microfinance, l'émission des signes monétaires, les opérations de caisse, la mise en œuvre du système de contrôle de gestion, la gestion comptable et budgétaire, les opérations financières, la gestion et la surveillance des systèmes de paiement, la paie du personnel, la gestion administrative et sociale, la tenue de la régie d'avances, la sécurité des personnes, des biens et des locaux, le traitement informatique, etc..

#### **4.2.2.3. Les Agences Auxiliaires**

Placées sous la responsabilité d'un Chef d'Agence, elles sont chargées des opérations de caisse, financières, comptable et budgétaire, de la gestion administrative, sociale et de la paie du personnel, de la sécurité des personnes, des biens et des locaux, de la tenue de la régie d'avances, du suivi des activités économiques de la région, de la collecte des informations économiques de la région et du traitement informatique. Le Chef d'Agence Auxiliaire peut être assisté d'un ou de plusieurs Assistants sur décision du Gouverneur. Au Sénégal, il existe deux Agences Auxiliaires situées à Ziguinchor et à Kaolack.

#### **4.2.2.4. Les Dépôts de signes monétaires**

Les Dépôts de signes monétaires sont essentiellement chargés des opérations de caisse.



### **4.3. Le Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance**

Cadre de déroulement du stage, il est dirigé par un Chef de Service assisté d'un Adjoint. Le Service des établissements de crédit et de microfinance ci-après dénommé le Service du crédit, joue un important rôle dans l'appréciation des différents risques bancaires : le risque de crédit, de marché et opérationnel.

Il constitue une interface entre la Commission Bancaire de l'UMOA et les banques, établissements financiers installés au Sénégal. Il se subdivise en trois Sections dirigées chacune par un Chef de Section. Il s'agit de la Section banque, établissements financiers et Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ; la Section refinancement ; la Section accord de classement.

#### **4.3.1. La Section banque, établissements financiers et SFD**

Elle s'occupe de la surveillance de la situation des banques, des établissements financiers et établit les ratios prudentiels. Il s'agit d'un acteur important qui instruit les dossiers d'agrément des établissements de crédit et donne son avis. Elle est chargée de l'analyse des documents comptables des institutions bancaires et financières et suit tout particulièrement les conditions de banque. Elle s'occupe également du suivi des structures mutualistes d'épargne et de crédit, ainsi que de la position extérieure des banques.

#### **4.3.2. La Section refinancement**

Elle s'occupe de la gestion des interventions de la Banque Centrale sur le marché monétaire et des pensions ordinaires. A ce titre, le dispositif de gestion de la monnaie et du crédit de la Banque Centrale comprend trois volets essentiels : le marché monétaire par voie d'appel d'offres, le système des réserves obligatoires et les procédures permanentes de refinancement constituées des guichets de réescompte et de pension (annexe 4, page 107).

Le réescompte est utilisé par les établissements de crédit pour couvrir leurs besoins de liquidité sur une période longue ne pouvant excéder 360 jours tandis que la pension est utilisée sur période courte ne pouvant excéder 30 jours. La Section suit également le marché interbancaire et recense les différents prêts et emprunts que les banques s'accordent entre elles. Elle gère les émissions de titres publics que sont les bons et obligations du trésor, ce qui permet d'avoir constamment une idée de soumissions faites par les banques sénégalaises.



### 4.3.3. La Section accord de classement

Cette section s'occupe entre autres activités de classement des signatures, de la gestion des titres de participation de la banque centrale, de la gestion des contentieux relatifs aux prêts, emprunts et titres, de la tenue des fichiers d'entreprises, de la gestion des valeurs mobilières de placement. Elle a aussi en charge la centralisation des risques et des bilans. Elle s'occupe du suivi et de l'application de la réglementation relative aux incidents de paiement.

La centrale des bilans qui s'occupe de la collecte et du traitement des comptes annuels et des informations économiques et juridiques de la quasi-totalité des entreprises non financières exerçant au Sénégal. Elle met ses informations individuelles et sectorielles à la disposition de toute personne intéressée. Ces personnes sont en générale, les agents économiques (les entreprises concernées, les clients, les fournisseurs mais aussi les établissements de crédit, les salariés et les pouvoirs publics).

Les informations diffusées permettent d'évaluer le risque lié à l'entreprise, de mieux connaître la concurrence, de comprendre un secteur d'activité donné, d'avoir une vue globale du tissu économique, sous réserve bien entendu d'avoir une idée du degré de couverture de l'économie des données recensées à la centrale des bilans. Ces informations peuvent également être utilisées dans le cadre de recherches.

Les états financiers sont saisis dans un module informatique dédié. La centrale des bilans vérifie la qualité des documents comptables et financiers à travers des tests fondés sur des relations arithmétiques, logiques et de cohérence entre les postes des états financiers. Les erreurs décelées lors de ces tests mis en œuvre principalement sur le bilan, le compte de résultat et le Tableau Financier des ressources et des emplois (TAFIRE) sont consignées dans un rapport d'anomalies qui permet de demander, au travers d'une lettre de relance indiquant les rubriques et les corrections nécessaires aux entreprises concernées.

Mis en œuvre depuis 1959, puis révisée en 1979, la centralisation des risques quant à elle est un dispositif applicable aux banques et établissements financiers inscrits y compris les banques et établissements publics à statut spécial. Les déclarations sont effectuées dans chaque Etat de l'UMOA à l'Agence Principale de la BCEAO.



En effet, la Banque Centrale établit des règles en ce qui concerne la centralisation des risques en application des pouvoirs qui lui sont conférés par l'article 24 de ses statuts et par l'article 46 (a) de la loi bancaire du 17 juillet 2008. Le dispositif de centralisation des risques au Sénégal prévoit que chaque banque ou établissement financier doit déclarer mensuellement à la centrale des risques, tout bénéficiaire dont les utilisations de crédit chez le déclarant sont supérieures ou égales à 10 000 000 FCFA s'il s'agit des banques et à 5 000 000 F CFA pour les établissements financiers.

Les utilisateurs figurant sur l'état des risques recensés mais dont l'utilisation de crédit n'atteint pas ce seuil sont également concernés. Les seuils sont déterminés en prenant compte les encours de crédit à court, moyen et long termes ainsi que les obligations cautionnées et les opérations de crédit-bail. Les crédits accordés aux banques et établissements financiers ne sont pas concernés par cette centralisation. Pour chaque bénéficiaire de crédit, il est établi et adressé à l'agence principale, une seule déclaration. Pour ce faire, les établissements de crédit centralisent les déclarations pour l'ensemble de leur réseau sur le territoire concerné.

La centralisation des risques permet à la Banque Centrale de surveiller notamment le surendettement des agents économiques par un partage de l'information collectée au sein de la profession bancaire. Tous les trois mois, la centrale des risques dresse un tableau des crédits spéciaux accordés à l'exportation, à l'équipement, au crédit-bail, etc. Elle regroupe aussi par bénéficiaire les informations reçues des banques et autres établissements financiers sur les incidents de paiement comme les chèques impayés. Un état récapitulatif des risques recensés (CR 210) et un tableau de répartition par branches et secteurs d'activité des utilisations de crédits recensées (CR 230) sont communiqués en retour aux banques.

Le Service du Crédit est le partenaire privilégié de la Commission Bancaire de l'UMOA. La Commission Bancaire effectue des contrôles sur pièce et sur place des établissements de crédit. Ces contrôles pouvant également être effectués par le Service du crédit.

#### **4.4. La Commission Bancaire de l'UMOA**

Selon l'article premier de la convention la régissant, la Commission Bancaire de l'UMOA est chargée de veiller notamment à l'organisation et au contrôle des établissements de crédit, tels que définis dans la loi portant réglementation bancaire.



Cet organe de l'UMOA créé le 24 avril 1990 est présidé par le Gouverneur de la BCEAO. La BCEAO assure le Secrétariat Général de la Commission Bancaire et prend en charge ses frais de fonctionnement. Elle comprend parmi ses membres outre le Gouverneur de la Banque Centrale, un Représentant nommé par chaque Etat membre de l'UMOA qui peut être le directeur du Trésor public ou le responsable de la direction de tutelle des établissements de crédit, un représentant de l'Etat assurant la convertibilité de la monnaie commune et des membres nommés par le Conseil des ministres de l'UMOA sur proposition du Gouverneur, pour un mandat de trois ans renouvelable deux fois.

Elle contrôle le respect par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires applicables. Elle examine aussi leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leur situation financière. Il lui revient de constater les éventuels déséquilibres résultant des choix opérés et de s'assurer que les dirigeants et le Conseil d'administration ont effectivement mis en place des procédures de contrôle interne. Il ne s'agit plus de contrôler des ratios quantitatifs, mais de porter un jugement sur la qualité d'une organisation, sur l'adéquation des outils de contrôle interne par rapport aux risques engendrés par les activités des établissements de crédit. Elle juge donc si les établissements de crédit ont les moyens d'assumer leurs risques. Pour ce faire, la Commission Bancaire exige que tous les établissements de crédit disposent d'un système efficace de contrôle interne, correspondant à la nature, à la complexité et aux degrés de risque de leurs activités et que ces derniers réagissent aux modifications de leur environnement.

Dans l'exercice de ses attributions, après instruction par la Banque Centrale, elle donne un avis conforme pour l'agrément d'une banque ou d'un établissement financier. Elle procède ou fait procéder, notamment par la Banque Centrale, à des contrôles sur pièces et sur place auprès des établissements de crédit, afin de s'assurer du respect des dispositions qui leur sont applicables. Ces contrôles peuvent s'étendre aux filiales desdits établissements, aux personnes morales qui en ont la direction de droit ou de fait, ainsi qu'aux filiales de celles-ci.

Il est important de rappeler que la Banque Centrale peut prendre l'initiative de ce contrôle. Le Service du Crédit a donc bien sa place dans la surveillance et la régulation des établissements de crédit. Il complète la Commission Bancaire dans ses attributions. Le Service du Crédit prévient néanmoins la Commission Bancaire des contrôles sur place et lui fait rapport du résultat des contrôles.



La Commission Bancaire se réunit au moins deux fois l'an et aussi souvent que nécessaire. Elle établit des rapports au moins annuels sur l'accomplissement de sa mission à l'intention de la Banque centrale et des organes de l'UMOA. La Commission Bancaire peut, conformément aux dispositions de l'article 56 de la réglementation bancaire, fixer des normes prudentielles différentes selon la situation individuelle de chaque établissement de crédit.

Cette faculté lui permet d'être en accord avec le deuxième pilier de Bâle II, celui de la surveillance prudentielle, qui voudrait que les autorités de régulation puissent déterminer des seuils et normes plus exigeants en fonction des établissements de crédit.

Au total, les activités du Service crédit complètent celles de la Commission Bancaire permettant à la Banque Centrale d'exercer une surveillance efficace des activités bancaires et d'assurer la protection des déposants contre les risques d'insolvabilité.

#### **4.5. L'organigramme de la BCEAO**

La structure de la BCEAO est présentée à travers son organigramme (annexe 1, page 104).

L'organigramme du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance à l'annexe 2, page 105.

En somme, ce chapitre nous a permis d'avoir une vue sur l'organisation et les différentes Directions Nationales de la BCEAO. Après cette présentation, nous allons décrire le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance.



## **Chapitre 5 : Description de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance à la BCEAO**

Comme toute institution financière, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest est exposée à un certain nombre de risques opérationnels qui font partie intégrante des processus de production, de conception, de distribution et de traitement de ses produits. Pour une Banque Centrale, cette catégorie de risques est un concept fondamental à développer du fait de leur prépondérance dans son activité et du respect du ratio prudentiel.

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous, de décrire l'existant en matière de maîtrise des risques opérationnels à la Banque Centrale et particulièrement celui des risques inhérents aux activités du Service du crédit.

### **5.1. La maîtrise des risques opérationnels**

Nous présenterons la politique de gestion des risques opérationnels à la BCEAO et la stratégie en matière de maîtrise des risques opérationnels du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance

#### **5.1.1. La politique de gestion des risques opérationnels**

Elle définit et identifie le risque opérationnel ainsi que les acteurs :

- Définition du risque opérationnel selon la BCEAO

En conformité avec les exigences en matière de fonds propres, applicable avec le Comité de Bâle, la Direction de la Prévention des risques définit le risque opérationnel est défini comme « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

- Acteurs intervenant dans la mise en place de la politique

La mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels au sein de la BCEAO fait intervenir un certain nombre d'acteurs :



- la Direction de la Prévention des Risques qui est chargée de s'assurer de la prévention et du suivi des risques à travers la cartographie et de sa mise à jour ;
- la Direction de l'Audit interne et de l'Inspection qui doit s'assurer de l'évaluation de l'efficacité de la gestion, des contrôles et des processus de maîtrise des risques ;
- la Commission Bancaire de l'UMOA ;
- le Comité d'Audit qui est mis en place par la Direction Générale pour l'assister dans ses missions, et en particulier vérifier la fiabilité et la transparence des informations fournies et apprécier la pertinence des méthodes comptables et la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques afin d'apporter des pistes de solution.

Au-delà de ces acteurs, on peut noter une large implication des opérationnels.

### **5.1.2. La stratégie en matière de maîtrise des risques opérationnels**

La stratégie mise en place par la BCEAO en matière de maîtrise des risques opérationnels se repose sur les étapes de la cartographie des risques mise en place par la Direction des Contrôles et de la Prévention des Risques

La Direction des Contrôles et de la Prévention des Risques est chargée de conduire l'élaboration de la cartographie et de sa mise à jour permanente.

Elle a été instituée par la décision du n°19-02-03 du 11/02/2003, portant organisation des Directions des Services Centraux de la Banque Centrale. Elle s'inscrit dans le processus de modernisation du dispositif de contrôle de la Banque Centrale, réaffirmé par la décision n°048-43-03 du 10 mars 2003 portant organisation du contrôle des activités et opérations de la BCEAO.

Elle est une représentation des risques par type et par zone de survenance ou d'influence en fonction de leur importance. Elle se présente sous la forme d'une matrice permettant d'identifier et de hiérarchiser les risques. La cartographie des risques participe à la qualité de la gestion de la Banque en permettant de :



- de connaître l'ensemble des risques, c'est-à-dire des menaces susceptibles d'empêcher la Banque Centrale d'atteindre ses objectifs, et d'en déduire les mesures idoines permettant de les prévenir, ou de réduire leur effet en cas de survenance ;

-aux responsables des structures opérationnelles de connaître, dans le cadre du traitement de leurs opérations, leurs zones à risques et d'orienter leur contrôle en conséquence ;

-de conforter positivement l'opinion des contrôleurs externes sur la pertinence du contrôle interne de la Banque.

L'élaboration de la cartographie des risques se présente comme suit :

- identification des Activités et Opérations ;
- identification des principaux risques liés aux opérations ;
- évaluation des risques inhérents à ces opérations ;
- évaluation du contrôle interne ;
- détermination des risques résiduels
- conception de la cartographie consolidée ;
- mise en place de plans d'actions par les structures opérationnelles ;
- actualisation.

#### **5.1.2.1.1 L'identification des Activités et Opérations**

Elle consiste en une identification des processus caractéristiques de l'activité de chaque métier. A ce niveau, on peut retenir l'approche par processus. Pour la réalisation de la cartographie des risques, la Direction de la Prévention des Risques s'entretiendra avec le Directeur de l'Agence Principale, les Chefs de services et les Opérationnels.

#### **5.1.2.2.2 L'identification et l'évaluation des risques inhérents**

Cette étape qui suit la cartographie des risques, a pour objectifs l'identification et l'évaluation des menaces sur le fonctionnement de chaque activité et l'empêchant de remplir, comme



prévu ses critères de maîtrise. De ce fait, elle concerne tous les risques liés aux opérations, mêmes s'ils sont couverts par un contrôle interne adéquat.

#### **5.1.2.2.2.1 L'identification des risques inhérents**

La démarche d'identification des risques inhérents repose sur une analyse fonctionnelle des activités, de certains événements vécus tels que les anomalies relevées dans les rapports de contrôle, les accidents et dysfonctionnements divers. Le recensement des opérations et activités a été facilité par le contrôle de gestion.

Elle se base sur l'approche prospective à partir de la catégorie des risques de niveau 3 de la typologie des risques opérationnels définie par la BCEAO. Cette approche est fondée sur la définition des risques opérationnels du Comité de Bâle. Elle a été adoptée pour identifier les risques potentiels pour chaque activité, il suffira d'arrêter les grandes familles de risques qui couvrent l'ensemble des activités identifiées. Pour tout nouveau risque, il s'agira de trouver ses caractéristiques et son degré de significativité.

#### **5.1.2.2.2.2 L'évaluation des risques opérationnels**

Les risques « bruts » identifiés doivent faire l'objet d'une évaluation fondée sur l'appréciation de deux dimensions essentielles :

- leur probabilité de survenance basée sur une appréciation de la vulnérabilité des activités ;
- et leur conséquence potentielle en fonction de l'impact et l'atteinte à l'image.

#### **A- L'évaluation de la probabilité du risque opérationnel**

La probabilité du risque inhérent correspond à sa probabilité de survenance en l'absence de tout dispositif de contrôle interne. L'appréciation de la probabilité de survenance est une approche basée sur le jugement et l'observation. La fréquence du risque représente sa probabilité de survenance, c'est-à-dire la vraisemblance qu'un événement prenant en compte le risque se produit.

La fréquence cotée (de 1 à 3) est appréciée de manière qualitative sur une échelle d'importance (cf. tableau 3, page 73). Elle peut être estimée à partir de données statistiques



résultant de l'observation (taux d'indisponibilité des serveurs, nombre d'incidents de caisse). L'approche qualitative est utilisée car les bases historiques disponibles sont assez récentes.

**Tableau 3: Echelle de cotation de la probabilité de survenance**

Niveau	Probabilité	Description
3	Elevée	Il y a de force chance que le risque se réalise
2	Moyenne	Il est possible que le risque se réalise
1	Faible	Il y a peu de chance que le risque se réalise

**Source : nous-mêmes**

### B- L'évaluation de l'impact du risque

L'impact du risque représente ses conséquences sur le processus, une fois que sa survenance est effective. En matière d'impact, il est tenu compte des frais financiers négatifs et de leurs conséquences (pertes financières, coût de remplacement...).

#### 5.1.2.2.3 L'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne est une démarche importante dans la maîtrise des risques. En effet, l'approche utilisée par la BCEAO est l'auto-évaluation des risques et contrôles. Cette méthode se base sur le constat récurrent que quelle que soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent beaucoup plus que les contrôleurs et auditeurs. Elle permet de faire une analyse interne des forces et faiblesses des contrôles mis en place.

Effectuée sous la supervision du responsable de la Direction de la prévention des risques, l'auto-évaluation des risques et contrôles constitue un moyen de prévention contre les risques opérationnels. Ainsi, les mesures de prévention mises en place par la BCEAO passent par :

- la cartographie des risques (identification, évaluation, traitement des risques et évaluation du dispositif de contrôle) ;
- les cinq composantes du COSO que sont : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage.



La prévention passe avant tout par l'implication et une politique de gestion des ressources humaines de la banque basée sur des formations pour leur faire acquérir la culture du risque. Un taux de pondération a donc été défini pour chaque point, soit 15% pour l'environnement des contrôles, 10% pour l'évaluation des risques, 40% pour les activités de contrôle qui permettent de s'assurer de la bonne maîtrise de ses risques, 10% pour l'information et la communication et 25% pour le pilotage ;

- les réponses aux questionnaires (approche retenue par la BCEAO) par les opérationnels : une fois envoyée, les opérationnels sont chargés de remplir ses questionnaires. Le but ici est d'évaluer l'efficacité des contrôles mis en place par la banque ;
- l'exploitation des réponses par la Direction de la Prévention des Risques (DPR), suite aux réponses obtenues la DPR évalue la mise en application des normes et procédures internes par les agents de la banque ;
- la Direction de l'Inspection et de l'Audit Interne (DIAI) procède à une évaluation du contrôle interne en tenant compte des réponses sur les questionnaires, en prenant des mesures en vue d'améliorer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

L'appréciation de l'efficacité du contrôle interne consiste en l'estimation de la qualité, de la régularité et de la permanence de son fonctionnement effectif. La Direction de la Prévention des Risques s'intéresse donc à son fonctionnement, à son application et au délai de traitement éventuel des anomalies détectées par son biais.

L'échelle de cotation du contrôle interne est soit faible (cotation 1), moyen (cotation 2) et fort (cotation 3). Elle est considérée comme une preuve de bon fonctionnement du contrôle interne, du fait qu'elle résulte des résultats du questionnaire des risques.

#### **5.1.2.2.4 Le rapport sur le contrôle interne**

Ce rapport est produit par les banques tous les semestres et déposés à la banque centrale. Les banques y détaillent leur politique de prise de risque, les dysfonctionnements constatés dans leurs procédures, et toutes autres dispositions et actions permettant de se faire une idée du contrôle interne mis en place par la banque.



#### **5.1.2.2.5. L'évaluation des risques opérationnels résiduels**

Notons qu'il n'existe pas de risque zéro. Le niveau de risque résiduel est le niveau du risque inhérent atténué du dispositif de contrôle interne. L'évaluation du risque résiduel est donc inférieure ou égale à celle du risque inhérent.

Les risques résiduels sont appréciés selon les mêmes modalités, les mêmes critères d'impact et de probabilité et avec les mêmes échelles que les risques « bruts ». A ce point, l'échelle de cotation permet de déterminer trois niveaux de risques à savoir faible, moyen et élevé.

Une fois l'évaluation des risques effectuée, il convient d'identifier les efforts à accomplir pour parvenir à un niveau de risque résiduel plus faible et de fixer les priorités et engager un plan d'actions hiérarchisées mettant en évidence les délais de réalisation, les moyens à mettre en œuvre et les mesures d'atténuation.

#### **5.1.2.2.6 La définition de plans d'action pour améliorer la maîtrise des risques**

Après l'évaluation de l'ensemble des risques résiduels du métier, il convient de mettre en œuvre les actions susceptibles de ramener le niveau des risques les plus insatisfaisants à des niveaux acceptables. C'est l'objectif du plan d'action. Dans ce cadre, les actions à entreprendre pour renforcer la maîtrise des risques sont :

- la limite à l'exposition des risques ;
- les mesures pour réduire la fréquence des incidents (par la détermination du mode de détection précoce des risques, la formalisation de la définition des fonctions et responsabilités à assumer pour chacun, la rédaction des manuels et modes opératoires, etc.) ;
- la limite des conséquences néfastes par la constitution de cellule de crise en cas de nécessité, le renforcement de la capacité des structures à supporter les incidents, la mise en place des dispositifs de redressement rapide et de formation.

La Direction des Contrôles et de la Prévention des Risques devra les analyser afin de s'assurer de leur pertinence.



#### **5.1.2.2.7 L'élaboration de la cartographie consolidée des risques opérationnels de la banque**

Le reporting représente l'étape de consolidation de l'ensemble des informations collectées sur les risques opérationnels. Son objectif est de fournir une vision à la fois globale et précise des risques opérationnels auxquels l'ensemble de la BCEAO est exposé.

La constitution du reporting consolidé est établie en fonction des objectifs d'analyse visée. Elle est effectuée en fonction de la nature du risque (administratif, comptable, financier, etc.) et par types de risques (résiduels ou inhérents) par opérations.

En effet, il faudra mettre en place des indicateurs clés de risques dont le rôle sera de donner une mesure de l'évolution des risques et d'alerter la Direction de la Prévention des Risques sur une évolution des risques futurs. On peut citer entre autres : le nombre d'incidents, le montant des pertes effectuées, etc.

#### **5.1.2.2.8 L'actualisation de la cartographie**

Cette étape a pour objectif, la mise à jour de la cartographie, afin de l'adapter aux variations éventuelles du profil des risques opérationnels de la banque. Elle peut se faire sous forme de suivi permanent. A cet effet, il convient de recueillir et de traiter toutes les informations afférentes aux risques afin de déterminer leur évolution. Ce suivi vise avant tout l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et des plans d'actions. A cette étape, il est recommandé de réfléchir sur les indicateurs de risque à mettre en place.

La cartographie des risques doit être actualisée pour prendre en compte les résultats des contrôles de la Direction de l'Inspection et de l'Audit Interne, du Commissaire Contrôleur et des Contrôleurs nationaux

En effet, à travers la cartographie des risques, il convient de présenter la typologie des risques du Service du Crédit et de décrire les activités de maîtrise des risques opérationnels à la BCEAO et la pratique du stress test

### **5.2. Organisation des activités de maîtrise des risques opérationnels à la BCEAO**

Le dispositif de maîtrise au siège à la BCEAO repose sur une structure à trois niveaux. Le contrôle interne mis en place au Siège et dans les Agences des Directions Nationales, les



interventions des structures du Contrôle Général relevant du Siège de la Banque Centrale et les activités du Contrôleur National.

### 5.2.1. Le Contrôle Interne de la Direction Nationale

Le Contrôle Interne dans les Agences porte sur les activités de contrôle des opérationnels, celles des responsables hiérarchiques, celles des contrôleurs des opérations et celles du management.

Les activités de contrôle aux différents niveaux s'appuient sur des textes de base, des règlements, des manuels de procédures et des instructions. Nous présenterons les différents référentiels utilisés et les différents types de contrôle effectués aux différents niveaux.

Avant le développement de ces points, nous allons présenter les différents risques opérationnels du service du crédit.

#### 5.2.1.1. La gestion des risques de crédit

Sur la base de la cartographie des risques disponible, on peut observer que huit familles de risques sont suivies au titre des activités du Service du crédit. Elles se déclinent comme suit avec leur manifestation :

**Tableau 4: Typologie des risques**

Famille de risques	Risques Génériques
Risques administratifs	Erreurs
	Négligences
	Retard
	Inefficacité
	Non-respect du principe d'incompatibilité de fonctions
	Fraudes
Risques de patrimoine	Détérioration ou pertes de biens



	Détournement de biens
	Vol
	Dépenses non autorisées
	Sécurité des biens, des personnes
Risques juridiques	Absence totale ou partielle de prévention du risque juridique
	Prise en charge tardive du risque
	Non-respect ou manquement aux obligations légales ou réglementaires
	Non-respect ou manquement aux obligations légales ou réglementaires
	Non-respect ou manquement aux obligations conventionnelles
Risques déontologiques et de réputation	Divulgence du secret bancaire ou d'informations classées confidentielles
	Blanchiment des capitaux
	Corruption
	Atteinte à la réputation
Risques comptables et budgétaires	Falsification de la comptabilité
	Mauvaise prévision des dépenses budgétaires
	Non-respect des principes comptables et budgétaires fondamentaux
	Erreur de saisie ou d'imputation comptable
	Mauvaise tenue de la comptabilité auxiliaire



	Absence de fiabilité de l'information comptable et financière
	Absence de piste d'audit
Risques de contrepartie	Risque de livraison ou de règlement
	Risques d'intermédiation
	Risques de crédit ou de signature
Risques informatiques	Indisponibilité ou dysfonctionnement du système et des moyens informatiques
	Attaques logiques
	Insuffisance des fonctions livrées
	Retard dans la mise en œuvre des technologies nouvelles
	Non-respect des règles édictées par la charte pour l'usage des ressources informatiques et des services internet
Risques sur le système d'information	Non-respect de la confidentialité de l'information
	Inexactitude de l'information ou non fiabilité des données
	Indisponibilité des ressources
	Conservation défectueuse des données ou archives

**Source : nous-mêmes à partir du tableau des risques de la BCEAO**

Les risques suivis sont cotés sur une échelle de 3 niveaux. Ainsi, les risques sont jugés soit faible, niveau 1 ; soit moyen, niveau 2 ; soit élevés, niveau 3. La cotation est obtenue du croisement de l'impact et de la fréquence du risque. Chacun des paramètres de la cotation est mesuré sur une échelle de 3 niveaux (faible, moyen et élevé). Ainsi, un risque peut à l'analyse



avoir un impact élevé et une fréquence faible, ou un impact moyen et une fréquence faible, ou impact faible, fréquence élevée.

Le contrôle interne efficace doit permettre de ramener le risque brut à un risque résiduel faible. Le risque résiduel n'est obtenu que lorsque les activités de contrôle sont menées conformément aux prescriptions des textes de base validés.

#### **5.2.1.2. Les référentiels utilisés par le service du crédit**

Le service du crédit de la BCEAO se base sur les référentiels suivants : les Statuts de la BCEAO, la loi portant réglementation bancaire, le plan comptable bancaire commun à tous les Etats membres, le SYSCOA, le manuel de procédure, les instructions diverses.

La conduite et le traitement des opérations rentrant dans les attributions du Service doivent être strictement conformes aux dispositions et à l'esprit des textes de base sus évoqués.

#### **5.2.1.3. Le traitement d'une opération de refinancement (la pension) fera l'objet d'un cas pratique (annexe 6, page 109).**

#### **5.2.1.4. Les différents types de contrôle exercés sur les opérations du crédit**

Un système de contrôle interne pour être efficace doit permettre d'identifier, de mesurer et d'atténuer les risques opérationnels. A la BCEAO, l'activité de contrôle est organisée en chaîne de la manière suivante :

- un premier contrôle est effectué par le service opérationnel et qui implique l'agent initiateur de l'opération, son chef de section et son chef de service (contrôle hiérarchique) ;
- un deuxième contrôle est exercé par le contrôle des opérations qui veille au respect des procédures, règlements et instructions. Le contrôle des opérations est un contrôle quotidien qui permet de vérifier (*a priori* ou *a posteriori* selon le cas) si les opérations ou activités ont fait l'objet de contrôles aux différentes étapes d'exécution et que les textes de base ont été bien appliqués. Ces contrôles doivent être matérialisés par des visas, signatures ou validations informatiques des personnes ayant effectués les vérifications nécessaires prévues.



Ces deux contrôles sont appelés contrôle de premier niveau.

Il convient de préciser que les vérifications des Contrôleurs des opérations amènent à consigner dans un cahier les anomalies ou dysfonctionnements observés. Ce cahier communiqué au Chef de Service est soumis au Directeur de l'Agence qui y met ses observations. Le Chef de Service est invité à mettre en œuvre les recommandations du Contrôleur.

Les Contrôleurs élaborent mensuellement un rapport de contrôle qui est examiné en réunion de direction. Les Chef de Services sont invités à s'expliquer sur les causes des anomalies et à indiquer les mesures prises pour corriger les dysfonctionnements relevés dans la conduite des opérations.

Le recueil des anomalies relevées par les Contrôleurs et le compte rendu de la réunion d'examen du rapport sont adressés à la Direction de la Prévention des Risques qui effectue un suivi de la correction des anomalies. Le dispositif ci-dessus boucle le cycle du contrôle interne.

- un troisième contrôle, effectué cette fois par l'audit interne a pour but de s'assurer de la cohérence et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Il permet de vérifier si les règles, politiques et procédures sont suivies et respectées au quotidien.

Il s'agit donc d'un contrôle de deuxième niveau qui est effectué de façon périodique.

- un quatrième contrôle est exercé par des organes externes à la Banque : le Commissaire aux comptes (le Contrôleur National dans chaque Agence), le Comité d'Audit. Ils sont chargés de l'évaluation et d'émettre leur opinion sur le dispositif de contrôle de la banque.

Le quatrième type de contrôle est un contrôle de troisième niveau.

### **5.2.2. Les interventions des structures de Contrôle Général**

Placé sous l'autorité directe du Gouverneur, le Contrôle Général est chargé de l'Inspection et de l'Audit Interne des structures de la Banque Centrale, de la coordination des audits externes, ainsi que de l'analyse, de la prévention et du suivi des risques.



Le Contrôle Général comprend :

- la Direction de l'Inspection et de l'Audit ;
- la Direction de la Prévention des Risques.

La Direction de l'Inspection et de l'Audit est organisée en cabinet. Elle a les attributions suivantes :

- l'évaluation du contrôle interne au niveau de toutes les structures, conformément aux normes internationales généralement admises ;
- l'audit financier et opérationnel des Directions des Services Centraux, des Agences, du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, des Missions, des Représentations et des Dépôts de Signes Monétaires ainsi que des structures placées sous tutelle de la BCEAO ;
- l'évaluation de l'efficacité de la gestion, des contrôles et des processus de maîtrise des risques ;
- la confection des plans d'audit et des programmes d'inspection sur la base de l'analyse et de l'évaluation des risques ;
- l'élaboration de la charte et de tout référentiel méthodologique d'audit interne ;
- la vérification administrative, globale ou sectorielle des Directions des Services Centraux, des Directions Nationales, du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, des Missions, des Représentations ainsi que des structures placées sous tutelle de la BCEAO ;
- l'inspection des établissements de crédit et de microfinance, en application de la convention portant création de la Commission Bancaire de l'UMOA ou sur demande du Gouverneur de la Banque Centrale ;
- le Contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne ;



- le Contrôle de la mise en œuvre des recommandations de missions de contrôle et d'audit externes ;
- les enquêtes sur les incidents, malversations et fautes professionnelles ;
- la destruction des billets retirés de circulation ;
- la supervision des passations de service et de charges ;
- l'exécution de toute mission spécifique de contrôle décidée par le Gouverneur.

La Direction de la prévention des Risques est divisée en trois services, elle comprend :

- le Service des Risques des Systèmes d'Information : il est chargé de :
  - la conception des mesures visant la sécurité informatique ;
  - la prévention des risques informatiques ;
  - l'élaboration et la mise à jour du plan de sécurité du système d'information ;
  - la prévention des risques liés aux réseaux et à la télécommunication.
- le Service des Risques de Sécurité : il s'occupe de :
  - l'élaboration de la politique générale et du plan de Sécurité ;
  - l'élaboration du plan de continuité des activités ;
  - l'élaboration et la mise à jour du plan de sécurité des personnes et des biens ;
  - le suivi et la mise des réglementations en matière de sécurité, en relation avec les Directions concernées.
- le Service des Risques Généraux : il assure
  - l'élaboration et la mise à jour des normes, des procédures et des référentiels, de contrôle des opérations ;
  - l'élaboration d'outils consolidés de prévention et de suivi des risques ;
  - l'établissement et la mise à jour de la cartographie consolidée des risques ;



- la prévention des risques opérationnels ;
- la prévention des risques liés aux Systèmes de paiement ;
- l'exploitation des rapports de contrôle des opérations et des rapports d'inspection et d'audit interne ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations, des missions d'inspection et d'audit interne ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit externes ;
- les relations avec les missions de contrôle et d'audit externes ;
- l'amélioration de l'efficacité de la gestion, des contrôles et des prévisions de maîtrise des risques ;
- la vérification de la conformité des Manuels de procédure ;
- l'appui aux structures opérationnelles dans le cadre de l'identification, de la mesure et de la surveillance des risques.

Depuis la dernière réorganisation dont nous n'avons pas pu disposer du document, la Direction de la prévention des risques est organisée également en cabinet.

#### **5.2.4. Les activités du Contrôleur National**

Le Commissaire aux comptes au sein de la Direction Nationale est appelé Contrôleur National. Il est chargé du contrôle de troisième niveau.

Il a en charge la révision des comptes de la Banque en vue de donner une situation patrimoniale et financière conforme à la réalité et aux standards internationaux.

#### **5.3. La pratique du stress test et l'élaboration du Plan de Continuité d'Activité (PCA)**

Dans cette section, nous parlerons de la pratique du stress test exercée par la BCEAO sur les banques du Sénégal et de l'élaboration du Plan de Continuité d'Activité.



### 5.3.1. La pratique du stress test

Un stress test est réalisé chaque trimestre à la Banque Centrale sur les banques exerçant au Sénégal, afin de vérifier la capacité de résistance du système bancaire en cas de crise. Il s'agit du résultat de l'appui institutionnel de partenaires extérieurs tel que le Fond Monétaire International (FMI).

Le stress test est effectué grâce à cette institution qui recense les données sur les actifs et passifs des banques, leurs ratios prudentiels, leurs risques, la répartition sectorielle des actifs et le marché interbancaire. L'approche privilégiée par la BCEAO est celle basée sur la liquidité. Elle commence par les actifs les plus liquides vers les actifs les moins liquides. Ces données sont centralisées et sont soumises au test, sur la base des hypothèses suivantes :

- insuffisance de provision sur les créances douteuses et litigieuses destinées à porter le total des provisions à 50% du montant brut de ces créances ;
- accroissement des créances en souffrance de 25%. L'impact de ce scénario est apprécié à travers la modification subie au niveau du ratio de couvertures des risques ;
- retrait journalier des dépôts à vue à hauteur de 15% de leurs encours de cinq jours consécutifs. Les banques qui se montrent les plus résistantes sont celles qui souscrivent le plus aux bons et obligations de l'Etat.

L'analyse du stress test s'intéresse à l'actionnariat des banques et aux effets de contagion qui peuvent naître du fait des liens capitalistiques avec l'extérieur. L'analyse de la concentration sectorielle des crédits et des créances en souffrances permet quant à elle d'appréhender les secteurs à risque et devant être surveillés de façon adéquate.

Une estimation de la durée pendant laquelle les banques pourront tenir le choc est faite et des propositions quantifiées sont élaborées et les mesures ont été prises dans les situations de crise par les prêteurs que sont la BCEAO et l'Etat. En cas de crise liquidité, la Banque Centrale fait une injonction de liquidité et admet à son guichet de refinancement, les banques qui respectent le ratio de couverture des risques.



### **5.3.2. Elaboration du Plan de Continuité d'Activité (PCA)**

L'objectif principal du PCA est la préservation de la sécurité du personnel et le renforcement de la résilience de l'Institut d'Emission en cas de risques majeurs.

Au total, la maîtrise des risques opérationnels à la Banque Centrale est une activité importante qui mobilise beaucoup de ressources. Elle est très structurée et étalée sur plusieurs niveaux. L'objectif est de prévenir les risques et de mettre en place les actions correctives appropriées de façon à éviter autant que possible toute situation de nature à compromettre ses activités.

Il s'agit d'une activité dynamique qui exige une remise en cause régulière et des mesures d'adaptation continue aux évolutions de l'environnement des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 6 : Analyse de la stratégie de maîtrise du risque opérationnel du Service des Etablissements du Crédit et de la Microfinance à la BCEAO**

Pour permettre un bon fonctionnement et une optimisation des opérations, les dirigeants de la BCEAO ont mis en place un ensemble de dispositif au sein de cette dernière. Cependant, ces dispositifs ne permettent pas de couvrir entièrement les risques opérationnels liés aux activités du Service des Etablissements de crédit et de la microfinance en raison des évolutions dans l'environnement des opérations. Toutefois, ils constituent un moyen efficace pour la lutte contre les différents risques découlant des activités du Service.

Ainsi, le dispositif de maîtrise des risques opérationnels peut être défini comme l'ensemble des moyens concrets mis en place par les responsabilités opérationnels pour faire face aux risques inhérents à leurs activités. (FAUTRAT Michel, 2000 :25).

Le présent chapitre nous permettra de présenter les résultats issus de l'entretien auprès des personnes ressources et de donner notre appréciation de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels ainsi que du dispositif de contrôle mis en place afin de formuler des recommandations.

### **6.1. Analyse de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels**

L'analyse de la stratégie de maîtrise des risques opérationnels de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest se fera sur la base de notre modèle d'analyse

#### **6.1.1. Phase de préparation à la maîtrise des risques opérationnels**

Chaque banque possède ses propres spécificités du fait de son mode d'organisation, de son système d'information et de ses activités. L'intérêt de cette étape est de nous permettre d'analyser la maîtrise du risque opérationnel bancaire. Elle consistera à exploiter les documents internes de la banque et à effectuer des interviews avec les acteurs intervenant dans le processus afin de nous permettre de comprendre l'organisation et la gestion des activités du Service du Crédit et de la Microfinance au sein de la BCEAO.

#### **6.1.2. Phase de réalisation**

Cette phase se déroule comme suit :

- analyse de la politique de gestion du risque opérationnel ;



- analyse de chacune des étapes du dispositif ;
- analyse du mode de reporting des risques opérationnels.

#### **6.1.2.1. Analyse de la politique de gestion des risques opérationnels**

Nous remarquons que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la BCEAO est mené par une politique de gestion desdits risques. Ceci est très intéressant dans la mesure où les objectifs de cette politique sont clairement définis par la Banque Centrale mais aussi dans la mesure où cette politique inclut des acteurs dont les responsabilités sont clairement définies dans le pilotage du dispositif. Aussi, nous pouvons également noter le rôle de la Commission Bancaire dans le processus de maîtrise des risques opérationnels. Cependant,

- a- elle ne définit pas le rôle du risk manager dans la banque ;
- b- elle ne prévoit qu'une seule personne en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques.

#### **6.1.2.2 Analyse de la structure organisationnelle**

La Direction de la Prévention des risques est chargée de la mise en œuvre de la prévention des risques opérationnels. Ceci s'explique par le fait que le risque opérationnel est considéré aux mêmes titres que les risques de crédit et de marché.

#### **6.1.2.3. Analyse du processus de cartographie des risques**

Dans cette partie, nous rapprocherons les étapes de notre référentiel à celles de la BCEAO. A ce niveau, nous nous intéresserons aux concepts ne figurant pas de part et d'autre.



**Tableau 5: Tableau de comparaison du processus de gestion des risques opérationnels à notre référentiel (étapes du modèle d'analyse)**

Notre référentiel de gestion		Dispositif de gestion BCEAO
Définition du cadre de référence	Politique de gestion RO	Politique de gestion
	Organisation de la fonction	
Auto-évaluation des risques		Auto-évaluation des risques et contrôles
Cartographie des risques opérationnels	Identification des risques inhérents	Identification des risques inhérents
	Evaluation des risques inhérents	Evaluation des risques inhérents
	Hiérarchisation des risques	Hiérarchisation des risques
	Identification des indicateurs clés de risques	Indicateurs clés de risques
	Identification et évaluation des contrôles internes	Identification et évaluation des contrôles internes
	Evaluation et cotation des risques résiduels	Evaluation et cotation des risques résiduels
	Etablissement de la matrice des risques	Etablissement de la matrice des risques
	Evaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels (plans d'actions)	Définition des plans d'actions
Reporting Risques Opérationnels		Reporting consolidé
Actualisation		Actualisation
Etablissement de plan de continuité d'activités	Réalisation des tests de stress	Test de stress
	Analyse des scénarios	

**Source : Nous-mêmes**



La démarche adoptée par la BCEAO en ce qui concerne le dispositif n'est pas différente de notre référentiel de gestion. En effet, on y retrouve la plupart des étapes essentielles du processus de gestion des risques opérationnels. Il convient de faire les remarques suivantes :

- a- la phase de définition du cadre de référence du risque opérationnel n'apparaît pas dans la méthodologie de gestion de la BCEAO même si la banque dispose d'une politique de gestion comprenant les opérationnels, la Commission Bancaire de l'UEMOA, la Direction de la Prévention des Risques, la Direction de l'Audit Interne;
- b- l'étape d'évaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels (plans d'actions) n'est pas formalisée. C'est pourtant une étape importante de la cartographie des risques. Elle est la base de la bonne mise en œuvre de la phase d'actualisation ;
- c- l'auto-évaluation qui est utilisée pour l'évaluation du contrôle interne à la BCEAO est incluse dans la phase de la cartographie mise en place ;
- d- la banque n'a défini aucun instrument de collecte de données externes.

Après avoir analysé le processus de cartographie, nous allons nous intéresser à chacune des étapes de ce processus.

#### **6.1.2.4 Analyse des étapes du dispositif**

Cette partie concerne une analyse de chacune des étapes du dispositif de maîtrise mis en place par la BCEAO. Pour cela, nous nous inspirerons du contenu de notre référentiel de gestion et de remarques personnelles.

##### **6.1.2.4.1. La cartographie des risques opérationnels**

Il est nécessaire de commencer la cartographie des risques par un découpage de l'activité en processus. A la BCEAO, nous remarquons que la banque s'est conformée à la définition du risque opérationnel donné par le Comité de Bâle. La démarche utilisée permet un découpage de ses activités de manière à les associer à la nomenclature de Bâle.

Enfin, l'établissement de la cartographie combinant les approches « bottom-up » et « top-down » est très intéressant car elle permet une identification plus exhaustive des processus en fonction des objectifs de la banque.



▪ **Auto-évaluation des risques**

La démarche d'identification et d'évaluation des contrôles internes à la BCEAO est basée sur l'auto-évaluation. Cette technique est utile à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne dans la mesure où un diagnostic est indispensable pour déceler les forces et faiblesses. Le fait pour la banque d'effectuer cette évaluation de son dispositif est important dans le processus de gestion des risques opérationnels. Elle donne aux opérationnels un rôle de premier plan dans la cartographie des risques. Nous remarquons que :

- a- l'auto-évaluation permet à la banque d'alléger son plan d'audit et la mise en place des plans d'action afin d'amener le risque opérationnel à un niveau faible ;
- b- cette mise en œuvre prend en compte la culture des risques.

▪ **Identification et évaluation des risques opérationnels**

En ce qui concerne l'identification, la démarche de la BCEAO n'est pas assez complète en matière d'identification des risques opérationnels. En effet, il n'existe pas une démarche d'identification des risques opérationnels propres à celle-ci et qui tiennent compte des différentes activités de la banque. Les risques identifiés sont analysés en vue d'en déterminer les événements vécus. Il est privilégié une approche prospective des risques opérationnels. Les risques retenus pour la cartographie des risques sont les grandes familles de risque sur lesquels se base la matrice des risques. On peut donc faire les remarques suivantes :

- a- la Banque Centrale ne tient pas compte de tous les aspects pour identifier les risques, surtout l'aspect « risque opportunité » qu'il ne convient pas de négliger. En effet, elle permet de donner une meilleure orientation aux décisions prises en matière de gestion de risques ;
- b- comme le préconise le dispositif de gestion de la BCEAO, la Direction de la Prévention des Risques identifie le risque opérationnel sur la base d'une typologie basée sur la cartographie des risques alors qu'elle devait établir son propre profil de risque. En la matière, divers auteurs ont défini plusieurs méthodes d'identification des risques. Nous pouvons citer entre autres, les travaux de BAPST (2003 : 3) et de RENARD (2006 :220-221), il peut s'agir d'une approche basée sur l'atteinte des objectifs, de l'organisation ou par tâches élémentaires, de la recherche des causes des accidents et dysfonctionnements ;



c- Même si elle a défini une fiche descriptive des risques opérationnels, elle ne donne qu'une définition du risque mais aucune distinction entre les causes, conséquences, manifestations des risques opérationnels n'a été faite pour limiter leur survenance ;

d- les événements à risques définis par la BCEAO sont identiques à ceux définis par le Comité de Bâle.

Pour l'évaluation des risques opérationnels, la démarche de la BCEAO ne donne aucune précision sur l'approche quantitative en termes de probabilité d'occurrence et d'impact. Les remarques que l'on peut faire néanmoins sont les suivantes :

a- la cotation des risques opérationnels est faite sur la base d'une échelle cohérente et commune à toutes les activités, facilitant le reporting consolidé ;

b- l'analyse de la sévérité du risque opérationnel à travers l'appréciation de l'image ou de la perte financière permet une prise en compte de l'environnement interne et externe de la banque en fonction de l'importance de la perte causée par les conséquences du risque mais elle n'est pas assez détaillée ;

c- aucune détermination d'un taux de défaillance et de la vulnérabilité n'est effectuée afin de quantifier la probabilité de survenance du risque opérationnel ;

d- même s'il n'y a aucune référence à la tolérance à chaque métier, l'évaluation des risques opérationnels est faite sans en tenir compte.

▪ **Hiérarchisation des risques**

La BCEAO a opté pour la même définition et la même hiérarchisation des événements de risques opérationnels tels que définis par le Comité de Bâle. Elle a également opté pour une matrice des risques opérationnels avec un découpage en zone de risque ; ce qui permet d'apprécier le profil des risques opérationnels permettant de prendre des décisions, de connaître les risques devant faire l'objet d'une gestion active et de contrôles adaptés.

Néanmoins, elle ne donne aucune identification sur le suivi en fonction des zones de risques.

▪ **Identification des indicateurs clés de risques**

Le dispositif de maîtrise de la BCEAO prévoit la mise en place des indicateurs clés de risques qui sont régulièrement surveillés afin de permettre à la banque d'être alertée à temps sur des



risques potentiels. Ceci est indispensable pour permettre d'anticiper les pertes liées à l'apparition des risques. Nous remarquons que le fait de définir les indicateurs clés permet de compléter le dispositif. Bien qu'il existe, nous constatons qu'il n'existe pas de fiche descriptive des indicateurs utilisés.

▪ **L'identification et l'évaluation du contrôle interne**

La démarche d'identification et d'évaluation des contrôles internes mis en place par la BCEAO est assez exhaustive. Un contrôle interne est rattaché à chaque risque couvert et les opérationnels et auditeurs interviennent à chaque niveau de contrôle. Une échelle d'évaluation est, en outre déterminée pour l'évaluation de chacune des composantes du contrôle interne du COSO sur laquelle se base le dispositif de la BCEAO et pour l'évaluation générale du contrôle à travers une appréciation qualitative des résultats du questionnaire et à travers les enquêtes moins privilégiées. Les remarques que l'on peut faire sur le dispositif de contrôle interne sont les suivantes :

- a- l'utilisation des critères d'efficacité est très intéressante puisqu'on y retrouve les concepts de fiabilité, de qualité de mise en œuvre proposés par BELUZ (2002 :6). Cependant, la démarche ne tient pas compte du critère d'efficacité qui est très important (FONTUGNE, 2001 :12) ;
- b- il est établi des échelles pour l'évaluation des critères d'efficacité du contrôle interne, mais aucun rapprochement n'est fait avec les résultats de l'enquête ;
- c- la fiche de description du contrôle interne dont le référentiel mentionne les objectifs, les risques et les contrôles effectués ne mentionne pas le personne responsable de sa mise en œuvre ;
- d- L'appréciation globale du contrôle interne est déclarative, le Contrôleur National donne une opinion sur la situation de maîtrise du risque par la Banque suite au suivi de la correction des anomalies faite par la Direction de la Prévention des Risques. Il ne prend pas en compte des critères de pertinence et d'efficacité.

La grille de séparation des tâches sera l'un des outils de contrôle interne utilisés pour les cumuls de fonction (annexe 7, page 114).



▪ **L'évaluation des risques opérationnels résiduels**

La démarche de la BCEAO prévoit l'évaluation des risques résiduels selon les mêmes principes que les risques inhérents (probabilité, impact et échelle de cotation), en tenant compte de l'évaluation faite du dispositif de contrôle interne. Ce qui permet de maintenir une cohérence dans la démarche. Les remarques que l'on peut faire sont les suivantes :

- a. le niveau de risque brut n'est défini qu'au niveau de l'étape de l'évaluation des risques résiduels ;
- b. l'évaluation des risques résiduels permet, par croisement du risque inhérent, le contrôle de l'évaluation du contrôle interne ;
- c. l'utilisation de l'évaluation du contrôle interne pour aboutir au risque résiduel n'est pas assez formalisée. En effet, sur la base de l'appréciation du contrôle interne, l'évaluation du risque résiduel est faite selon les mêmes modalités que celles utilisées pour le risque inhérent. Cette approche est trop subjective ;
- d- le fait de tenir compte de l'évaluation qualitative comme dans le cas des risques inhérents, permet de parvenir à un niveau de risque faible et permet la mise en œuvre de plan d'action couvrant les risques et les moyens à mettre en œuvre et les mesures d'atténuation.

▪ **Evaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels (plans d'action)**

La démarche de la BCEAO prévoit la mise en œuvre d'un plan d'action. Le dispositif prévoit également son mode d'élaboration et les responsables en charge de sa mise en œuvre. Cette approche permet une gestion efficace des plans d'action afin de ramener le niveau de risque opérationnel à un niveau de risque raisonnable. Cependant,

- a- elle n'est pas formalisée vue l'existence de questionnaires pour l'évaluation du contrôle interne à la BCEAO ;
- b- il n'y a aucune précision sur le type de risques, les actions à mettre en œuvre, les objectifs du plan d'actions et les moyens de leur mise en œuvre ;
- c- aucune allusion n'est faite sur le coût de leur mise en œuvre, alors qu'il est un élément fondamental dans le suivi des plans d'action en termes de coût/rendement.



#### **6.1.2.5. Analyse du reporting des risques opérationnels**

La démarche de la BCEAO permet l'établissement d'un reporting consolidé c'est-à-dire donnant une vision globale et précise des risques opérationnels auxquels la banque est exposée. Le rapprochement des profils de risques opérationnels, à travers le reporting, est un excellent moyen dans la mise en œuvre d'une politique de risques cohérents applicables à toute la banque. L'on peut faire les remarques suivantes :

- a- la fréquence du reporting est assez intéressante (mensuelle), ce qui est très pertinent compte tenu de la régularité du reporting ;
- b- la conception du reporting étant faite sur la base d'une cartographie, il n'existe pas de matrice de risque consolidée.

#### **6.1.2.6. L'Actualisation**

La phase d'actualisation à la BCEAO est composée d'un suivi permanent des risques potentiels. Cette approche est pertinente pour maintenir une gestion du changement dans la stratégie de maîtrise des risques opérationnels. Néanmoins, il convient de faire les remarques suivantes :

- a- le suivi permanent ne concerne que les risques potentiels. Cependant, la mise à jour des données vient en complément du suivi permanent vue qu'elle tient compte des risques opérationnels identifiés ;
- b- le processus d'actualisation permet l'ajustement des plans d'actions mis en œuvre pour chaque activité et permet une répartition de la charge de travail.

#### **6.1.2.7. Etablissement de plan de continuité**

La démarche de la BCEAO prévoit l'existence de plan de continuité. Le dispositif prévoit les objectifs du PCA, le mode d'élaboration et les responsables en charge de sa mise en œuvre. Le Comité de Pilotage, le Comité Technique, les représentants des Directions des Services Centraux effectuent un suivi du PCA afin de couvrir les risques.

En ce qui concerne, la pratique du stress test, sa mise en œuvre est importante afin de vérifier la capacité de résistance du système bancaire en cas de crise. Ceci est intéressant dans la mesure où la Banque prévoit un plan de continuité des activités pour sortir en cas situations de crise. Les remarques suivantes sont faites :



- a. ces tests permettent une évaluation des impacts des scénarios ;
- b. la non prise en compte des facteurs macroéconomiques ;
- c. le plan de continuité des activités fait l'objet d'analyse.

## **6.2 Recommandations**

Après avoir fait ressortir les faiblesses, nous ferons des recommandations en vue d'améliorer le dispositif mis en place par la banque.

Nos recommandations sont donc les suivantes :

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

En ce qui concerne l'identification des risques opérationnels, nous pensons que pour tenir compte de l'aspect « risque opportunité », il est plus pertinent de définir le risque opérationnel comme « une menace résultant d'une défaillance attribuable à des procédures, personnel, systèmes internes ou résultant d'évènements extérieurs ; et pouvant représenter à un niveau cible, une occasion de saisie d'opportunité ou de création de valeur ». Sur la base de cette définition, nos propositions sont les suivantes :

- nous suggérons pour plus d'exhaustivité et de précision, une identification des risques opérationnels pour chaque ligne d'activité de la banque. Cela impliquerait une déclinaison de la typologie des risques opérationnels de la BCEAO de manière spécifique au lieu d'un niveau générique ;
- pour plus d'exhaustivité, nous proposons un enrichissement des techniques d'identification des risques opérationnels. A part l'approche prospective utilisée par la Banque Centrale, nous proposons une approche quantitative basée sur l'analyse des sources de catégorie de pertes et de profits de la banque (INSIGHT, 2003 :2) et une approche prenant en compte les menaces aux actifs créateurs de valeurs ( BAPST, 2003 :2) ;
- en outre, nous suggérons que la banque établisse un tableau prenant en compte les causes, les manifestations et conséquences du risque opérationnel ;
- enfin, nous recommandons à la BCEAO d'établir un tableau des forces et faiblesses apparentes. (Confère tableau ci-dessous).



**Tableau 6: Tableau des forces et faiblesses apparentes**

Tâches	Objectif de contrôle interne	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Existence ou non du dispositif chez l'audité

**Source : Nous-mêmes à partir de LEMANT (1995 :63)**

En ce qui concerne l'évaluation du risque opérationnel, il serait plus important de prendre en compte l'impact financier dans la mesure du risque.

### **6.2.2. Recommandations relatives à l'évaluation du dispositif de contrôle interne**

Nous suggérons à la Banque Centrale de tenir compte du critère d'efficience en plus de l'auto évaluation effectuée par les opérationnels dans la mise en œuvre du contrôle interne. De plus elle est exhaustive et peut être utilisée sur une longue période. En outre, nous proposons de mettre à la disposition des opérationnels et du Risk Manager une échelle de cotation du risque opérationnel.

### **6.2.3. Recommandations relatives à l'évaluation du risque résiduel**

Les recommandations que nous pouvons faire sont les suivantes :

- une formalisation de la prise en compte de l'évaluation du contrôle interne dans l'évaluation du risque résiduel à travers une approche qualitative ;
- nous proposons également une combinaison simple du risque résiduel et une prise en compte du seuil de tolérance du risque opérationnel.

### **6.2.4. Recommandations relatives au plan d'actions**

Nous suggérons :

- une prise en compte de la notion de chronogramme d'exécution en remplacement de la date butoir qui est trop absolue ;
- la mise en exergue de la stratégie de couverture de risques ;
- le calcul du coût approximatif de la mise en œuvre des plans d'actions ;



-une fiche descriptif du plan d'action et qui ferait une description du risque identifié, les actions à mener tout en précisant l'objectif, stratégies, ressources à utiliser, responsable de la mise en œuvre, délai de la mise en œuvre et l'état d'avancement des actions menées ;

- il faudra mettre à la disposition de La Direction de la Prévention des Risques, une organisation formalisée et un outil spécifique pour la surveillance du respect des recommandations.

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance et d'analyser la méthodologie de la banque en matière de maîtrise du risque opérationnel. Ceci nous a permis de faire ressortir les forces et faiblesses du dispositif mis en place afin de formuler des recommandations pour son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Conclusion deuxième partie**

Cette deuxième partie nous a permis de faire une description de la BCEAO, mais aussi de prendre connaissance de l'existant en matière de maîtrise des risques inhérents et de la cartographie des risques opérationnels au sein du Service des Etablissements du Crédit et de la Microfinance. Cela a été possible grâce aux outils préalablement définis dans le chapitre 3.

Les recommandations proposées concernaient à la fois le processus de cartographie des risques en lui-même et le contenu de chacune des étapes qui le composent.

Il appartiendra à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et plus précisément à la Direction de la Prévention des Risques, de les utiliser en bon escient et d'aboutir à un pilotage des risques opérationnels de cette banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Les différentes définitions du risque opérationnel, les difficultés rencontrées par les banques pour les mesurer et mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace et à éviter les pertes financières ayant entraîné la faillite de la Société Générale, la Banque Suisse, la grande entreprise américaine Enron ont apporté l'intérêt pour mener une réflexion dont la modélisation du risque opérationnel. Le comité de Bâle s'en est préoccupé en intégrant les accords sur la surveillance prudentielle des établissements de crédit, un traitement sur la gestion et la couverture du risque opérationnel. Les banques aujourd'hui mettent un accent particulier sur la maîtrise de ses risques en créant une fonction « Gestion des risques opérationnels » rattaché à la direction de l'audit interne dans le but de mettre en place un système de contrôle interne efficace. C'est dans cette optique que ce thème a été choisi avec pour objectif principal d'apprécier la stratégie de maîtrise du risque opérationnel à la BCEAO.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons rappelé les principaux risques dans une banque ainsi que les principes du comité de Bâle en matière de gestion des risques opérationnels. Ce comité a proposé plusieurs outils pour identifier et évaluer le risque opérationnel. Plusieurs approches ont été définies pour mesurer ce risque et un dispositif de gestion et d'atténuation basé sur les saines pratiques pour la gestion et la surveillance a été défini. Ainsi, la stratégie de maîtrise et de mesure des risques opérationnels a été appréhendée par le comité de Bâle II.

En nous inspirant de cette démarche, nous avons proposé un modèle d'analyse qui nous a permis de montrer comment le risque opérationnel au sein du Service des Etablissements de Crédit et de la Microfinance de BCEAO est géré, mais aussi d'explorer la stratégie de gestion de ce risque à travers les étapes de la cartographie des risques opérationnels et le dispositif de contrôle interne en place permettant de déduire que la maîtrise des risques opérationnels est satisfaisante et permet de ramener les risques à un niveau acceptable.

Cependant, il appartient aux dirigeants de la banque de prendre des dispositions nécessaires pour enrichir notre étude à travers les recommandations faites. L'idéal pour nous étant de contribuer à la stratégie de maîtrise des risques opérationnels à la BCEAO.



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

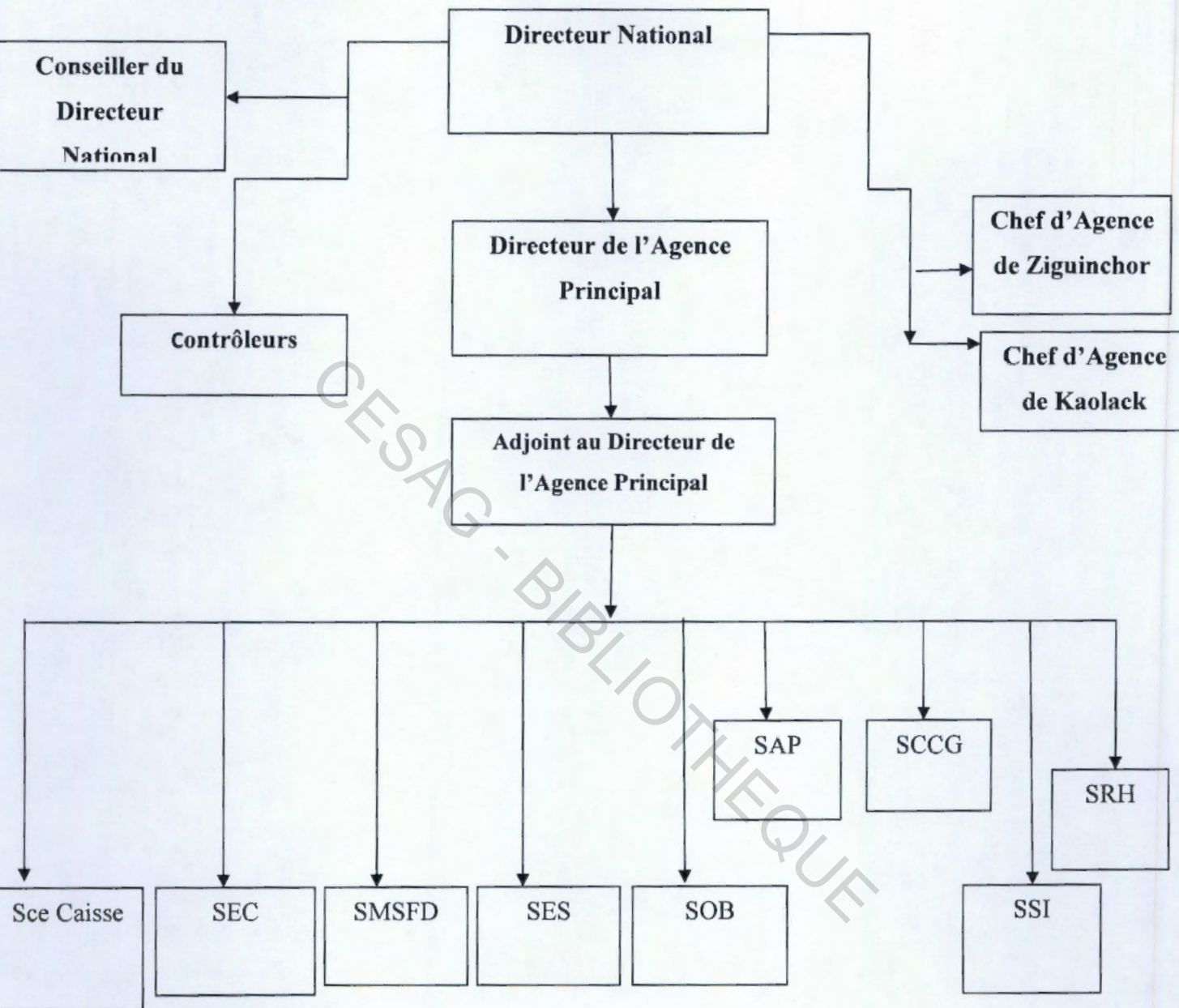


## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 1</b> : Organigramme de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal .....	104
<b>Annexe 2</b> : Organigramme du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance ....	105
<b>Annexe 3</b> : Le champ du risque bancaire.....	106
<b>Annexe 4</b> : Les demandes de refinancement.....	107
<b>Annexe 5</b> : Lignes de métiers et facteurs Bêta de l'approche standardisée du risque opérationnel .....	108
<b>Annexe 6</b> : Cas pratique d'une opération de refinancement .....	109
<b>Annexe 7</b> : La grille de séparation des tâches liée aux opérations de refinancement.....	114
<b>Annexe 8</b> : Guide d'entretien.....	116
<b>Annexe 9</b> : Questionnaire .....	117



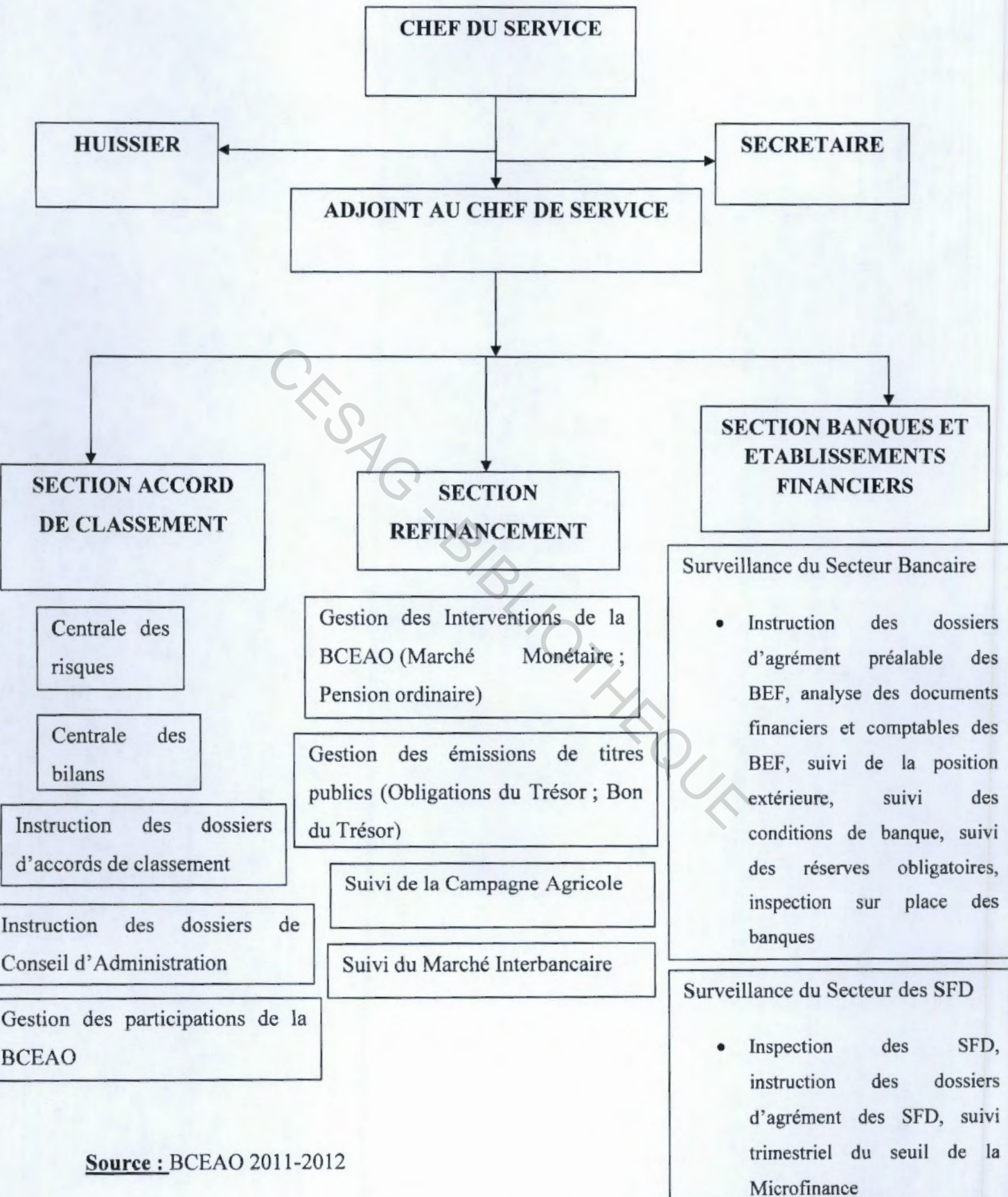
Annexe 1 : Organigramme de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal



Source: BCEAO Manuel administratif 2011-2012



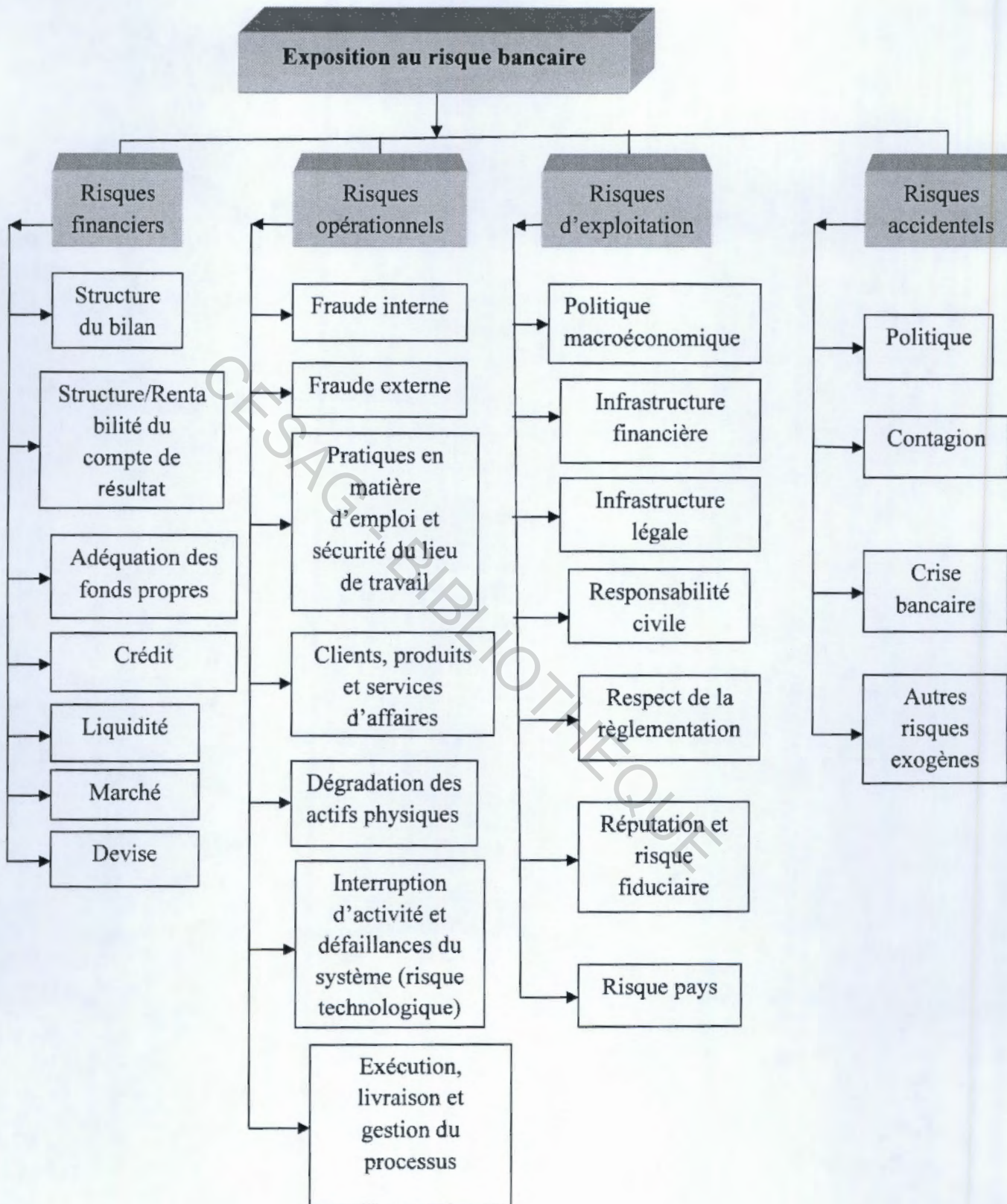
**Annexe 2 : Organigramme du Service des Etablissements de Crédit et de Microfinance**



**Source :** BCEAO 2011-2012



**Annexe 3 : Le champ du risque bancaire**



Source : Van Greuning & Bratanovic (2004 :32)



**Annexe 4 : Les demandes de refinancement**

	Pension MM	Pension ordinaire	Réescompte	Avances Garanties
Initiative de l'ouverture du guichet	BCEAO	Demandeur	Demandeur	Demandeur
Conditions d'ouverture	Besoin de liquidité du système bancaire ressortant de l'analyse de l'état de prévision des variations des facteurs autonomes de la liquidité bancaire	Besoin de trésorerie justifié de l'établissement demandeur	Idem	Idem
Durée	Durée de l'adjudication (actuellement 7 jours)	Mini : 1jour Maxi : 30 jour	10 jours 180-270-360	1 jour
Taux	Taux de soumission au MM	Taux de pension	Taux d'escompte	Taux d'escompte
Décompte d'intérêt	Postcompté	Postcompté	Précompté	Postcompté

**Source :** BCEAO 2002



**Annexe 5 : Lignes de métiers et facteurs Bêta de l'approche standardisée du risque opérationnel**

Lignes de métiers	Facteur bêta
1. Financement d'entreprise	18%
2. Activités de marché pour compte propre	18%
3. Banque de détail	12%
4. Banque commerciale	15%
5. Paiements et règlement-livraison	18%
6. Services d'agence et conservation	15%
7. Gestion d'actif	12%
8. Activités de marché pour compte de la clientèle	12%

**Source : OGIEN (2008 :418)**



## **Annexe 6 : Cas pratique**

### **Le traitement d'une opération de refinancement (la pension)**

#### **1) Description de la procédure de traitement des opérations de refinancement**

Selon Barry (2009 :18), « la constitution de chaque processus dépend de la nécessité et des procédures mises en place pour chaque organisation. Le processus est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires. »

Ces procédures ont été décrites à partir du manuel de procédures de la banque et des interviews faites avec les responsables de la banque.

#### **1.1. La vérification des conditions de recevabilité de la demande de refinancement**

Nous allons décrire les procédures concernant les conditions de recevabilité de la demande de refinancement

##### **1.1.1. La remise des effets**

La banque demanderesse se présente au guichet de refinancement. Elle dépose à la banque centrale les effets avec le bordereau « CR 234 » ou « CR 235 » pour les pensions et « CR 235 » pour les établissements de crédit et « CR 241 » pour le Trésor pour les opérations de réescompte.

La demande de refinancement est transmise à l'agent d'encadrement chargé du refinancement.

##### **1.1.2 L'agent d'encadrement chargé du refinancement**

Il reçoit la demande de refinancement et procède aux vérifications suivantes :

- la disponibilité d'une marge sur la quotité maximale d'intervention de la Banque Centrale fixée à 35% des emplois sains de chaque établissement de crédit ;
- le respect du dispositif prudentiel par le demandeur, notamment des ratios liés à la solvabilité et à la division des risques ;
- l'existence d'un accord de classement.



Après contrôle, il vérifie la matérialité des effets. Les effets doivent être obligatoirement endossés en blanc en ce qui concerne les pensions et à l'ordre de la BCEAO avec les mentions « Valeur en compte » pour le réescompte.

### **1.1.3 La vérification matérielle des effets et mise en place des concours**

Lorsque la demande est jugée recevable, les effets sont remis à la Banque Centrale, accompagnés de bordereaux (CR 234 ou CR 235), sur lesquels sont mentionnés les numéros des effets, les noms des souscripteurs, les dates d'échéance, les montants, le nombre de jours et le montant des agios.

L'agent chargé de cette tâche fait vérifier la conformité de la signature au niveau du Service de la comptabilité, la conformité des effets ou titres avec ceux mentionnés sur le bordereau et les mentions obligatoires de chaque effet. L'avis de la recevabilité est fondé également sur l'appréciation de la liquidité de la banque. Ainsi, lorsqu'elle est jugée insuffisante, elle va entraîner le rejet de la demande.

En effet, pour les opérations de pensions, sur les bordereaux, sont portés les effets de même nature identifiés par des indices spécifiques. Les effets sont classés par ordre d'échéance croissante. Les bordereaux de remise en pension et de réescompte sont numérotés à partir du 1<sup>er</sup> jour de l'exercice.

Les concours sont comptabilisés en faveur du demandeur à hauteur de 90% du montant des effets ou titres s'il s'agit de pension ordinaire ou d'avance de garantie et de ce montant net des agios s'il s'agit de réescompte.

Les effets accompagnés des bordereaux sont transmis pour vérification et signature tour à tour au chef de Section de Refinancement, au chef de Service du Crédit et de la Microfinance et au Directeur National.

### **1.2. La conservation des effets**

La procédure de conservation des effets est décrite de la façon suivante :

Dès que les effets sont validés, les bordereaux sont dépouillés et le chef de section refinancement insère les effets dans des enveloppes sur lesquelles figurent le taux, la date de présentation et la date de rachat. Ils sont ensuite conservés dans un coffre-fort placé dans le bureau du chef de service.



Ensuite, un suivi systématique et quotidien des effets arrivés à échéance doit être effectué pour vérifier si les effets arrivés à échéance ne figurent pas dans le portefeuille. Un échéancier des effets admis en portefeuille de la Banque Centrale est établi en conséquence

### 1.3 Le suivi des échéanciers des concours

La procédure de suivi des échéanciers des concours est décrite ci-dessous :

L'échéancier est un support de contrôle signé par le Chef de Service. Il permet de suivre les effets admis dans le portefeuille qui arrivent à échéance et la date de rachat des concours de la Banque Centrale. Il permet quotidiennement de vérifier les éventuelles tombées qui interviennent dans la journée. Ainsi, il doit être à portée de main des agents de la Section Refinancement à tout moment.

Le chef de section Refinancement enregistre sur l'échéancier :

- la dénomination de l'effet ;
- le montant ;
- la date de valeur ;
- la date de dénouement.

Cinq jours avant l'échéance (réescompte), la Banque Centrale met les effets en recouvrement. Ils sont pour cela sortis du coffre-fort et retournés au cédant pour l'avertir de l'arrivée du terme (bordereau CC 61). La banque cédante signe une décharge et récupère les effets.

S'il s'agit de pension ordinaire (30 jours après leur admission en portefeuille), les agios sont calculés et ajoutés au montant des concours consentis, établit sur le bordereau « CR 237 » et le résultat est porté au débit du compte de la banque cédante.

Les bordereaux (CR 234 ou CR 235) établis ou reçus des établissements de crédits contrôlés, et accompagnés des effets ou titres à sortir sont envoyés dans le circuit d'approbation et de signature (Chef de Section Refinancement, Chef du Service de Crédit et de la Microfinance et Direction Nationale).



## 1.4 La gestion et la conservation des valeurs en garde

Nous allons décrire les procédures de gestion et de conservation des valeurs

### 1.4.1 La gestion des bons

Ils sont enregistrés dans les comptes-titres des institutions bénéficiaires ouverts dans les livres de la Banque Centrale et dans un autre livre auxiliaire.

Les écritures suivantes sont passées:

- lors du dépôt des bons ou d'une augmentation de valeur:

Débit : Bons sous dossier faveur.....

Crédit : Contrepartie bons sous dossier faveur.....

- lors des tirages sur les bons:

Débit : Contrepartie bons sous dossier faveur.....

Crédit : Bons sous dossier faveur.....

### 1.4.2 La gestion de l'ensemble des valeurs (bons, actions...)

- le Chef de Service du Crédit et de la Microfinance signe le procès-verbal établi à partir de l'inventaire annuel en fin d'exercice des titres et valeurs. Ensuite le procès-verbal est envoyé au Contrôleur des opérations chargé du service pour signature et validation. En cas de besoin, les opérations d'inventaire des titres et valeurs peuvent être réalisées en cours d'exercice ;
- ensuite, une note d'évaluation des titres de participation détenus par la BCEAO est élaborée en fin d'exercice en vue de déterminer l'éventuelle dépréciation de leur valeur aux fins d'une constitution de provision ;
- enfin, un dossier de clôture de l'exercice est constitué en fin d'année pour être transmis au Service de la Comptabilité. Il comprend le procès-verbal d'inventaire des titres et valeurs sus évoqué, les copies des certificats d'actions, les copies des états



financiers, procès-verbaux et rapports des organes délibérant des sociétés dans lesquelles la Banque a des participations.

### **1.4.3 La conservation des titres et valeurs**

Le Service de la Gestion des Billets et Monnaies en Agence principale s'occupe de la conservation des titres et autres valeurs. En effet, les originaux de chaque valeur sont conservés dans les caveaux de la Caisse sous enveloppe scellée et visée par le Chef du Service du Crédit et de la Microfinance. La prise en charge du dépôt et du retrait de ses documents sont à la charge du Chef de Service du Crédit et du Microfinance et celui de la Gestion des Billets et Monnaies ou des agents désignés.

### **2) Les risques identifiés**

Les risques majeurs (niveau 3) identifiés sur le tableau des risques concernant cette activité sont les suivants :

- le risque administratif et risque de déontologie lors de l'examen des conditions de recevabilité de la demande de refinancement ;
- le risque administratif et le risque de patrimoine lors de la conservation des effets reçus en garantie.



**Annexe 7 : La grille de séparation des tâches liée aux opérations de refinancement**

Elle va nous permettre de nous assurer sur les cumuls de certaines fonctions jugées incompatibles

<b>Responsables/ Tâches</b>	<b>Commis de la Section Refinan cement</b>	<b>Agent d'encad rement</b>	<b>Chef de Section</b>	<b>Chef du Service Crédit et de la Microfi nance</b>	<b>Chef de la Section Accord de Classe ment</b>	<b>Service Compta bilité</b>	<b>Chef du Service de la Gestion des Billets et Monnaies</b>
<b>Vérification selon les critères d'exigibilité</b>	X	X					
<b>Vérification matérielle des effets et mise en place des concours</b>			X	X			
<b>Conservation des effets</b>			X	X			
<b>Suivi des échéanciers des concours</b>		X	X	X			
<b>Gestion des bons</b>						X	X
<b>Pour la gestion de l'ensemble</b>				X	X		X



<b>des valeurs (bons, actions...)</b>							
<b>Conservation des titres et valeurs</b>					<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Source : nous-mêmes

### Points forts

Les différentes tâches sont attribuées aux divers agents de la section de refinancement

### Les faiblesses

Les entretiens et observations effectués sur le terrain nous ont permis de constater que :

- les chefs hiérarchiques interviennent peu pour valider les demandes de refinancement ;
- compte tenu du nombre infirme du personnel, certains agents interviennent dans certaines fonctions.

### Conclusion

Nous pouvons dire que le dispositif de contrôle interne mis en place permet une bonne séparation des tâches.



**Annexe 8 : Guide d'entretien**

1. Pouvez-vous nous décrire le service crédit ?
2. Quels sont ses prérogatives ?
3. Quel est votre position ?
4. Comment sont réparties les attributions ?
5. Pouvez-vous nous décrire la commission bancaire ?
6. Pouvez-vous nous décrire les activités du contrôleur des opérations ?
7. Quels sont les risques liés au service du crédit ?
8. Pensez-vous que le dispositif de contrôle interne permet de couvrir les risques inhérents.
9. Comment sont prises en charge les opérations du service crédit dans le système d'information de la banque ?
10. Comment sont traités les risques résiduels d'une opération de crédit ?



**Annexe 9 : Questionnaire**

Questionnaire	Oui	Non	Observation
<b>1. La Section refinancement</b>			
<b>Généralités</b>			
Pouvez-vous nous décrire la section refinancement ?			
Quels sont ses objectifs ?			
<b>2. Le traitement des valeurs et opérations de refinancement : Cas des pensions</b>			
Pouvez-vous nous décrire le traitement des pensions ?			
Pouvez-vous nous décrire les vérifications du contrôleur des opérations ?			
Pouvez-vous nous décrire le dénouement des opérations ?			
Pouvez-vous nous décrire les activités du contrôleur des opérations ?			
Quels sont les risques liés à la pension ?			
Quels sont les contrôles effectués au moment de l'octroi de la pension ?			
Organisation interne			
Pensez-vous que le dispositif de contrôle permet de couvrir les risques inhérents ?			
Comment est prise en charge l'opération de pension dans le système d'information de la banque ?			
Comment sont traités les risques résiduels d'une opération de pension ?			



**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Ouvrages, articles et revues**

1. Banque des Règlements Internationaux (2003), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Février.
2. Banque des Règlements Internationaux (2006), *La convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, dispositif révisé, version compilée*, Juin.
3. BARRY, Mamadou (2009), *Audit Contrôle Interne*, Les presses de la Sénégalaise de l'Imprimerie, 371p.
4. Basel Committee on Banking Supervision (2001), *Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*, September.
5. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy (2006), *Contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Maxima, Paris, 303 p.
6. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: Enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Editions d'Organisation, 320 p.
7. Commission Bancaire (2003), *Le risque opérationnel: pratiques et perspectives réglementaires*.
8. CREDIT SUISSE (2004), *Bâle II-Etape Importante dans la réglementation bancaire*, Economic Briefing N°36.
9. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 272 p.
10. DE FONTNOUVELLE Patrick, DEJESUS-RUEFF Virginia, JORDAN John, ROSENGREN Erick (2003), *Using Loss Data to Quantify Operational Risk*, Federal Reserve Bank of Boston.
11. DE SERVIGNY Arnaud ; METAYER Benoît ; ZELENKO Ivan (2006), *Le risque de crédit*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 299 p.
12. DESROCHES Alain ; LEROY Alain ; VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, Edition Lavoisier, Paris, 286 p



13. DIETSCH Michel ; PETEY Joël (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue Banque Edition, Paris, 199 p.
14. DOV Ogien (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2<sup>ème</sup> Edition, Revue Banque Edition Dunod, 532 p.
15. FAUTRAT Michel (2000), *De l'audit interne au...management des risques*, Audit 2000, n°148, p24-27.
16. GREUNING Hennie Van ; BRATANOVIC Brajovic Sonja(2004), *Analyse et gestion des risques bancaires*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions Eska, Paris, 384 p.
17. GUIDERE Mathieu (2004), *Méthodologie de la recherche*, Ellipses, Paris, 127 p.
18. JACOB Henri, SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, Edition AFGES, Paris, 393 p.
19. JIMENEZ Christian ; MERLIER PATRICK ; CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels: De la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271 p.
20. MAURER Frantz (2007), *les développements récents de la mesure du risque opérationnel*, La Revue du Financier, N°163, Janvier-Février, PP46-60.
21. MISHKIN Frédéric (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 9<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, 960 p.
22. MORREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Paris, Editions d'Organisation, 222 p.
23. NICOLET Marie-Agnès (2000), *Risques opérationnels de la définition à la gestion*, Banque Magazine N°615, p.44-46.
24. NOUY Daniel (2006), *Le champ du risque opérationnel dans Bâle 2 et au-delà*, Revue d'économie financière, N° 84, Juin, p.11-24.



25. PAPAEVANGELOU Vicky (2000), *Le risque opérationnel sur le devant de la scène*, Banque Magazine N°614, p.47-49.
26. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> Edition, Eyrolles, 479 p.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> Edition, Eyrolles, 469 p.
28. RYOZO Himino (2004), *Bâle ou la définition d'un langage commun*, Rapport trimestrielle de la Banque des Règlements Internationaux, Septembre.
29. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle bancaire*, Paris-AFGES Edition, 1099 p.
30. SIRUGUET Jean-Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire. Tome 1 : un dispositif de maîtrise des risques : principes, normes et techniques*, Paris, La Revue Banque Edition, 577p.
31. THORAVAL Pierre-Yves (2006), *Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2*, Revue de la stabilité financière, N°9, décembre, Banque de France.
32. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 1200 p.

#### Site Internet

1. AMD (2005), *Le risque opérationnel*, site web :  
[www.marche-financiers.net/pages/risqueoperationnel.htm](http://www.marche-financiers.net/pages/risqueoperationnel.htm).
2. AMF(2010), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : Cadre de référence*  
[www.amf-france.org/documents/général/9457\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/général/9457_1.pdf)
3. Banque Africaine de Développement (2011), site web : [www.afdb.org](http://www.afdb.org)
4. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2010), site web : [www.bceao.int](http://www.bceao.int)



5. Banque de France (2011), site web : [www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)
6. BAPST, Pierre-Alexandre (2003), *Qu'est-ce-que le risk management ?* Site web : [www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1](http://www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1).
7. BELLUZ, Diana Del Bel (2002), *Gestion moderne des risques*, [www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm).
8. CHELLY Dan (Avril 2011), *Les dossiers techniques d'information Optimind : Risques opérationnels, Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender*, [www.optimind.fr](http://www.optimind.fr)
9. COURTECUISSÉ Mathieu, INSIGHT, SIA CONSEIL(2003), *Numéro spécial Bâle II, 3<sup>ème</sup> trimestre 2003*, 4 Pages, <http://www.fimarkets.com/documents/insight+T3-2003+-+Bale+II.pdf>.
10. DAHEN Héla (2006), *la quantification du risque opérationnel des institutions bancaires*, [http://neumann.hec.ca/gestiondesrisques/these\\_Hela%20Dahen\\_vf.pdf](http://neumann.hec.ca/gestiondesrisques/these_Hela%20Dahen_vf.pdf).
11. FONTUGNE, Muriel (2001), *Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus*, [www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf)
12. Heiderich (2007), *Dossier sur le risk management*, [www.effisoft.com](http://www.effisoft.com).
13. LENEL Olivier, NOGARET François, *Les 10 réponses sur la cartographie des risques*, <http://www.mazars.fr>, P6.
14. PIRUS Jean-Luc (2004), *L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire*, [http://www.journaldunet.com/solutions/0403/040319\\_chro\\_bpms.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0403/040319_chro_bpms.shtml)