



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE
MANAGEMENT DES RISQUES
OPERATIONNELS : CAS DE LA BANQUE
ISLAMIQUE DU SENEGAL**

Présenté par :

Papa Abdou DIOUF

Dirigé par :

El Hadj Malick NDOYE
(IIA-SENEGAL)

avril 2013

DEDICACE

- Je dédie ce mémoire à mon père et à ma mère, à qui je dois tout dans la vie, je leur souhaite longue vie, bonheur et prospérité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire. Mes remerciements vont envers:

- mes parents, mon père Ibrahima DIOUF, ma mère Thioro LY qui ont fait de ma réussite une priorité ;
- mes frères et sœurs : Ndéye Maya DIOUF, Sokhna Bineta DIOUF, Safy DIOUF, Ndéye Marième DIALLO, Massamba DIOUF, Alassane GUEYE, Alioune Badara BASSE pour leur soutien.
- l'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG ;
- mes amis et camarades de promotion qui, par leur enthousiasme m'ont permis d'acquérir de nouvelles expériences de la vie en société ;
- M. Babacar NDOYE, Directeur Général de la BIS ;
- M. Omar MBODJ, Directeur Général Adjoint de la BIS ;
- Mme Aminata FAYE SECK, Directeur des Risques et du Contrôle des Engagements ;
- mon directeur de mémoire M. El Hadj Malick NDOYE, pour son encadrement et sa disponibilité ;
- M. Serigne NDIAYE, mon collègue de bureau ;
- tout le personnel de la BIS.

LISTE DES SIGLES (ACRONYMES) ET ABREVIATIONS

ABS :	Asset Backed Securities
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIS :	Banque Islamique du Sénégal
BIS:	Bank for International Settlements
BRI :	Banque des Règlements Internationaux
CA :	Conseil d'Administration
CAMELS:	Capital Adequacy, Asset Quality, Management Earnings Liabilities Sensitivity to Market Risk
CLC :	Comité Local de Crédit
COSO :	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSFI :	Conseil des Services Financiers Islamiques
DG :	Direction Générale
DIB :	Dubai Islamik Bank
DMI :	Dar Al Maal Al Islami
DRCE :	Département Risques et Contrôle des Engagements
IIRF:	Institut Islamique de Recherche et de Formation
LIBOR :	London Interbank Offered Rate
NSE :	Nigérian stock Exchange
OCI :	Organisation Internationale de la Conférence Islamique
PV :	Procès Verbal
RO :	Risque Opérationnel
SI :	Système d'Information
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Sukuk-al-ijara.....	15
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	28
Tableau 1 : Répartition du capital après première augmentation.....	36
Tableau 2 : Répartition du capital après la deuxième augmentation.....	36
Tableau 3 : Evolution du bilan de la BIS entre 2008 et 2010	37
Tableau 4 : Répartition des agences de la BIS	38
Tableau 5 : Fiche de déclaration de risque	51
Tableau 6 : Echelle de gravité (impact)	52
Tableau 7 : Echelle de probabilité.....	53
Tableau 8 : Fiche d'évaluation des risques	53
Tableau 9: Fiche de traitements des risques.....	54

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BIS	- 61 -
Annexe 2 : Tableau de mesure des écarts ou gap.....	- 63 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES (ACRONYMES) ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IV
LISTE DES ANNEXES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : THEORIQUE.....	8
INTRODUCTION.....	9
Chapitre I: Fonctionnement du Système Financier Islamique.....	10
I.1 Historique et évolution.....	10
I.2 Caractéristiques et principes de la finance islamique.....	11
I.2.1 L'interdiction de l'intérêt (riba).....	11
I. 2.2 L'interdiction du Gharar (incertitude, tromperie, risque, ambiguïté).....	12
I.2.3 La thésaurisation	12
I.2.4 La spéculation (maysir).....	12
I.2.5 Les activités et produits illicites.....	12
I.3 Les opérations islamiques de financement.....	13
I.3.1 Les modes de financement participatif	13
I.3.1.1 Le contrat « moudharaba ».....	13
I.3.1.2 Le contrat « moucharaka » (partenariat actif).....	13
I.3.2 Les opérations commerciales	13
I.3.2.1 Le contrat « mourabaha ».....	13
I.3.2.2 Le contrat « salam »	14
I.3.2.3 Le contrat « ijara »	14
I.3.2.4 Le contrat « istisnaa »	14
I.3.3 Les prêts sans contrepartie « kard hassan ».....	14

I.3.4 Les « sukuks ».....	14
I.4 La gestion des risques dans les banques islamiques	15
I.4.1 Les conflits d'intérêts inhérents au mode de rémunération.....	16
I.4.2.1 Le risque de crédit.....	16
I.4.2.2 Le risque de marché	17
I.4.2.3 le risque de liquidité.....	17
I.4.2.4 Le risque opérationnel.....	18
I.4.3 système de gestion des risques dans les banques islamiques	19
Chapitre II Les composantes d'un dispositif de management des risques.....	21
II.1 Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités des acteurs internes.....	21
II.2 Un processus de gestion des risques	22
II.2.1 Identification des risques	23
II.2.1.1 Les techniques d'identification des risques	23
II.2.2 Evaluation des risques	24
II.2.2.1 Les techniques d'évaluation :	24
II.2.3 Traitement des risques	25
II.2.4 Activité de contrôle.....	26
II.2.5 Information et Communication.....	26
II.3 Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques	27
Chapitre III Méthodologie de Recherche	28
III.1 Le modèle d'analyse.....	28
III.2 Les outils de collecte des données.....	30
III.2.1 L'analyse documentaire.....	30
III.2.2 Le guide d'entretien.....	30
III.2.3 L'observation.....	31
III.2.4 Le questionnaire	31
CONCLUSION	32
DEUXIEME PARTIE : PRATIQUE.....	33

INTRODUCTION.....	34
Chapitre IV Présentation de la BIS	35
IV.1 Historique :.....	35
IV.2 Missions et objectifs.....	37
IV.3 Quelques chiffres pertinents.....	37
IV.4 Organisations.....	37
IV.5 Présentation du Département Risques et Contrôle des Engagements (DRCE).....	38
IV.5.1 Analyse contradictoire du risque de contrepartie	38
IV.5.2 Etablissement du procès verbal de la décision du CLC : notification de la décision	39
IV.5.3 Mise en place des autorisations.....	39
IV.5.4 Suivi et contrôle des engagements	39
IV.5.4.1 Suivi des dépassements	39
IV.5.4.2 Recouvrement des suspens.....	40
IV.5.4.3 Suivi des engagements impayés.....	40
IV.5.4.4 Suivi des comptes sans mouvement.....	41
IV.5.5 Contrôle des Engagements/Mises en place.....	41
IV.5.6 Suivi des financements en cours	41
IV.5.7 Mise à jour de la cotation du portefeuille crédit.....	41
IV.5.8 Gestion des risques de liquidité et de marché	42
IV.5.8.1 Risque de liquidité.....	42
IV.5.8.2 Risque de Marché.....	42
IV.5.9 Surveillance des ratios.....	43
IV.5.9.1 Ratio de solvabilité.....	43
IV.5.9.2 Le coefficient de division des risques	43
IV.5.9.3 Ratio de liquidité	43
IV.5.9.4 Coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables	43
IV.5.9.5 Autres ratios	43
IV.5.10 Déclassement en douteux-litigieux et provisionnement.....	44

Chapitre V La gestion du risque opérationnel à la Banque Islamique du Sénégal.....	46
V.1 Politiques	46
V.1 Organisation	47
V.2 Missions.....	47
V.3 Rôles et responsabilités	48
V.4 Méthodologie.....	48
V.5 Evaluation du processus	48
Chapitre VI. Mise en place d'un dispositif de management des risques à la BIS	50
VI.1 une organisation interne	50
VI.2 un processus de gestion des risques	51
VI.2.1 Identification des Risques	51
VI.2.2 Evaluation des risques.....	52
VI.2.3 Traitement des risques.....	53
VI.2.4 Activité de contrôle.....	54
VI.2.5 Information et communication.....	55
VI.3 un pilotage en continu du dispositif de management des risques.....	55
CONCLUSION	57
CONCLUSION GENERALE	58
ANNEXES	60
BIBLIOGRAPHIE.....	- 64 -
WEBOGRAPHIE	- 64 -

INTRODUCTION GENERALE

Suite à la crise financière de 2008 dite des subprimes en occident, marquée par la faillite de grandes banques d'affaires à l'image de Lehman Brothers, leurs consœurs africaines ont également connu la crise avec un décalage d'une année. Des difficultés qui s'apparentent à celles rencontrées par les institutions financières européennes et américaines qui s'étaient enlisées dans des placements hautement spéculatifs et risqués.

Si les banques africaines ont été affectées, c'est par le biais du ralentissement économique: la baisse des transferts d'argent émanant de la diaspora, la baisse des exportations de matières premières, le fléchissement des investissements, une réduction de l'aide extérieure, une hausse vertigineuse du prix du baril de pétrole.

Les principaux problèmes des banques africaines sont à chercher dans l'augmentation parfois spectaculaire du coût du risque. Ainsi certaines banques ont vu exploser les provisions liées aux créances en souffrance tirant leurs bénéfices vers le bas. A titre d'exemple l'audit général des institutions financières ordonné par M. Lamido SANUSI (gouverneur de la banque centrale nigériane), suite à l'effondrement de la bourse de Lagos (Nigérian stock Exchange-NSE) en 2008, fait état de près de 17 milliards de dollars de crédits en souffrance enregistrés par les banques dans leur ensemble (Jeune Afrique Hors-séries, 2010 :47).

Ainsi, il s'en est suivi une prise de conscience de l'ensemble des banques, au plan national et international pour une gestion plus rigoureuse des risques et la mise en place d'une bonne gouvernance au sein des banques, mais également l'élaboration de nouvelles directives par les instances de régulation, ainsi:

Au plan international, les banques deviennent plus concernées par les accords de Bale II qui imposent l'unification de la gestion des risques (surtout le risque de crédit) ainsi que la mise en place de processus de modélisation, s'articulant autour de 3 piliers:

1. exigences minimales de fonds propres;
2. processus de surveillance prudentielle;
3. discipline de marché.

En 2010 le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a élaboré le dispositif de « Bâle III » qui est un ensemble de mesures nouvelles, destiné à renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques dans le secteur bancaire. Ces mesures visent à:

- améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source ;
- améliorer la gestion des risques et la gouvernance ;
- renforcer la transparence et la communication au sein des banques.

En Afrique de l'ouest le Conseil des ministres de la BCEAO a décidé de relever le capital social minimum des banques et établissements financiers de l'Union, respectivement d'un milliard à 10 milliards et de 300 millions à 3 milliards de F CFA. Pour les banques, le décret de libération sollicité à l'échéance du 31 décembre 2010 a été fixé à 5 milliards de F CFA et à 1 milliard pour les établissements financiers (ILBOUDO, 2010).

Au Nigeria les dirigeants fautifs ont été mis à la porte et la banque centrale a injecté plus de 2,5 milliards de dollars (1,7 milliards d'euros à l'époque) pour les sauver de la faillite (Jeune Afrique Hors-séries, 2010 :46).

Au Sénégal la banque islamique du Sénégal, sur laquelle porte notre étude, a engagé une politique de sélection des risques, et menée rigoureusement dans un cadre collégial et parfaitement éthique. Ainsi, le Conseil d'Administration de la BIS délibérant sur l'exigence du Capital Social minimum de 5 milliards édicté par la BCEAO a décidé de doubler le montant minimum requis par l'autorité. Conséquemment depuis Août 2010 le Capital de la BIS a été porté à 10 milliards par apport en numéraires, afin de renforcer sa structure financière (Réussir Magazine, 2011: 34).

De ce qui précède, il est aisé de reconnaître les actions remarquables entreprises par les banques occidentales et africaines en général et sénégalaises en particulier pour la gestion du risque de crédit, qui représente 50% des risques auxquels sont exposées les banques.

Cependant, avec la déréglementation, la mondialisation des services financiers et la sophistication des techniques financières, une autre catégorie de risque tout aussi important que le risque de crédit attire l'attention des banquiers, il s'agit d'un risque opérationnel (grande innovation de Bâle II) se définissant comme « le risque de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défailants, ou résultant d'événements extérieurs » (comité de Bâle).

Les risques opérationnels sont estimés à près de 30% des risques globaux des banques, et ils augmentent de façon exponentielle. On peut en citer:

- l'automatisation accrue de techniques, qui si elle n'est pas bien maîtrisée, peut transformer les risques d'erreurs humaines (traitement manuel) en risques de pannes des systèmes ;
- le développement du commerce électronique entraîne des risques potentiels (par exemple, problèmes de fraude interne et externe et de sécurité des systèmes) qui ne sont pas encore parfaitement compris ;
- les acquisitions, fusions, regroupements et annulations de fusions mettent à rude épreuve la viabilité des systèmes nouveaux ou nouvellement intégrés ;
- l'apparition de banques offrant des services nombreux pour des montants importants oblige à entretenir en permanence des contrôles internes et des systèmes de secours de haut niveau ;
- les techniques d'atténuation du risque (sûretés, dérivés de crédit, accords de compensation et titrisation) utilisées par les banques afin d'optimiser leur exposition aux risques de marché et de crédit peuvent engendrer d'autres formes de risque (par exemple, juridique) ;
- le recours croissant à l'externalisation et à la participation aux systèmes de compensation et de règlement peut atténuer certains risques, mais aussi présenter de nouveaux risques majeurs pour les banques ;

Toutefois, au sein de la Banque Islamique du Sénégal nous avons relevé l'inexistence d'un système organisationnel dédié exclusivement à la gestion du risque opérationnel :

Les causes de ce phénomène peuvent provenir de diverses sources:

- l'absence de ressources humaines formées à la gestion globale des risques opérationnels;
- l'absence d'un cadre de référence;
- l'absence d'outils adéquats;
- l'existence d'un département Audit au sein de la banque;
- un choix délibéré du management.

Les conséquences peuvent être désastreuses, allant d'une perte massive à une faillite.

Ainsi, selon Les Afriques (2012) après les attentats du 11 septembre, environ 30% des sociétés (tous secteurs confondus) qui exerçaient dans les tours du World Trade Center à New York, ont déposé le bilan.

La respectable banque anglaise Barings, a été mise à genoux par les engagements d'un seul de ses traders, Nick Leeson, a cause de la faiblesse du système de contrôle. En effet M. Leeson utilisait un compte secret 88888 pour cacher ses pertes sur opérations boursières (Financial Times, 1995 : 2).

« L'affaire Kerviel, qui a coûté près de 5 milliards d'euros à la Société Générale (Paris), a montré qu'un trader pouvait échapper à tout contrôle et mettre en péril une banque de premier plan ».

Sur la place de Dakar il ne se passe pas une année sans entendre des histoires de détournements de fonds au sein des banques.

Pour prévenir les banques contre toutes ces pertes, les solutions suivantes sont envisageables :

- ✓ renforcement du contrôle interne ;
- ✓ une externalisation de la gestion du risque opérationnel ;
- ✓ une gestion globale du risque opérationnel préconisé par Bâle 2 ;
- ✓ une gestion globale du risque opérationnel suivant l'approche par le COSO 2.

L'approche édictée par COSO 2 pour une gestion globale du risque opérationnel nous paraît très pertinente. Dans la mesure où elle définit de façon claire et précise la méthodologie à suivre pour une gestion saine et globale du risque opérationnel.

Ceci nous amène à nous poser la question suivante:

Comment mettre en place un dispositif de management des risques opérationnels à la Banque Islamique du Sénégal ?

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- y'a-t-il une formulation claire des stratégies et une surveillance active par le Conseil d'Administration et la Direction Générale de la BIS pour faire face au risque opérationnel ?
- quels sont les différentes étapes pour mettre en place un dispositif de management des risques opérationnels à la BIS ?
- quel est le « timing » nécessaire pour mettre en place ce dispositif ?
- quel est le budget nécessaire à la mise en place de ce dispositif ?
- quelles sont les composantes d'un système efficace de gestion des risques opérationnels ?

- quel sont les personnes qui doivent mettre en place et piloter la gestion globale du risque opérationnel à la BIS?
- quels seront les domaines principaux à couvrir par ce dispositif ?
- quels sont les autres intervenants du processus de gestion des risques opérationnels au sein de la BIS?
- comment s'assurer de la prise en charge de tous les risques opérationnels encourus par la BIS ?
- quel est l'intérêt de disposer d'une fonction gestion du risque opérationnel ?
- existe-t-il une solide culture du risque opérationnel à la BIS ?
- existe-t-il une culture de contrôle interne à la BIS (notamment, définition claire de la hiérarchie des responsabilités et de la répartition des tâches) ?
- l'information interne de la BIS est elle efficace ?
- est-ce qu'un plan de secours a été mis en place à la BIS ?
- quel doit être le rôle des autorités de régulation dans ce processus ?

Face à ces différentes interrogations nous avons décidé d'articuler notre mémoire autour du thème suivant:

« la mise en place d'un dispositif de management des risques opérationnels » cas de la Banque Islamique du Sénégal ».

L'objectif général du thème est de doter la BIS de pratiques internationales en matière de gestion du risque opérationnel. En effet la Banque Islamique fait désormais partie d'un grand groupe bancaire dénommé TAMWEEL AFRICA HOLDING dont l'objectif est de promouvoir le développement de la finance islamique en Afrique de l'Ouest.

De cet objectif général résultent les objectifs spécifiques suivants:

- connaître tous les risques auxquels est exposée la banque par le biais d'une cartographie ;
- procéder à une action préventive de la gestion des risques opérationnels ;
- maîtriser et traiter efficacement ces risques de façon précoce ;
- protéger les actifs de la banque ;
- anticiper sur l'application d'une des recommandations du Comité de Bâle II, au sein des banques de l'espace UEMOA ;
- impliquer le Conseil d'Administration et la Direction Générale dans la politique de gestion des risques opérationnels.

L'étude se propose de jeter les bases d'une gestion rigoureuse du risque opérationnel et de fournir les outils disponibles pour mener à bien cette mission.

L'intérêt du thème se trouve dans le désir affirmé de la Direction Générale de la Banque Islamique du Sénégal de maîtriser les risques opérationnels. Ainsi, au sein du département des Risques et du Contrôle des Engagements un projet en ce sens a été initié. Par conséquent c'est une opportunité pour moi de proposer un outil dédié à la gestion de cette catégorie de risque.

Ce mémoire sera également l'occasion d'enrichir mes connaissances et de parfaire ma formation dans le domaine passionnant de la gestion des risques où j'envisage de faire carrière.

Afin de mieux cerner la problématique définie plus haut, notre étude sera organisée autour de deux parties :

- la première, théorique, traite du fonctionnement du système financier islamique, les composantes du dispositif de management des risques et la méthodologie de recherche adoptée ;
- dans la deuxième partie, pratique, nous avons présenté la BIS , analysé l'existant en matière de gestion des risques opérationnels, puis proposé un dispositif de management des risques opérationnels adapté à la Banque Islamique du Sénégal.

**PREMIERE PARTIE :
THEORIQUE**

INTRODUCTION

Pour aborder cette partie théorique nous avons jugé essentiel de faire d'abord un tour d'horizon sur le fonctionnement du système financier islamique, qui est un peu spécifique, notamment au niveau de ses produits, et dans sa façon de gérer ses risques. Ensuite nous avons présenté et analysé les éléments du dispositif de management suivant la méthode du COSO 2 dans le but de trouver une solution à notre problématique. Enfin, notre démarche, c'est-à-dire la méthodologie de recherche, a été détaillée dans le dernier chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I: Fonctionnement du Système Financier Islamique

Basé sur les principes de la charia, la finance islamique a connu un essor très important à travers le monde ces dernières années, grâce à sa démarche éthique, son soutien à l'économie réelle, sa résistance face à une crise systémique et sa capacité d'intervention, estimée à 1000 milliards de dollars (Berrada, 2013). Ce qui nous amène à étudier l'historique et le fonctionnement de ce système qui a su se faire une place de choix dans le monde de la finance.

I.1 Historique et évolution

L'industrie de la finance islamique s'est développée fortement au cours des trente dernières années. Les pratiques financières se basent principalement sur les textes sacrés et étaient l'œuvre de commerçants depuis des siècles dans les pays musulmans.

C'est à partir de l'année 1940 que quelques expériences d'utilisation de techniques traditionnelles, par des économistes et banquiers ont vu le jour en Malaisie et au Pakistan, puis en Egypte.

Selon Çizakça (2011: 325), l'expérience qui a eu lieu en Egypte en 1963 est souvent présentée comme le point de départ du système. En effet, Ahmed Al Naggar (égyptien) créa dans la petite ville de Mit Ghamr une banque d'épargne dont les fonds étaient destinés à financer des projets agricoles.

C'est ensuite dans les années 1970 lors de la forte augmentation du prix du pétrole (il fut multiplié par 12) que le système financier islamique fut officiellement développé (OULD-BAH, 2011 :6).

Les dépôts de fonds s'accumulent dans les pays du Golf, des établissements furent créés pour gérer ces dépôts, selon les principes de la charia.

Le 1^{er} établissement fut la Dubaï Islamik Bank (DIB) en 1975. Selon SAÏDANE (2009 :23) l'événement qui attira l'attention de certains banquiers occidentaux fut la création en Genève en 1981 du Groupe Dar Al Maal Al Islami (DMI) par différents fondateurs dont le prince Mohamed Ben Fayçal.

IL avait une dimension à la fois financière, politique et religieuse.

Un autre événement marquant de l'histoire du système financier islamique fut la création de la Banque Islamique de Développement (BID) en 1975 (Autissier « & al.», 2007 : 84).

A la suite de cela, les banques occidentales présentes dans le monde musulman créent des fenêtres islamiques, comme la City Bank au Bahreïn.

Avec les événements du 11 septembre et la panique des investisseurs, les ressortissants des pays du Golf qui avaient déposé leurs fonds dans les pays étrangers craignant le gel de leurs avoirs les ont rapatriés.

Ce mouvement de fonds a coïncidé avec une augmentation du coût du pétrole et une croissance du volume de sa production.

L'effet conjugué de ces mouvements fut l'accumulation d'une masse de liquidités qui a été à l'origine de la progression de la finance islamique.

Une étude de Moody's, une agence de notation et d'analyse financière, évalue le marché de la finance islamique entre 500 et 700 milliards de dollars. C'est un marché qui augmente de plus de 30 % par an (Hassoune, 2008).

I.2 Caractéristiques et principes de la finance islamique

S'exprimant sur les caractéristiques de la finance islamique, Gafoor (1999 :3) déclare qu'il en existe trois : 1) les dépôts de la clientèle ne sont pas rémunérés ; 2) les opérations de prêts et de financement d'investissement sont traitées différemment : l'intérêt n'est pas appliqué sur les prêts mais une marge de profit est facturée au client, alors que les financements d'investissement sont basés sur le partage des profits et des pertes ; 3) l'érosion de la valeur du capital due à l'inflation est compensée.

En ce qui concerne les principes, la finance islamique se base sur les interdictions découlant de la théorie économique et sociale islamique.

On dénombre en général les cinq interdictions suivantes : l'interdiction de l'intérêt (riba) ; du gharar (incertitude, tromperie, risque) ; de la thésaurisation ; de la spéculation ; et des activités déclarées illicites. Les deux premières constituent les bases de la finance islamique (Islam. Forex, 2011).

I.2.1 L'interdiction de l'intérêt (riba)

Le terme « riba », qui signifie « augmenter » peut être défini comme tout intérêt stipulé contractuellement, calculé préalablement sur la base du capital initial prêté et du temps convenu sans aucune relation avec les résultats éventuels de l'opération financée .

Selon Smith (2009: 2), la charia considère l'argent comme un simple moyen d'échange. L'argent ne peut par conséquent, à lui seul, faire l'objet d'un contrat ou être utilisé comme un moyen de réaliser un profit.

I.2.2 L'interdiction du Gharar (incertitude, tromperie, risque, ambiguïté)

Cette interdiction relève davantage des valeurs morales et éthiques. Ce principe est dérivé du caractère sacré des contrats dont l'objectif est de réduire l'asymétrie d'information et l'incertitude dans les contrats (AYUB, 2009). Le Gharar peut prendre plusieurs formes:

- l'engagement incertain ou relatif d'une des parties ;
- le paiement conditionnel d'une des parties ;
- l'imprécision du coût au moment de la signature du contrat ;

I.2.3 La thésaurisation

La thésaurisation est interdite par l'islam, notamment dans le coran où DIEU recommande de dépenser dans le sentier de DIEU (S2 V261). C'est-à-dire de fructifier son bien pour le bien commun.

I.2.4 La spéculation (maysir)

Le maysir constitue en islam une désignation englobant tous les jeux de hasard (FAHD, 1987: 212).

I.2.5 Les activités et produits illicites

D'après (MZID,4) il s'agit de toutes les activités et tous les produits contraires à la morale ainsi que les produits interdits à la consommation par les textes de l'islam

Les principales activités et produits illicites sont les suivantes :

- le commerce dans certains secteurs : l'alcool, la viande de porc, les armes, les jeux et les opérations avec les entreprises que l'on considère comme compagnies écran.
- les transactions portant sur l'or, l'argent, la monnaie, afin d'éviter la spéculation.
- les contrats comportant une condition suspensive
- le rachat à une personne d'un bien qu'on lui a précédemment vendu.

I.3 Les opérations islamiques de financement

A l'image de la finance conventionnelle, le système financier islamique propose des produits et services adaptés aux besoins des clients et conformes à la charia. Ainsi on distingue deux modes de financements : participatif et commercial.

I.3.1 Les modes de financement participatif

Il s'agit d'un mode de financement qui fait intervenir le bailleur de fonds (la banque) et l'entrepreneur, basé sur le partage des profits et des pertes découlant de l'activité. On distingue les contrats moudharaba et moucharaka.

I.3.1.1 Le contrat « moudharaba »

Selon Delacour (2009:70) le moudharaba est un contrat conclu entre un (ou des) investisseur (s) qui apporte (nt) des fonds « rab-el-mal » en l'occurrence la banque, et un entrepreneur qui assure le travail nécessaire et apporte son expertise pour faire fructifier ces fonds « moudharib », dans une opération conforme à la charia..

I.3.1.2 Le contrat « moucharaka » (partenariat actif)

C'est un contrat par lequel deux parties (ou plus) souscrivent au capital d'une nouvelle société pour la réalisation d'un projet spécifique (de type joint-venture), ou prennent des participations dans une société existante et participent au profit selon les indications consignées dans le contrat et aux pertes proportionnellement à leurs apports respectifs dans le capital, sauf si la mauvaise gestion est avérée (Laramée, 2008 : 312).

I.3.2 Les opérations commerciales

C'est des opérations purement commerciales qui font intervenir un vendeur (la banque) et un acheteur (le client), portant sur un bien ou service avec fixation du prix de vente de commun accord.

I.3.2.1 Le contrat « mourabaha »

La « mourabaha est un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre l'acheteur et le vendeur « AL Bay'ou bi ribhin ma'loum » (Division des Etudes Economiques et Financière, 2007:11).

Le contrat Mourabaha fait souvent intervenir trois acteurs : le client de la banque qui désire se procurer des biens, un vendeur, et la banque islamique.

I.3.2.2 Le contrat « salam »

C'est un contrat de vente avec livraison différée et paiement comptant. La banque intervient comme acheteur de la marchandise. Elle lui sera livrée à terme par son fournisseur, donc le bien n'existe pas au moment de la signature du contrat. Ensuite la banque signe un contrat salam parallèle « salam mouwazi » avec l'acheteur final de la marchandise (Febvre, 2006 :156).

I.3.2.3 Le contrat « ijara »

L' « ijara » est une sorte de crédit-bail à moyen et long termes qui fait intervenir trois acteurs : le client de la banque, le locataire du bien, la banque et le fabricant vendeur du bien. Les secteurs concernés sont essentiellement les transports, l'immobilier, l'équipement.

Il peut s'agir soit d'un contrat de location simple soit d'un contrat de crédit-bail avec option d'achat « ijara wa iktina ».

Selon KHOULDI (1993:33) l' « ijara wa iktina » est une location irrévocable de biens d'équipement ou de matériel d'outillage ou d'immeubles achetés en vue d'une opération par des entreprises spécialisées qui en demeurent propriétaires avec option d'achat à l'échéance en faveur de l'utilisateur.

I.3.2.4 Le contrat « istisnaa »

L'ISTISNA'A est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie (MOUSTASNI'I) demande à une autre (SANI'I) de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme (albaraka-bank, 2014).

I.3.3 Les prêts sans contrepartie « kard hassan »

Le financement Khard Hassan est un financement consenti à titre gratuit par la banque qui ne reçoit du bénéficiaire aucune rémunération. La seule obligation du client consiste à rembourser à l'échéance, le montant du capital qui lui a été prêté (Bis-bank ; 2013).

I.3.4 Les « sukuks »

Ce sont des sortes d'obligations islamiques émises par des organismes, Etat ou entreprises, qui ont un besoin d'argent. Appelés souvent obligations islamiques, ce sont plutôt des produits assimilables aux « asset backed securities » (ABS) de la finance conventionnelle, conformes à la charia.

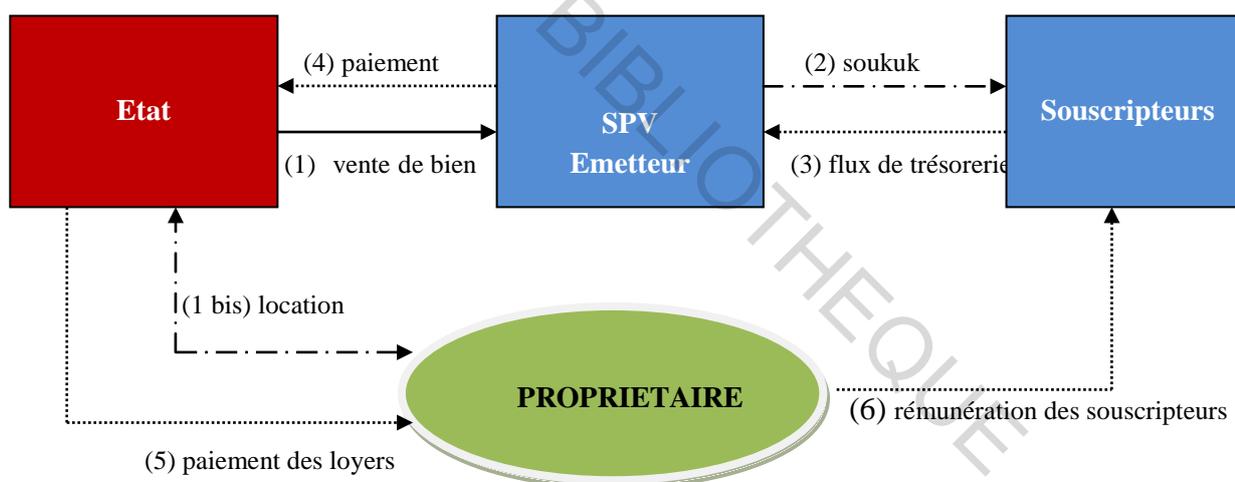
Les « sukuk » sont adossés à des actifs tangibles (ou à leur usufruit) qui génèrent des flux financiers permettant ainsi de rémunérer les porteurs de ces titres. La vente du sous-jacent ou son rachat par l'émetteur permet de rembourser les investisseurs (La lettre du trésorier, 2010 :13).

L'émission de « sukuk » suppose donc le recours à la technique de la titrisation.

D'après le vernimmen (2011), la titrisation est un montage financier qui permet à une société d'améliorer la liquidité de son bilan. Techniquement, des actifs sélectionnés en fonction de la qualité de leurs garanties sont regroupés dans une société ad hoc qui en fait l'acquisition en se finançant par l'émission de titres souscrits par des investisseurs. L'entité ainsi créée perçoit les flux d'intérêts et de remboursement sur les créances qu'elle a achetées aux banques et les reverse aux investisseurs via le paiement d'intérêts et le remboursement de leurs titres.

D'après Smith (2009 :2), ces instruments (sukuk) sont structurés de sorte à pouvoir être cotés sur les marchés financiers..

Figure 1 : Sukuk-al-ijara



Source: CAUSSE-BROQUET (2009:82)

I.4 La gestion des risques dans les banques islamiques :

Une étude réalisée en 2002 par l'Institut Islamique de Recherche et de Formation (IIRF)¹ de la BID révèle que les banquiers islamiques perçoivent le risque de marge comme étant le risque le plus pertinent auquel ils font face, suivi du risque opérationnel et du risque d'illiquidité. Parmi toutes les catégories de risques, les institutions financières islamiques considèrent les risques de crédit et de marché comme étant le moins grave.

¹ L'IIRF, organisme relevant de la BID fut établi dans le but entre autres, d'offrir des facilités de formation au cadres concernés par les activités de développement dans les pays membres de la BID.

Ainsi, les banques islamiques sont exposées à l'ensemble des risques classiques auxquels viennent s'ajouter le risque lié à la rémunération basée sur le partage des profits et pertes.

I.4.1 Les conflits d'intérêts inhérents au mode de rémunération

Siagh (2003) fait remarquer que les opérations financières islamiques conduisent à des conflits d'intérêts entre clients déposants et banques islamiques d'une part, entre banques islamiques et déposants d'autre part.

En amont, d'un côté, les clients déposants-investisseurs assument les risques, paient les frais de gestion, de l'autre côté, la banque s'engage à verser une part de profit ou à leur imputer une part des pertes. Les déposants n'ont aucune certitude quant à l'issue de l'opération et n'ont aucun droit de regard sur les décisions de la banque. Par conséquent la banque doit gérer ce risque qu'elle subit indirectement.

En aval la situation est inverse. Lorsque la banque investit dans des entreprises sous forme de partenariat par un contrat « moudharaba » par exemple, la banque n'est pas actionnaire. En cas de perte la banque subit les conséquences, en premier ressort, les déposants ensuite. L'entreprise quand à elle ne perd que son temps et son travail.

A côté de ce risque les banques islamiques font également face aux autres risques classiques.

I.4.2.1 Le risque de crédit

Il s'agit du risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations (BESSIS, 1995 : 25). Il est d'autant plus important que la probabilité de défaut est forte et que le montant de la créance ou de la proportion non payée est élevé.

Charpa et Khan (2003), précisent que les facteurs suivants accroissent le risque de crédit des banques islamiques :

-les modes de financement participatifs ainsi que les opérations commerciales, car les contreparties de ces banques ne sont pas bien organisées ;

-la prohibition de l'intérêt ne permet pas aux banques islamiques de rééchelonner les dettes sur la base d'une marge renégociée, ce qui fournit à leurs clients sans scrupule un encouragement à être défaillant ;

-la non disponibilité des instruments de couverture de risques basés sur l'intérêt (option, future, swaps), interdits par les comités de charia .

A coté de ces risques inhérents à toute banque, il existe des risques de crédit dus à l'utilisation des modes de financement islamiques.

Ainsi, dans les modes de financement participatifs (« moucharaka » et « moudharaba ») les risques de contrepartie dus à la mauvaise performance du partenaire sont élevés : risque de non livraison, de livraison non conforme, risque de non paiement ou de paiement tardif.

Pour se prémunir contre ces risques, la banque prend généralement des garanties, des assurances, ou procède à des sanctions pour non paiement et des procédures internes de gestion des risques.

I.4.2.2 Le risque de marché

D'après Esch L, & al. (2003 : 29) le risque de marché se définit comme l'impact que peuvent avoir des changements de valeur des variables de marché sur la valeur des positions prises par l'institution: risque de taux d'intérêts, de prix, de change, d'inflation.

En Europe les banques islamiques ne sont pas soumises au taux d'intérêts. Cependant dans un objectif de compétitivité, elles y font référence, en général au LIBOR.

Pour ce qui est des crédits « moudharaba » conclus avec les déposants, la banque est soumise au taux d'intérêt car elle entend offrir à ses déposants une rémunération intéressante et quel que soit l'évolution du taux du marché. Conséquemment, elles font face au risque de taux par la constitution de réserves permettant d'adapter le niveau de rémunération à la fluctuation du marché, indépendamment du résultat de la période.

Le risque de change est causé par la variation de la valeur des créances et des dettes en devises détenues par les banques. Ne pouvant pas utiliser des instruments de couverture, ces dernières subissent également le risque d'inflation.

I.4.2.3 le risque de liquidité.

C'est le risque pour la banque de ne pas honorer ses engagements (HULL, & al. 2010 :397). En effet dans l'immédiat, les banques peuvent se trouver dans l'impossibilité de faire face à une demande massive de retrait de fonds.

Aussi, si à terme, les actifs à plus d'un an sont financés par les ressources à court terme, le phénomène est appelé risque de transformation.

Ce risque est d'autant plus élevé dans les banques islamiques que la plus grande partie des ressources provient des contrats de dépôts à court terme. Aussi, les banques islamiques ne

peuvent pas se refinancer dans le marché interbancaire et ne peuvent quasiment pas recourir aux crédits de la banque centrale.

Aussi, il convient de s'assurer de la diversification des ressources de fonds, maintenir un portefeuille d'actifs à court terme liquides, et calculer régulièrement des indicateurs de mesure de risque comme :

- ✓ le ratio : cash + actifs mourabaha/dettes ;
- ✓ le ratio : total des actifs selon le degré de la liquidité/total des dettes selon le degré d'exigibilité.

I.4.2.4 Le risque opérationnel

D'après l'AFDB (2013) le risque opérationnel est défini comme des pertes dues aux lacunes du processus, du système ou aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats.

Les banques islamiques sont particulièrement exposées pour les raisons suivantes :

- la non standardisation des procédures bancaires qui peut présenter des difficultés selon les pays, les banques, et selon les exigences du comité de charia. Ce qui peut être source de conflit ;
- la complexité, la mise en œuvre et la gestion du financement de type participatif ;
- l'inexpérience du personnel des banques islamiques (développement récent) ;
- le risque de malhonnêteté des emprunteurs qui peuvent toujours dissimuler leurs bénéfices pour donner moins à la banque ;
- le risque de réputation provenant de rumeurs (ex : financement du terrorisme) ;
- le « risque commercial «translaté» (Hassoune, 2008) existe lorsqu'une banque n'assure pas une rentabilité suffisante aux investisseurs, qui comparent la rémunération des banques islamiques à celle des banques conventionnelles, et en conséquence retirent leurs fonds.

Toutefois ces risques peuvent être couverts par la constitution de provisions.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration et les hauts responsables doivent élaborer les politiques générales et la stratégie globale pour gérer les risques opérationnels (KHAN, & al.2002:41).

I.4.3 système de gestion des risques dans les banques islamiques

Les banques islamiques ont entrepris des efforts en ce qui concerne le respect des normes de suffisance de capital, la mise en place d'une gestion des risques et l'adoption de système de rating.

Malgré l'inadaptation des normes prudentielles du comité de Bâle à la réalité des banques islamiques, certains organes œuvrent à l'amélioration de la gestion prudentielle de ces banques, à l'image du CSFI (Conseil des Services Financiers Islamiques) qui préconise le respect des normes de suffisance du capital.

Suivant le comité de Bâle, le ratio de suffisance du capital/ actifs risqués doit être au moins égal à 8%. La banque centrale de Bahreïn a fixé ce taux à 12% et celle de Qatar à 10%. En outre on assiste dans les grandes banques à la mise en place d'une fonction gestion des risques.

Selon CAUSSE-BROQUET (2009:158) les banques islamiques adoptent également des systèmes de rating. Notamment ceux utilisés par les banques centrales, qui mettent en place des modèles de surveillance de type CAMELS (Capital Adequacy, Asset Quality, Management Earnings Liabilities Sensitivity to Market Risk).

Cette méthode repose sur l'examen de cinq domaines cibles. La banque centrale établit pour chaque banque un score 1 (Excellent) à 5 (Mauvais) pour respectivement chaque facteur. Lorsque le score moyen de la banque est inférieur à 2, sa gestion est considérée comme de bonne qualité, lorsque le score est supérieur à 3 la gestion n'est pas suffisante. Ce système permet d'identifier les banques qui méritent une attention particulière.

Il ressort de cette étude que la finance islamique a fortement évolué durant ces dernières années, en proposant des produits innovants en conformité avec l'éthique et la charia. Aussi participe t'elle au développement de l'activité économique réelle par opposition à l'économie virtuelle, domaine de prédilection des banques d'affaires occidentales.

L'enlisement de ces dernières dans des placements spéculatifs hautement risqués ayant provoqué la crise financière de septembre 2008 a joué en faveur de la finance islamique, qui a gagné la confiance des investisseurs. Aziz (2009:1) de dire que la finance islamique à un rôle potentiel pour contribuer, non seulement à la stabilité du système financier mondial, mais également à une croissance mondiale plus équilibrée.

Cependant, cette stabilité a été mise à rude épreuve lors de la faillite annoncée de Dubaï. En effet le 26 novembre 2010, l'un des bras financiers de l'émirat, Dubaï World, annonce son incapacité à honorer le 14 décembre, comme prévu, le remboursement d'une tranche de **sukuk** qui porte un bénéfice de 9%. Le montant de cette tranche est de 3,52 milliards de dollars (sans les profits). Une panique gagne les places boursières arabes, qui s'effondrent, les agences de rating qui n'avaient rien vu venir dégradent les notes des principaux établissements cotés.

Le 2 décembre, Dubaï World demande le rééchelonnement de 26 milliards de dollars, sur une dette de 59 milliards. Les sukuk se vendent sur le marché parallèle à 50% de leur valeur.

La cité-Etat n'a dû son salut qu'avec l'intervention de son grand frère et grand bailleur, Abou Dhabi, qui lui a accordé un prêt de 10 milliards de dollars.

En somme, on peut retenir que les produits islamiques offrent des solutions en phase avec l'économie réelle, cependant ils peuvent être à l'origine d'une crise systémique entraînant le défaut d'un état. Ainsi il urge de procéder à une analyse rigoureuse des risques associés à tout projet de financement islamique, et de définir les moyens de prévention. Dans le cas de Dubaï, c'est un événement extérieur qui est venu provoquer sa probable faillite, donc un risque opérationnel était lié à l'émission de ses sukuk.

Dubaï aurait peut être pu se prémunir par une garantie de la maison mère Abou Dhabi, le grand parrain de la fédération des Emirats arabes unis qui dispose d'une fortune colossale, ce qui éviterait la panique des prêteurs.

Cette parenthèse sur les risques opérationnels va nous permettre d'aborder le deuxième chapitre, qui a pour titre les composantes d'un dispositif de management des risques opérationnels.

Chapitre II Les composantes d'un dispositif de management des risques opérationnels

Les éléments constitutifs du dispositif de management des risques opérationnels varient d'une institution financière à une autre en fonction de son organisation interne. Ainsi suivant l'approche du COSO 2 (2005) on peut retrouver les composantes suivantes :

- Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités des acteurs internes ;
- Un processus de gestion des risques comprenant cinq étapes (identification des risques, évaluation des risques, traitement des risques, activité de contrôle, information et communication) ;
- Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques.

II.1 Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités des acteurs internes

L'organisation interne constitue le socle du dispositif de management des risques opérationnels. En effet, il a une influence sur la façon dont le personnel appréhende la gestion du risque opérationnel, sur le déroulement des activités de contrôle, sur les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations. Ainsi l'environnement interne englobe, la culture du risque, l'appétence pour le risque, le Conseil d'Administration, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, une structure organisationnelle, une délégation des pouvoirs et de responsabilités, une politique de ressources humaines.

➤ La culture du risque

Il s'agit d'un ensemble de croyances et d'attitudes qui désignent la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien.

➤ L'appétence pour le risque

Il constitue le niveau de risque global qu'une entité est prête à prendre pour atteindre ses objectifs et créer de la valeur. L'appétence pour le risque peut être appréhendée du point de vue qualitatif en fonction des critères tel qu'élevé, moyen ou faible ou quantitatif.

➤ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration a une influence majeure sur l'environnement interne. Ainsi ses membres doivent disposer de qualités telles que l'indépendance, l'expérience, les techniques de gestion, la rigueur en vue de bien remplir sa mission.

➤ **Intégrité et valeurs éthiques**

L'image que véhicule une entreprise envers son environnement externe doit être positive, car elle participe à l'atteinte de ses objectifs. Pour ce faire, le personnel qui crée, gère, et contrôle les activités de l'organisation doit disposer de qualités, telles que l'intégrité et des valeurs éthiques, car elles influent sur l'exécution normale des tâches.

➤ **Engagement et compétence**

L'engagement et la compétence du personnel sont très déterminants dans la création de valeur par l'entreprise. En effet chaque poste requiert certaines connaissances et savoir faire spécifiques pour l'exécution des tâches courantes. En outre, le personnel devra être suffisamment motivé et engagé pour atteindre les objectifs fixés par le management.

➤ **Structure Organisationnelle**

Elle doit permettre de planifier, d'exécuter, de contrôler et de faire un suivi de ses activités et nécessite de définir les principaux domaines d'autorité et de responsabilité et d'établir des lignes de reporting.

➤ **Délégation de pouvoirs et de responsabilités**

La délégation de pouvoirs et de responsabilités désigne la manière dont les responsables de postes sont autorisés et incités à prendre des décisions et initiatives en vue de résoudre des problèmes, ainsi que les limites relatives à leurs pouvoirs.

➤ **Politique de Ressources Humaines**

Les politiques de ressources humaines doivent être axées sur des valeurs comme l'intégrité, l'éthique et la compétence. Elles concernent le recrutement, la gestion de carrière, la formation continue, les évaluations individuelles, le conseil, la promotion, la rémunération et les actions d'amélioration.

II.2 Un processus de gestion des risques

Ce processus comprend au sein du contexte interne et externe de la société, cinq étapes :

- identification des risques ;

- évaluation des risques ;
- traitement des risques ;
- activité de contrôle ;
- information et communication.

II.2.1 Identification des risques

Le risque peut se définir comme un événement interne ou externe à l'organisation qui peut avoir un impact négatif sur la réalisation de ses objectifs. Ces événements d'ordre organisationnel, économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques, peuvent être qualifiés du plus évident au plus improbable et leur effet variant de « non significatif » à « majeur ».

II.2.1.1 Les techniques d'identification des risques

Les techniques d'identification des risques peuvent comprendre une combinaison de techniques et d'outils. A titre d'exemple un groupe de travail interactif, avec un facilitateur pour aider les participants à identifier les risques peut s'avérer efficace.

Parmi les techniques d'identification des risques on peut citer:

- **bibliothèque d'événement** : listes détaillées d'événements potentiels communs aux organisations d'un secteur donné ou à un processus/une activité communs à plusieurs secteurs.
- **Analyse interne** : réalisée dans le cadre des réunions des collaborateurs d'une unité ou provenant de sources externes.
- **Seuils de déclenchement ou de remontée des informations** : Ils alertent le management sur les événements à risque en comparant les transactions ou événements en cours à des critères prédéfinis.
- **Groupes de travail et entretiens** : basés sur des discussions structurées, ces groupes composés de managers expérimentés permettent d'identifier les événements préoccupants.
- **Indicateur d'événements** : il s'agit d'une combinaison des données d'entrée, des tâches, des responsabilités, et des données de sortie constituant un processus.

- **Indicateurs d'événements clés** : un suivi des informations corrélées aux événements permet d'identifier l'existence de conditions pouvant être source de risque.
- **Base de données sur les pertes passées**: elle constitue une source pertinente d'informations qui permet d'identifier les évolutions et les causes.

A noter qu'il peut exister des interdépendances entre les événements. Ainsi une catégorisation des risques permet au management d'obtenir une vision exhaustive des efforts déployés en matière d'identification des événements.

II.2.2 Evaluation des risques

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure la réalisation d'un événement peut avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité. Le management devra ensuite évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements et recourt à la combinaison de méthodes quantitatives (pourcentage) et qualitatives (élevé, moyenne, faible...). Toutefois il convient de distinguer les risques inhérents des risques résiduels.

Ainsi le management pourra négliger les événements avec une probabilité d'occurrence élevée et à impact mineur en se concentrant plus sur les risques ayant une probabilité d'occurrence faible et une gravité importante.

II.2.2.1 Les techniques d'évaluation :

Elles sont d'ordre qualitatif ou quantitatif.

Les techniques qualitatives sont utilisées quand les risques ne peuvent pas être quantifiés ou en l'absence de données fiables ou dont le coût ne peut pas être apprécié.

Quant aux techniques quantitatives elles sont plus complexes et sophistiquées et apportent plus de précision que la méthode qualitative et requiert souvent l'utilisation de modèles mathématiques. Parmi ces outils on peut citer :

- **le benchmarking** : qui consiste à analyser et à adapter les meilleures pratiques en matière d'évaluation des risques appliquées par les autres entités du secteur.
- **les modèles probabilistes** : Ils s'appuient sur des données historiques pour déterminer le comportement futur des événements.
- **les modèles non-probabilistes**: basées sur des hypothèses subjectives, elles permettent d'évaluer l'impact des événements, à partir de données historiques ou

simulation portant sur des prévisions. On distingue les mesures de la sensibilité, la simulation de stress, et l'analyse de scénarii.

En ce qui concerne l'utilisation des méthodes qualitatives, le management pourra recourir aux méthodes des entretiens ou atelier ou bien à l'autoévaluation.

Une fois les risques évalués il convient de déterminer leur méthode de traitement afin d'atténuer leur impact sur la réalisation des objectifs de l'entité.

II.2.3 Traitement des risques

Il existe différentes méthodes : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation des risques.

- **l'évitement** : arrêt des activités génératrices de risque, qui peut avoir une conséquence sur l'interruption d'une ligne de produit ou entraver un processus de développement à l'international.
- **la réduction** : réduction de la probabilité ou de l'impact d'un risque ou les deux à la fois, grâce à des décisions de gestion prises quotidiennement.
- **le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact du risque en le transférant ou en le partageant.
- **l'acceptation** : subir la probabilité d'occurrence du risque et de sa probabilité

Le choix du type de traitement nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs que sont :

- ✓ les conséquences de la méthode appliquée sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques et l'identification de celles qui respectent l'appétence de l'organisation pour le risque.
- ✓ le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels
- ✓ les opportunités éventuelles permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

En tout état de cause le traitement devra permettre de ramener le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance au risque de l'organisation.

Les risques seront présentés sous forme de portefeuille pour assurer leur prise en charge globale.

A noter que l'ensemble des risques agrégés de l'organisation ne doit pas dépasser le seuil de tolérance global défini par le management.

II.2.4 Activité de contrôle

C'est le processus par lequel le management s'assure que les méthodes de traitement des risques souhaitées sont effectivement mises en place. Les activités de contrôle sont constituées de politiques (ce qui doit être mis en place) et procédures (l'application de la politique) et peuvent être regroupés en trois catégories : stratégique, opérationnelle, de reporting et de conformité.

Les activités de contrôle peuvent être de type préventif, détectif, manuel, informatique et de management.

II.2.5 Information et Communication

L'information joue un rôle très important dans le processus de gestion du risque opérationnel. Qu'elle soit de source externe ou interne l'information obtenue de nature qualitative ou quantitative permet aux gestionnaires de prendre des décisions rapides et d'anticiper sur les événements porteurs de risques.

La qualité de l'information est de rigueur, car l'exploitation de données erronées par le management conduit à une mauvaise interprétation et au choix de mauvaises décisions. Il conviendra de s'assurer que :

- ✚ le contenu est approprié ;
- ✚ l'information parvient à temps utile ;
- ✚ l'information est actualisée, exacte, et accessible.

La communication fait partie intégrante du système d'information. Elle permet aux collaborateurs d'être au même niveau d'information et d'exécuter les diligences qui relèvent de leur fonction.

Cette communication peut être soit interne ou externe et doit circuler de façon transversale du fait de l'interdépendance des activités. Ceci afin d'appréhender le risque globalement.

La Direction Générale doit aviser le Conseil d'Administration de tout risque encouru par l'entreprise et sur le fonctionnement de la structure.

La communication externe avec les tiers (clients, fournisseurs), doit être structurée car chaque information transmise ou reçue peut être source de risque.

La communication en faveur des régulateurs, partenaires doit être exacte, exhaustive, transmise dans les délais et répondant à leurs attentes.

II.3 Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de management des risques n'est pas statique, il change dans le temps. Par conséquent les méthodes de traitement et de contrôle des risques adéquates et pertinentes à un instant donné peuvent s'avérer inefficaces au fil du temps.

Ainsi le pilotage du dispositif peut se faire de deux manières : un dispositif continu ou une évaluation spécifique. Il peut être effectué par les personnes responsables des unités, les auditeurs internes ou externes.

Toutefois l'évaluateur doit disposer de certains prés requis avant l'entame de la mission.

Parmi les méthodes utilisées on peut citer : les grilles de contrôle, les questionnaires, la formalisation des diagrammes de flux, le benchmarking ...

Toute la documentation relative au dispositif de management des risques doit être disponible au sein de l'entité et mise à jour régulièrement, complétée par les tests et analyses réalisés lors des évaluations.

Le but ultime de ces évaluations est de déceler toute défaillance sur le dispositif de management des risques et de les remonter au management par le biais d'un reporting pour la prise de décisions correctives.

En définitive, le dispositif de management des risques est organisé de sorte à faire intervenir tous les organes de l'organisation dans le processus de maîtrise des risques opérationnels. Toutefois des difficultés peuvent apparaître dans la détermination du seuil de tolérance au risque pour certains types d'opérations, mais également dans l'évaluation même du risque, souvent subjective.

Tout système n'étant pas exempt de failles, des ententes entre les agents ou des erreurs humaines peuvent subvenir.

Chapitre III Méthodologie de Recherche

Les chapitres I et II nous ont permis de faire le tour du fonctionnement du système financier islamique et de jeter les contours d'un bon dispositif de gestion des risques opérationnels, conformément aux recommandations du COSO 2.

Nous allons nous proposerons un modèle d'analyse pour la mise en place d'un dispositif de management des risques opérationnels au sein de la Banque Islamique du Sénégal. Ensuite présenter les outils de collecte de données afin de mettre notre choix à l'épreuve.

III.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous proposons tourne autour du dispositif de management des risques selon le COSO 2, qui s'articule en trois grandes étapes :

- ✚ une organisation interne ;
- ✚ un processus de gestion des risques opérationnels ;
- ✚ un pilotage en continu du dispositif de management des risques.

Figure 2 : Modèle d'analyse

<i>Eléments du dispositif</i>	<i>Démarches</i>	<i>outils de collecte de données</i>
I. Organisation interne		
<i>la culture du risque</i>	étude sur la sensibilité des agents par rapport à la gestion des risques.	Entretien avec le chef du Département Audit, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur des Risques. Administration de questionnaire sur un échantillon du personnel.
<i>définition de l'appétence pour le risque</i>	s'assurer que le risque global que le management peut prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques est connu de tous.	Administration de questionnaire sur un échantillon représentatif du personnel. Observation.
<i>rôle du Conseil d'Administration</i>	vérifier les orientations du Conseil d'Administration.	Entretien avec le Secrétaire du Conseil d'Administration. Consultation des PV du Conseil d'Administration.
<i>intégration et valeurs éthiques</i>	analyse de la perception que les clients ont sur le personnel et les dirigeants de la banque.	Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines. Consultation du dossier des réclamations des clients.

<i>engagement et compétence</i>	mesurer le degré de motivation et le niveau du personnel.	Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines. Observation.
<i>Structure organisationnelle.</i>	examiner l'efficacité de l'organisation interne	Observations. consultation de l'organigramme de la BIS. Revue du manuel des procédures de la banque mises à jour en 2012.
<i>délégation de pouvoirs et de responsabilités</i>	étude du processus de prise de décision interne.	Observations.
<i>politiques de ressources humaines</i>	évaluer la satisfaction du personnel par rapport au processus de gestion des ressources humaines.	Administration de questionnaire sur un échantillon du personnel. Observation.
II. Processus de gestion des risques		
<i>Identification des risques</i>	prise de connaissance des différentes entités et activités de la banque.	Revue du manuel des procédures de la banque mise à jour en 2012. Entretien avec les responsables de Département.
<i>Evaluation des risques</i>	choisir une méthode d'évaluation des risques adaptée.	Entretien avec les responsables des risques concernés. Utilisation des historiques de pertes.
<i>Traitement des risques</i>	choix d'un mode de traitement efficient.	Entretien avec les responsables des risques concernés.
<i>Activité de contrôle</i>	vérifier la mise en place effective des méthodes de traitement des risques, notamment le plan d'audit.	entretien avec le responsable de l'Audit
<i>Information et communication</i>	examiner l'efficacité du système d'information.	Entretien avec le Directeur de l'informatique et le responsable de l'Administration. Exécution tâches courantes.
III. Un pilotage en continu du dispositif de management des risques	s'assurer de la mise à jour continue des méthodes de traitement des risques.	Entretien avec le responsable du Risque et le responsable de l'Audit

Source : nous même

III.2 Les outils de collecte des données

Comme outils de collectes de données nous avons privilégié l'analyse documentaire, le guide d'entretien, l'observation et le questionnaire.

III.2.1 L'analyse documentaire

Elle a été basée sur l'exploitation des données internes et externes, notamment:

- le manuel des procédures de la BIS ;
- les états financiers de la BIS de 2008 à 2010;
- les rapports annuels de la BIS de 2009 et 2010;
- l'organigramme de la BIS ;
- la fiche de présentation du groupe TAMWEEL AFRICA HOLDING ;
- les documents de la Banque Islamique de Développement relatifs à la gestion des risques bancaires ;
- les articles consultatifs de la Banque des règlements internationaux.
- les articles ou revues scientifiques portant sur la gestion des risques opérationnels ;
- les magazines économiques et financiers ;
- les publications du comité de Bâle sur la gestion du risque opérationnel

III.2.2 Le guide d'entretien

Pour mener à bien l'étude nous nous sommes entretenus avec les directeurs de départements, Exploitation, Opération, Financement, Informatique, Comptabilité, Administration et Logistique, Audit Interne, Juridiques et Contentieux, Risques et Contrôle des Engagements. Ces échanges portaient sur l'impact des risques opérationnels sur l'atteinte de leurs objectifs, la façon dont ils gèrent le risque opérationnel, les outils utilisés, leur perception sur la culture du risque du personnel de la BIS, les problèmes rencontrés dans le traitement de ces risques et les axes de recommandations.

Les réponses obtenues nous ont permis de mieux cerner les interactions qui existent entre les différents départements, mais également de cerner les besoins de chaque responsable en matière de gestion de risques.

III.2.3 L'observation

En tant qu'analyste risques au sein de la BIS depuis trois ans, et de part la nature de nos interventions (transversales), qui couvrent toutes les unités de l'institution, nous avons bien observé le déroulement des différentes opérations au sein de l'institution et avons suffisamment recueilli d'informations sur la façon dont l'audit gère les risques opérationnels et sur les risques majeurs qui impactent la réalisation des objectifs de la banque.

III.2.4 Le questionnaire

Nous avons administré un questionnaire, par voie du courriel interne de la BIS, à un échantillon du personnel de la BIS (3 à 5 personnes par départements) pour mesurer leur connaissance par rapport à la gestion du risque opérationnel et mesurer leur sensibilité par rapport à la culture du risque.

Au terme de la présentation de notre méthodologie de recherche, axée sur les outils de collecte de données et le choix d'un modèle d'analyse, notre travail a abouti à la proposition d'un dispositif de management des risques opérationnels formalisé au sein de la Banque Islamique du Sénégal.

CONCLUSION

En définitive, la revue de la littérature nous a permis de noter que le système financier islamique stable en apparence fait face à beaucoup de risques, pouvant même mettre en péril un état, à fortiori une entreprise. D'où la nécessité d'identifier dans tout projet de financement islamique tous les risques associés et se prémunir contre leur probable réalisation.

Pour ce faire, le dispositif de management des risques suivant l'approche par le COSO 2 peut constituer une solution face à ce problème pour les entreprises, nonobstant le fait qu'il présente des limites. Ainsi, le modèle d'analyse proposé plus haut va nous servir de base pour la mise en œuvre de ce dispositif au sein de la Banque Islamique du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
PRATIQUE

INTRODUCTION

La deuxième partie pratique aborde la présentation de la Banque Islamique du Sénégal avec un accent sur la procédure du département Risque et Contrôle des Engagements, sur lequel porte notre étude, la description et à l'évaluation de l'existant en matière de gestion des risques opérationnels, et enfin la mise en place du dispositif de management des risques au sein de la BIS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV Présentation de la BIS

D'une banque de petite envergure il y'a quatre ans, la BIS à su se hisser aujourd'hui dans le classement des 6 banques les plus performantes de la place de Dakar, avec des bénéfices respectifs de 4 et 5 milliards en 2010 et 2011. Cette performance a été possible grâce à série de mutations, à savoir : la déclinaison d'une nouvelle stratégie de développement validée par le cabinet Mc Kensey, le renforcement de son effectif et l'accroissement de ses ressources externes.

IV.1 Historique :

La Banque Islamique du Sénégal (BIS) est un établissement de crédit sous la forme d'une société anonyme avec Conseil d'Administration. Elle a été créée en 1982 par le Groupe Dar al Mal al Islami, qui est une importante institution financière islamique.

Depuis l'arrêté n° 015822/MEF/DMC du 24 Novembre 1983, la BIS a la possibilité d'effectuer différentes sortes d'opérations: commerciales, immobilières et financières.

Le parcours de la BIS ne fut pas sans obstacles, ayant d'abord enregistré un premier échec.

Lors de sa création, la BIS portait la dénomination de MASSRAF FAICAL AL ISLAMI SENEGAL. En 1989, suite à une suspension provisoire d'agrément prononcée par les autorités de surveillance bancaire, la banque était obligée d'arrêter ses activités. C'est en Octobre 1990, par arrêté ministériel n° 010965, que MASSRAF FAICAL AL ISLAMI SENEGAL changea de raison sociale pour devenir la Banque Islamique du Sénégal. Les activités reprurent ainsi avec un report à nouveau déficitaire, fonds propres dégradés et ratios non respectés.

Un plan de relance fut mis en place en 2002 par le Conseil d'Administration de la banque, en adoptant un plan de remise à niveau financière et de soutien à l'activité qui fera l'objet d'un protocole d'accord signé en 2003 entre les trois principaux actionnaires de l'époque :

- subvention d'équilibre DMI : 2 Millions US Dollars
- rachat de créances douteuses et litigieuses
par l'Etat du Sénégal: 1,5 Milliards F.CFA
- ligne de financement BID : 15 Millions US Dollars

Depuis la reprise des activités, de nombreuses modifications ont été faites.

D'un capital de départ 1 750 000 000, la BIS a réalisé une première augmentation jusqu'à niveau de 2 705 640 000. Puis, suite à la modification de la réglementation bancaire de l'UEMOA demandant aux banques d'élever leur capital à 10 Milliards de F.CFA, la banque rallongea ses fonds propres jusqu'à ce montant en 2010.

La répartition de l'actionnariat à la première augmentation capital s'est faite comme suit:

Tableau 1 : Répartition du capital après première augmentation

Actionnaires	Montants Souscrits	Pourcentage Détenu
Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé	1 204 070 000	44,50%
Banque Islamique de développement	900 000 000	33,26%
Etat du Sénégal	600 000 000	22,18%
Porteurs privés sénégalais	1 570 000	0,06%
TOTAL	2 705 640 000	100%

Source : Banque Islamique du Sénégal (2012), Présentation de la BIS, <http://www.bis-bank.com/fr/presentation-de-la-bis>

La banque va connaître ensuite de profondes mutations, suite à la décision de l'actionnaire majoritaire en l'occurrence la BID (Banque Islamique de Développement) de promouvoir la finance islamique en dotant les institutions financières islamiques de la sous région de suffisamment de moyens pour leur permettre d'accroître leur capacité d'intervention.

Une holding a été créée à cet effet, TAMWEEL AFRICA HOLDING dont 60% du capital sont détenus par la BID et 40% par BANK ASYA (1ère banque islamique de Turquie), regroupant l'ensemble des banques islamiques de la sous région (Sénégal, Mauritanie, Niger, Guinée).

Tableau 2 : Répartition du capital après la deuxième augmentation

Actionnaires	Montants Souscrits	Pourcentage Détenu
Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé (SID)	5 670 000 000	56,7%
Société Générale D'investissement	1 620 000 000	16,2%
Tamweel Africa Holding	1 200 000 000	12%
Banque Islamique de Développement (BID)	900 000 000	9%
Etat du Sénégal	600 000 000	6%
Porteurs privés sénégalais	10 000 000	0,1%
TOTAL	10 000 000 000	100%

Source: Banque Islamique du Sénégal (2012), Présentation de la BIS, <http://www.bis-bank.com/fr/presentation-de-la-bis>

IV.2 Missions et objectifs.

Fort de l'appui de ses principaux actionnaires, la BIS entend contribuer au développement économique du Sénégal à travers, la réalisation des objectifs fondamentaux repris à l'article 3 de ses statuts à savoir :

- ✓ Mener des activités de collecte d'épargne et de distribution de crédits sur la base des principes édictés par l'islam, répondant ainsi aux besoins et aspirations d'une grande partie de la population sénégalaise.
- ✓ Offrir aux entreprises et opérateurs économiques des services bancaires modernes et compétitifs en conformité avec les prescriptions islamiques.

IV.3 Quelques chiffres pertinents.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des données bilancielle de la BIS entre 2008 et 2010.

Tableau 3 : Evolution du bilan de la BIS entre 2008 et 2010 (en millions de F CFA)

	2008	2009	2010
TOTAL BILAN	51 281	49 085	101 467
Dépôt clientèle	40 777	37 622	65 408
Prêt Clientèle	28 705	25 888	67 306
Produit net bancaire	3 755	2 762	5 355
Résultat net	956	54	1 964
Dividendes			495
EVOLUTION DES FONDS PERMANENTS ET DES FONDS PROPRES			
Fonds Permanents	5 723	5 959	15 194
Fonds Propres	4 420	5 401	13 022
Capital	2 706	2 706	10 000

Source : Banque Islamique du Sénégal (2012), états financiers, <http://www.bis-bank.com/fr/etats-financiers>

IV.4 Organisations.

En termes d'organisation, nous notons d'abord la modification de l'administration. En effet, la DMI a vendu ses parts détenus de la BIS à la Banque Islamique de Développement. Ce qui a entraîné un changement dans le conseil d'administration et une modification de l'organigramme (voir annexe 1).

Depuis quelques années, la BIS étend ses activités dans la région de Dakar. En effet elle a développé son réseau dans le centre-ville, la périphérie dakaroise, et la banlieue. Elle s'est même engagée dans une extension à l'intérieur du Sénégal. Les agences de la banque sont répertoriées comme suit :

Tableau 4 : Répartition des agences de la BIS

Albert Sarraut	Faycal
Place de L'Indépendance	Bopp/HLM
Lamine Gueye	Front de Terre
Fass	Sacré Cœur
Ouagou Niaye	Parcelles Assainies
Kaolack	Pikine
Thies	Thiaroye
	Touba

Source : Banque Islamique du Sénégal (2013), <http://www.bis-bank.com/fr/agences>

Au niveau de son organisation interne la BIS est structurée en différents départements, Exploitation, Opération, Financement, Informatique, Comptabilité, Administration et Logistique, Audit Interne , Juridiques et Contentieux, Risques et Contrôle des Engagements (sur qui porte notre étude). Ce dernier fera l'objet d'une présentation plus détaillée dans les lignes qui suivent.

IV.5 Présentation du Département Risques et Contrôle des Engagements (DRCE)

Rattaché à la Direction Générale, le DRCE joue un rôle très important dans la prévention et la gestion des risques au sein de la BIS et plusieurs missions lui sont assignées. Il est composé d'un responsable et deux analystes risques. Son domaine d'intervention s'étend à toutes les activités de la banque.

IV.5.1 Analyse contradictoire du risque de contrepartie

La Direction des risques est chargée de faire une analyse contradictoire du risque de crédit à travers un diagnostic économique et financier (analyse et évaluation des risques attachés).

Le dossier transmis à la Direction des risques doit comporter tous les éléments qui lui permettront d'effectuer une analyse indépendante et objective : états financiers certifiés,

centrale des risques, renseignements commerciaux du client, données historiques sur le client (respect ou non des engagements), etc.

IV.5.2 Etablissement du procès verbal de la décision du CLC : notification de la décision

La Direction des risques notifie la décision après avis définitif des organes compétents.

La notification est faite par transmission d'une fiche synoptique dans laquelle sont reprises toutes les informations relatives au financement autorisé, notamment la nature du crédit, les conditions générales du financement, les garanties à recueillir et le montant de l'autorisation.

Une copie de la fiche de décision du CLC ou du PV de décision du Comité de Crédit du Conseil est jointe à la fiche de notification.

IV.5.3 Mise en place des autorisations

Les autorisations sont d'abord validées sous forme de lignes qui seront mises en place par la Direction des risques. Le Directeur des risques est tenu de s'assurer, avant la mise en place des lignes que toutes les conditions fixées par le CLC ou CA ont été observées : conditions de mise en place, recueil et inscription des garanties, etc.

IV.5.4 Suivi et contrôle des engagements

Le suivi des engagements porte sur la détection des engagements qui présentent des risques de défaut et le suivi du respect des conditions de crédits fixées par le comité local de crédit et le Conseil d'Administration.

IV.5.4.1 Suivi des dépassements

Le service Suivi et Contrôle des Engagements est chargé de surveiller tous les engagements de la banque.

La Direction des risques a en charge le suivi des dépassements autorisés dans le cadre de la délégation de pouvoirs du Comité Local de Crédit en faveur de ses membres, des chefs d'agences et chargés de clientèle.

Le Département des risques passe en revue toutes les opérations de dépassement effectuées la veille, afin de vérifier l'existence des garanties de couverture conformément aux pouvoirs des délégataires. Il vérifiera aussi le respect des plafonds de solde débiteur par compte.

Pour tout dépassement la Direction des risques doit se rapprocher du gestionnaire du compte ou chef d'agence pour demander le justificatif de l'opération, si nécessaire.

Les dépassements doivent être régularisés dans les 15 jours suivants la date de forçage (facilité de caisse).

La Direction des risques présente un rapport mensuel sur ces écritures en suspens adressé à la Direction Générale avec ampliation à l'Audit.

IV.5.4.2 Recouvrement des suspens

Si le dépassement n'est pas régularisé 15 jours après la notification faite au chargé de clientèle (au cas où un délai n'était pas fixé), la Direction des risques initie les diligences nécessaires pour le remboursement de l'avance (lettre de relance, convocation client, mise en demeure).

Tous les dépassements non régularisés dans les 6 mois qui suivent leur autorisation, sont présentés au Comité Local de Crédit. Le Directeur du département des risques peut proposer, au cas échéant, au comité le déclassement du compte en contentieux ainsi que d'autres mesures pour préserver les intérêts de la banque.

IV.5.4.3 Suivi des engagements impayés

Les impayés concernent les financements morabaha amortissables ou à terme présentant au moins une échéance non remboursée. Le système d'information génère automatiquement un état des impayés avec le nombre d'échéances impayées et l'encours non encore échu. La Direction des risques établit un rapport mensuel sur les impayés au plus tard le 15 du mois suivant à l'attention de la Direction Générale avec ampliation au Directeur de l'Audit, la Direction de l'exploitation, chefs d'agence et chargés de clientèle. Dans ce rapport la Direction des risques mettra en évidence ses observations sur l'état de la dégradation du portefeuille et les actions correctives, en termes de recouvrement à initier.

Le département risque peut faire directement des relances s'il constate que le nécessaire n'a pas été fait par les chefs d'agence et les chargés de clientèle. Lorsque le compte totalise plus de trois (3) échéances mensuelles impayées, deux (2) échéances trimestrielles impayées ou une (1) échéance semestrielle impayée une mise en demeure est envoyée au client. Ce courrier est préparé par le chargé de clientèle et signé par le Directeur de l'Exploitation.

Le Risque peut, au besoin envoyer une mise en demeure, téléphoner et / ou convoquer un client, voire se rendre chez lui, si la situation des engagements nécessite une telle procédure.

Si 15 jours après la mise en demeure, les impayés ne sont pas régularisés, la Direction des risques doit initier le déclassement du compte en douteux.

IV.5.4.4 Suivi des comptes sans mouvement.

Il s'agit des comptes courants (comptes ordinaires) et comptes de chèques, n'ayant enregistré aucun mouvement créditeur depuis trois mois au moins (90 jours).

Cet état de comptes sans mouvement est généré par le système d'information qui précise la période d'inactivité, le solde du jour et une colonne observation renseignée par le Risque.

La Direction des risques envoie cet état avec le rapport lié, au plus tard le 5 de chaque mois, au Directeur du Département de l'Exploitation, au Directeur Audit, aux chefs d'agences et aux chargés de clientèle qui se chargent du suivi pour la régularisation.

Au même moment, la Direction des risques fait le nécessaire, afin d'amener le client à alimenter son compte.

NB : La Direction des Risques établit, à l'attention de la Direction Générale avec ampliation à la Direction de l'Audit, un rapport trimestriel sur les engagements (impayés, les dépassements et les comptes sans mouvement).

IV.5.5 Contrôle des Engagements/Mises en place

La Direction des Risques suit quotidiennement les mises en place de financements amortissables à travers les décaissements effectués.

Le Directeur des risques informe la Direction Générale par écrit, avec ampliation aux responsables concernés et à l'Audit de tout manquement aux conditions relatives au financement.

IV.5.6 Suivi des financements en cours

Une revue trimestrielle des engagements en cours est effectuée par la Direction des risques à partir des états de financements disponibles.

Partant de cette revue, la Direction des risques présente une note de synthèse de la situation du portefeuille sain, notamment les probabilités de défauts ainsi que le risque éventuel de perte.

IV.5.7 Mise à jour de la cotation du portefeuille crédit

Le système de cotation des risques va reposer sur un panel d'indicateurs qui sera soumis à la validation du Comité des risques. Quatre niveaux sont au moins à retenir :

- ✓ Sain (clients n'ayant pas d'incidents sur leurs engagements) ;
- ✓ Sensible (clients ayant 2 échéances impayées) ;

- ✓ Précontentieux, dont la gestion est retirée de l'exploitation ; le suivi est assuré par le Risque ;
- ✓ Contentieux (comptes déclassés en contentieux et litigieux).

Procédure de cotation.

IV.5.8 Gestion des risques de liquidité et de marché

Le suivi de ces risques se fera à travers le comité ALM ou ALCO (assets and liabilities Committee) qui devra faire un rapport de ses conclusions à la Direction Générale. Il est composé de la Direction Financière, la Direction Financement, La Direction des Opérations et la Direction des Risques.

IV.5.8.1 Risque de liquidité

La gestion des risques de liquidité consiste à assurer un équilibre du bilan permettant à la banque de disposer à tout moment d'actifs liquides ou mobilisables suffisants pour faire face aux demandes de remboursement des ressources (retrait espèce, chèque, solde de compense, etc.).

Son suivi est assuré par la méthode des impasses ou gapping de liquidité : Il s'agit d'étendre le bilan de la Banque, au moyen d'un tableau actif passif (voir annexes 2), suivant les échéances de liquidité afin de pouvoir mesurer et identifier le risque de liquidité lié à chaque échéance. Ces impasses de liquidité pourront être calculées suivant la version flux ou la version stock. Ainsi, une impasse positive représente un excédent de ressources alors qu'une impasse négative représente un déficit. L'analyse des résultats permettra au management de prendre des décisions correctives.

IV.5.8.2 Risque de Marché

La Direction des risques est chargée de surveiller le risque lié à une évolution défavorable des taux d'intérêt sur le marché, qui met en place des mécanismes de contrôle et de mesure de ce risque. Il s'agit par la méthode des impasses ou gapping de taux d'intérêt, d'identifier période par période les risques de taux futurs découlant des engagements existants en étalant le bilan de la banque en fonction des échéances de taux (voir annexe 2). Cette analyse permettra de revoir la tarification des marges de profit interne ou de mieux négocier les taux du marché.

Les pertes éventuelles (écart négatif) seront mesurées par le concept d'Earning at Risk (EAR), qui calcule la variation adverse de taux sur la marge de profit.

$$\text{EAR} = [\text{gap}] * \text{variation (taux)}$$

IV.5.9 Surveillance des ratios

A partir des états de reporting que la Direction Financière envoie chaque mois à la Banque Centrale, le Département des risques surveille et s'assure que les différents ratios sont respectés. Cependant la Direction des risques, dans le cadre de cette surveillance, n'a pas vocation de se prononcer sur les méthodes de calculs et composantes des ratios.

IV.5.9.1 Ratio de solvabilité

Les fonds propres effectifs de la banque pondérés par leur caractère plus ou moins risqué doivent représenter un pourcentage minimum de **8%** du montant des crédits distribués, des immobilisations et hors bilan.

IV.5.9.2 Le coefficient de division des risques

Aucun débiteur ne doit totaliser des engagements, après déduction des garanties réelles et avoirs, supérieurs à 75% des fonds propres effectifs de la banque. Son respect limite les risques de non remboursement et assure la solvabilité de la banque.

Par ailleurs le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs est limité à 8 fois du montant des fonds propres effectifs de la banque.

IV.5.9.3 Ratio de liquidité

Le rapport entre les éléments actifs réalisables à court terme et le passif volatile ou exigible à court terme appelé coefficient de liquidité doit être égal à 75% minimum.

IV.5.9.4 Coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables

Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables est défini par un rapport comportant au numérateur les ressources de plus de 2 ans et au dénominateur les emplois de plus de 2 ans, elle est fixée à 75% minimum.

IV.5.9.5 Autres ratios

Contrôle des participations immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières etc.

IV.5.10 Déclassement en douteux-litigieux et provisionnement

Les créances douteuses et litigieuses sont des créances échues ou non présentant un risque probable ou certain de non-recouvrement partiel ou total ou ayant un caractère contentieux (faillite, règlement judiciaire, liquidation...).

Doivent être déclassés en douteux –litigieux :

- ✓ les engagements présentant 3 échéances impayées au moins ;
- ✓ les créances impayées représentant des échéances impayées depuis 6 mois au moins, n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement ;
- ✓ les créances immobilisées représentent des échéances impayées depuis 6 mois au moins et dont le remboursement, sans être compromis, ne peut être effectué par le débiteur pour des raisons indépendantes de sa volonté. Figurent également à ce poste les créances ayant fait l'objet d'un concordat, dont les termes sont respectés.

La réorientation stratégique entreprise depuis l'année 2009 a permis à la BIS de doubler de taille, son total Bilan étant passé de FCFA 50 Milliards au 31 Décembre 2009 à FCFA 168 Milliards au 31 Décembre 2011, et un résultat net de FCFA 4 308 millions en forte augmentation de 119,4%.

La BIS a pour ambition d'être parmi les banques qui sont au service de l'économie nationale et d'être à la hauteur de la forte attente du marché en termes de services bancaires et de financements islamiques.

A cet égard, elle compte renforcer son identité islamique à travers les trois lignes directrices suivantes :

- La mise en service en 2012 d'un outil de gestion informatique totalement sharia compatible ;
- La mise à disposition de produits bancaires entièrement conformes à la Sharia ;
- Une communication d'entreprise et un mécénat d'entreprise reflétant notre identité islamique.

En alliant éthique et performance, la BIS entend bien participer de manière forte au développement économique et social du Sénégal.

Comme nous venons de le voir entre ces lignes la BIS est une institution rentable, qui maîtrise son développement et propose des produits innovants sur le marché sénégalais. Elle fait aujourd'hui partie des institutions financières de référence dans le paysage bancaire sénégalais. Elle poursuit son expansion avec l'ouverture prochaine des agences de Kaolack Mbour et Mboro.

Toutefois, elle ne doit pas dormir sur ses lauriers. En effet des améliorations sont à apporter au niveau de son processus de gestion des risques opérationnels afin de minimiser les pertes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre V La gestion du risque opérationnel à la Banque Islamique du Sénégal

Au sein de la BIS la gestion du risque opérationnel est assurée par la Direction de l'Audit, qui dans ses activités de contrôle de tous les jours cherche à mieux maîtriser ces risques. En effet il procède à des contrôles permanents et périodiques conformément aux procédures en vigueur à la BIS.

V.1 Politiques

la Direction de l'Audit vérifie particulièrement, en s'appuyant sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs, la conformité des procédures, les modèles et dispositifs de suivi des différents risques, les procédures internes d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, la fiabilité de l'information financière, le respect des délais de reporting interne et externe, la fiabilité et la sécurité du système d'information, l'organisation des services ainsi que la mise en œuvre des recommandations faites par lui-même ou bien l'organe de supervision de la banque centrale et les auditeurs externes.

Il assure le respect des normes et identifie les événements qui peuvent causer des pertes et/ou porter préjudice aux relations avec les clients, que les réglementations externes (lois, arrêtés, décrets et instructions) liées à la profession ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées.

Le Responsable de l'Audit est nommé par le Conseil d'Administration qui lui garantit ainsi son autonomie et son indépendance. Il doit rendre compte directement au Conseil d'Administration et à la Direction Générale.

Un planning d'audit est établi au début de l'an validé par le CA et transmis au Directeur Général pour information.

Un rapport d'audit est établi à chaque mission et discuté avec le département ou service concerné. Une réponse écrite du département audité fera partie du rapport adressé à la Direction Générale et/ou Conseil d'Administration. Ce rapport contiendra les constats, les risques et les recommandations ainsi que leur mise en œuvre, avec une date buttoir.

Ces rapports d'audit doivent être revus par un Comité d'Audit composé d'administrateurs non salariés qui se réunit durant les réunions de Conseil d'Administration.

A défaut de réunion trimestrielle du Conseil d'Administration, un rapport de synthèse sera adressé à tous les administrateurs pour information par le Responsable de l'Audit. Ce rapport

traitera au moins la gouvernance d'entreprise, les états financiers, le suivi budgétaire, les contrôles effectués.

V.1 Organisation

La fonction audit fait partie intégrante de la politique de management de la banque.

Du fait de son indépendance, l'auditeur interne ne peut assumer aucune responsabilité opérationnelle. L'audit doit assurer à chaque entité auditée une approche objective, un rapport correct et une évaluation impartiale de la situation et des faits. L'objectivité sera garantie par l'architecture des rapports qui seront basés sur des faits constatés et mesurés par la référence explicite aux politiques et procédures, dispositions de la banque centrale et aux normes d'audit.

V.2 Missions

L'audit interne à la BIS assiste les dirigeants en leur permettant d'exercer efficacement leurs responsabilités pour la maîtrise des risques majeurs susceptibles d'affecter la réalisation de leurs objectifs.

L'audit interne doit par ailleurs :

- ✓ mener à bien l'exécution du plan pluriannuel d'audit approuvé par le Conseil d'administration ;
- ✓ examiner la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles ainsi que les moyens et méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations ;
- ✓ examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations et les comptes-rendus ;
- ✓ examiner les moyens de sauvegarde des actifs et si nécessaire, vérifier l'existence de ceux-ci ;
- ✓ apprécier si les ressources de toutes sortes sont bien utilisées, avec économie et efficacité ;
- ✓ examiner les opérations et les programmes pour s'assurer que les résultats en sont cohérents avec les objectifs et les buts poursuivis et que ces opérations et programmes ont été menés à bien comme prévu ;

- ✓ s'assurer du suivi des recommandations formulées et s'informer de leur implémentation.

V.3 Rôles et responsabilités

L'audit interne analyse et évalue périodiquement l'adéquation et l'efficacité des mesures de contrôle interne, qui restent cependant la responsabilité de tous les membres de l'entreprise. Il procédera à des vérifications et des contrôles raisonnables, ce qui implique qu'il ne donne pas d'assurance absolue quant à la maîtrise des risques.

Dans le cadre de sa mission, l'audit interne pourra analyser et évaluer des problèmes spécifiques sur requête de la Direction Générale ou du Conseil d'Administration.

L'audit interne est également responsable de la centralisation et du traitement des cas de fraudes internes, ainsi que des enquêtes en vue de la prévention et de la détection de fraudes internes dans toutes les composantes de la banque.

V.4 Méthodologie

Le planning pluriannuel d'audit tel qu'approuvé par le Conseil d'administration doit couvrir un cycle complet de révision générale de toutes les agences du pays basé sur l'analyse des risques inhérents aux activités et compte tenu des effectifs et moyens disponibles.

Le responsable de l'audit interne établit, pour chaque mission un rapport provisoire, qui est soumis aux audités quant aux constatations et idées principales du contenu, avant validation. Après réponse du responsable concerné et engagements éventuels de mesures de redressement, suit un rapport définitif. L'audit est responsable du suivi des risques rapportés et des engagements pris.

En dehors de la Direction de l'Audit, le Département Risque et Contrôle des engagements peut dans le cadre de ses revues attirer l'attention de la Direction Générale sur tout type risque opérationnel rencontré et proposer des recommandations.

V.5 Evaluation du processus

A travers ce processus nous voyons clairement que la surveillance du risque opérationnel tourne globalement autour de la Direction de l'Audit.

Son rattachement au Conseil d'Administration lui confère une certaine indépendance vis-à-vis de la Direction Générale.

Elle utilise une approche centrée sur la maîtrise du contrôle interne de la banque. C'est ainsi que toutes les activités sont passées en revue pour vérifier leur conformité avec les procédures en vigueur. Toute faiblesse ou anomalie relevée dans le cadre de cette mission fera l'objet d'une recommandation auprès de la Direction Générale. Les valeurs également font l'objet d'un contrôle souvent inopiné, très strict, notamment au niveau des caisses.

Toutefois, nous constatons que les responsables des unités contrôlées ne sont pas suffisamment impliqués dans la surveillance de leurs propres risques.

La fonction audit pourrait même être assimilée par les audités à de l'Inspection, à cause de la démarche utilisée. Ce qui peut provoquer une certaine réticence chez les collaborateurs et conduire à la rétention d'informations.

Les opérationnels maîtrisant mieux leurs activités, ils sont à même d'identifier les risques inhérents à leur fonction.

Aussi, les risques identifiés par l'Audit ne font pas l'objet d'une évaluation sur leur probabilité d'occurrence et leur impact. Ce qui ne permet pas au management de bien identifier les risques à fort impact et à probabilité élevée et d'engager des actions correctives.

Cette approche peut permettre au management de ne pas s'attarder sur les risques à probabilité d'occurrence faible et à impact peu grave.

En conclusion, la gestion du risque opérationnel au sein de la BIS ne se fait pas de façon participative, ce qui peut provoquer la non détection de certains risques. En conséquence il urge de mettre un dispositif formalisé qui définit les rôles et responsabilité de chaque acteur dans ce processus.

Chapitre VI. Mise en place d'un dispositif de management des risques à la BIS

La mise en place du dispositif de management des risques à la Banque Islamique du Sénégal se fera en trois grandes étapes comme nous l'avons vu dans le modèle d'analyse, à savoir :

- une organisation interne
- un processus de gestion des risques
- un pilotage en continu du dispositif de management des risques

VI.1 une organisation interne

L'étude sur la sensibilité du personnel par rapport à la culture du risque, nous a permis de constater que la plupart des agents considèrent la gestion du risque comme étant l'affaire des départements Risque et Audit. En réalité elle doit être l'affaire de tous. Ainsi une sensibilisation des collaborateurs sur l'éthique, les valeurs et la responsabilité du banquier, ainsi que les conséquences des risques sur la survie de la banque sera effectuée en collaboration avec le Responsable des Ressources Humaines. Aussi, nous avons prévu des séances annuelles de formation sur la gestion des risques avec des exemples concrets, animées par les Départements Risque et Audit, afin d'homogénéiser l'approche utilisée au sein des différentes entités de la banque.

En ce qui concerne l'appétence de l'organisation pour le risque elle a fait l'objet d'une communication par le management, notamment au niveau de la limitation des pouvoirs d'octroi de crédit. Toutefois, on note souvent des écarts par rapports aux conditions fixées par la Direction Générale. D'où la nécessité de mettre en place un système de sanction/récompense.

Le Conseil D'Administration joue bien son rôle de surveillance des actions de la Direction Générale et fixe les objectifs stratégiques à atteindre par la BIS dans un délai bien précisé.

Afin de véhiculer une bonne image auprès du public, la BIS devra renforcer sa politique de communication en montrant les spécificités de la finance islamique et le fait qu'elle présente des différences réelles par rapport à la finance conventionnelle. La BIS doit également plus s'investir dans la relation publique, en sponsorisant des événements religieux par exemple.

Coté gestion des Ressources Humaines, des améliorations on été notées dans la gestion des carrières et la formation du personnel.

L'organisation interne de la banque a été repensée avec la mise en place d'un nouvel organigramme avec une délégation de pouvoirs renforcée par le management.

VI.2 un processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques doit être bien structuré. Pour ce faire, au sein du Département Risques et Contrôle des Engagements un agent devra être affecté spécialement à la gestion et au suivi du risque opérationnel.

Ce processus s'articulera autour de cinq étapes : identification des risques, évaluation des risques ; traitement des risques ; activité de contrôle ; information et communication.

VI.2.1 Identification des Risques

Le chargé de la gestion du risque opérationnel devra procéder à une revue des manuels de procédures et identifier les activités source de risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de l'organisation.

Parmi ces activités on distingue : le crédit, les facilités de caisse, la gestion des opérations monétaires et valeurs, la prise de garantie, le recouvrement et la gestion du contentieux, l'administration et la logistique, les archives, les ressources, le système d'information.

En outre, les produits islamiques, notamment les prêts participatifs (partage des profits et des pertes) doivent faire l'objet d'une analyse en vue d'identifier tous les risques opérationnels associés, vu leur caractère spécial.

Il s'en suit un entretien avec le responsable de chaque entité ainsi que les opérationnels en vue d'identifier tous les événements porteurs de risque. Un planning d'intervention sera arrêté en début d'année avec les responsables d'unité.

Après l'agent du risque remplit la fiche de déclaration de risques ci-après :

Tableau 5 : Fiche de déclaration de risque

Processus/produits/ services	Identificateurs	Outils d'identification	Indicateurs de risques	événements à risques	Catégories
		<i>revue manuel des procédures</i>			
		<i>groupe de travail interactif</i>			
		<i>Entretien</i>			
		<i>exécution taches courantes</i>			

Source : nous même

Cette fiche sera mise en réseau et accessible à tous les collaborateurs qui auront l'obligation de le remplir à chaque fois que de besoin. La BIS disposera ainsi d'une base de l'ensemble de ces risques opérationnels.

A noter que les risques opérationnels qui causent le plus de pertes à la BIS sont celles liés à la procédure d'octroi de facilité de caisse (forçage) qui ne sont pas adossées à des garanties réelles. En effet, cette procédure n'est pas souvent respectée par les exploitants et la banque se retrouve dans l'obligation de provisionner des montants importants, réduisant le bénéfice réalisé sur l'année. Il s'agit généralement de montant inférieur à 1 000 000 accordés à des clients qui disparaissent ensuite. Une fois le dossier transmis en contentieux, ce dernier se retrouve dans l'incapacité de recouvrer ces montants vu l'absence d'informations détaillées sur le client, qui change souvent de coordonnées (adresse et numéro de téléphone).

Aussi, de plus en plus la BIS fait face à des défauts sur les prêts aux particuliers aux salariés. En effet, la procédure interne ne prévoit pas la souscription d'une assurance crédit comme l'exigent les autres banques de la place. Ces clients sont souvent licenciés ou prennent l'initiative de démissionner.

VI.2.2 Evaluation des risques

Une fois les risques inhérents identifiés il convient de les regrouper par processus, type de produits ou services afin de procéder à leur évaluation. Chaque responsable se chargera de l'évaluation de ses propres risques en termes de probabilité d'occurrence et d'impact, mais également d'estimer la perte opérationnelle attendue.

Ci-joint les échelles de gravité (impact) et de probabilité.

Tableau 6 : échelle de gravité (impact)

10 Quasiment certain / Avéré
9 Extrêmement probable
8 Fortement probable
7 Très probable
6 Probable
5 Moyennement probable
4 Peu probable
3 Très peu probable
2 Extrêmement peu probable
1 Quasiment impossible

Source : nous même

Tableau 7 : Echelle de probabilité

10 Crise majeure
9 Extrêmement grave
8 Fortement grave
7 Très grave
6 Grave
5 Moyennement grave
4 Peu grave
3 Très peu grave
2 Extrêmement peu grave
1 Inoffensif

Source : nous même

Une fois l'évaluation des risques effectuée il convient de les hiérarchiser, en fonction de leur criticité décroissante. La criticité étant le produit de l'impact et de la probabilité.

Ceci permettra au management de s'assurer que les ressources sont utilisées pour le traitement des risques les plus compromettantes pour l'organisation.

La fiche suivante sera utilisée par les évaluateurs.

Tableau 8 : Fiche d'évaluation des risques

Evalua- teurs	Processus/ produits	Risques identifiés	échelle de probabilité	échelle d'impact	estimation des pertes

Source : nous même

VI.2.3 Traitement des risques

Après évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de la banque, l'agent du risque devra apporter une réponse efficace, soit l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation.

Le coût de traitement des risques doit faire l'objet d'une estimation, et devra être largement en deçà de la perte opérationnelle attendue.

Les risques éventuels pouvant découler du traitement devront également être évalués par l'agent du risque.

Par conséquent, au sein de la BIS les pertes opérationnelles sur les facilités de caisse (forçages) peuvent être évitées par un renforcement de la procédure, notamment :

- bien documenter les demandes de facilités de caisse en recueillant les coordonnées complètes du client ainsi que celles d'un de ses parents proche au moins (pièces d'identité, certificat de résidence, facture eau-électricité...), les pièces justificatives d'activité.
- bien identifier les sociétés fictives et les escrocs ;
- le respect strict de la procédure de forçage ;
- mise en place d'un comité d'exploitation avec un volet recouvrement où chaque gestionnaire de compte précisera les actions précontentieuses déjà menées ;
- les exploitants doivent prendre en charge très tôt les dossiers précontentieux et saisir le Contentieux en cas de besoin.

Quand aux défauts sur les crédits aux particuliers salariés, nous recommandons au management de partager ce risque avec les sociétés d'assurance du crédit. La police d'assurance peut être souscrite par le client ou être directement incorporée dans le montant du financement avant mise en place. Pour ce qui est des clients travaillant pour les petites structures, l'évitement paraît la méthode la plus adaptée, car elles rencontrent souvent des problèmes de trésorerie.

Le tableau suivant peut être utilisé pour le suivi des traitements.

Tableau 9: Fiche de traitements des risques

Processus/ produits	Risques identifiés	estimation des pertes	méthode de traitement choisie	coût de traitement	Délais	Résultat obtenu

Source : nous même

VI.2.4 Activité de contrôle

Le dispositif de management des risques ne peut être efficace que lorsque les traitements souhaités sont bien effectués. D'où le rôle important à assurer par l'Audit, qui à travers un plan établi et basé sur le tableau de suivi des traitements, réalisé par l'agent du risque, procède à des vérifications.

Par exemple pour la procédure de forçage il s'agira de vérifier si tous les documents concernant l'identification du client et ses coordonnées sont recueillis et que la procédure a été respectée à la lettre. Tandis que pour les crédits aux particuliers salariés, l'auditeur devra vérifier si une assurance crédit a été souscrite.

A la suite de ces vérifications l'auditeur devra établir un rapport sur toute anomalie et manquement relevés dans le cadre de cette revue.

VI.2.5 Information et communication

Un système d'information fiable est capital pour la bonne marche d'une banque. Fort de ce constat, la Direction Générale de la BIS a acquis un nouveau système d'information plus performant et dédié à la finance islamique, Imal.

Toutefois, comme dans tout processus de migration il y'a des anomalies à corriger liées au changement de système. Ainsi au sein de la BIS toutes les anomalies liées au fonctionnement des modules et au reporting ont été répertoriées et sont en cours de correction.

Le Département Audit est chargé du suivi de ces corrections. Cependant une lenteur dans ce processus peut provoquer d'autres risques. Par conséquent, une réponse rapide et efficace à ces dysfonctionnements du système d'information devra être apportée par le management.

En outre le nouveau système, basé sur le « cloud computing ² » doit faire l'objet d'une révision par le département Audit afin de déceler tout risque de piratage et de panne des serveurs de stockage de données, qui sont installés dans des sites distants.

Quant à l'information elle reste un indicateur de risque important au sein de la banque. Elle doit circuler de façon transversale et traité avec la plus grande importance.

Par ailleurs internet reste un outil très important du banquier qui lui fournit énormément d'informations. En conséquence sa restriction totale au niveau de certains services peut entraver l'exécution normale des activités. Nous suggérons plutôt de le rendre accessible à tous au sein de la BIS et de bloquer les sites d'achat en ligne et les réseaux sociaux.

VI.3 un pilotage en continu du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques doit évoluer dans le temps pour prendre en compte l'apparition de nouveaux risques.

² utilisation de serveurs distants (en général accessibles par Internet) pour traiter ou stocker l'information.

Le gestionnaire chargé du risque opérationnel devra être attentif à tout changement qui intervient dans l'organisation de l'entreprise ou au lancement d'un nouveau produit.

Il renseigne ensuite sa bibliothèque d'événements en la mettant à jour, puis procède à l'identification, l'évaluation et le traitement des risques inhérents.

Des groupes de travail interactifs seront organisés chaque mois par le gestionnaire des risques faisant intervenir les responsables de risques. Ces derniers pourront également à tout moment renseigner la fiche de déclaration de risque disponible en réseau.

Les auditeurs (externes et internes) font également partie du comité de pilotage du dispositif.

Le dispositif présenté ci avant, constitue un outil important pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques de façon précoce. Toutefois cela demande une implication de tout le personnel et une surveillance accrue de la Direction Générale. Le Département Audit devra jouer pleinement son rôle pour s'assurer que les traitements souhaités sont réellement exécutés et dans les délais.

CONCLUSION

La banque Islamique du Sénégal affiche aujourd'hui une bonne santé financière. Elle a su doubler sa taille de bilan et son résultat net en un an, maintenir ses acquis et procédé à l'expansion de son réseau. Toutefois ce processus de développement s'accompagne de l'apparition de nouveaux risques opérationnels qu'il convient de maîtriser par la mise en place d'un dispositif de management des risques de la banque en coordination avec les départements Risques et Audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre recherche nous avons constaté que l'absence d'un dispositif de gestion globale du risque opérationnel au sein des banques était due au défaut d'un cadre de référence au sein de notre espace, ainsi qu'une exigence des autorités de régulation.

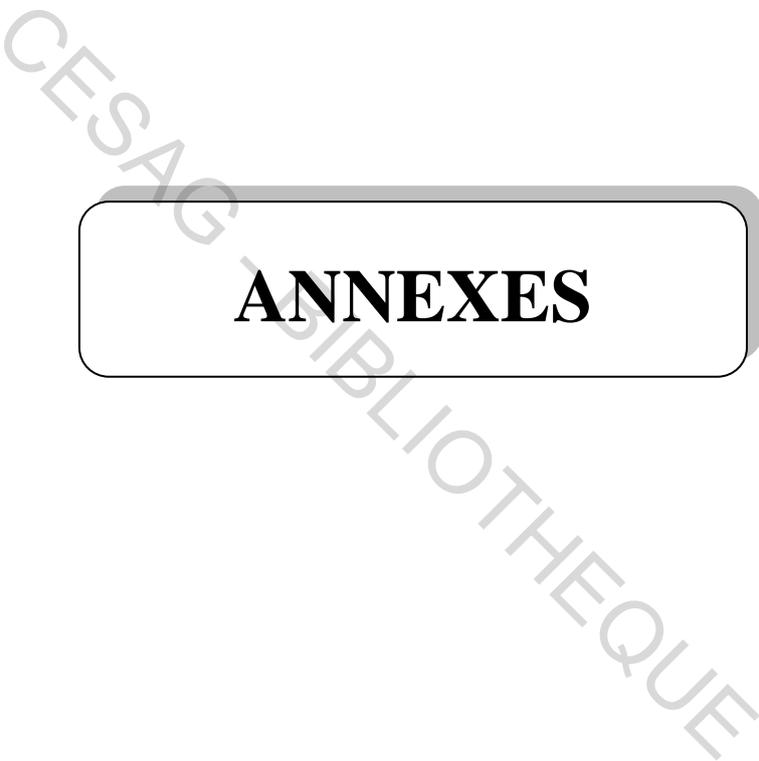
Cependant depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} février 2011, de la circulaire 003-2011/CB/ de la BCEAO, relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA, exigence est faite aux banques de disposer d'un dispositif complet de gestion des risques, supervisé par les organes délibérants et exécutifs, en vue d'identifier, d'évaluer, contrôler et réduire tous les risques significatifs et d'évaluer l'adéquation de leurs fonds propres au regard de leur profil de risque. Plus loin, l'article 17 précise que les établissements assujettis doivent disposer d'une cartographie des risques qui identifient et évaluent les risques encourus au regard des facteurs internes et externes.

Par conséquent, nous pensons que le dispositif que nous venons de présenter dans notre mémoire peut permettre à la BIS d'identifier, d'évaluer, suivre et maîtriser et/ou atténuer ses risques opérationnels et de se conformer par la même aux exigences de la banque centrale.

Toutefois des difficultés peuvent apparaître dans le volet de l'analyse des données historiques de pertes opérationnelles, car la BIS ne dispose pas encore d'une telle base de données. Aussi l'extrapolation des données de la banque avec celles des autres banques peuvent s'avérer complexe, dans la mesure où certaines institutions financières ne communiquent pas leurs pertes opérationnelles à la concurrence.

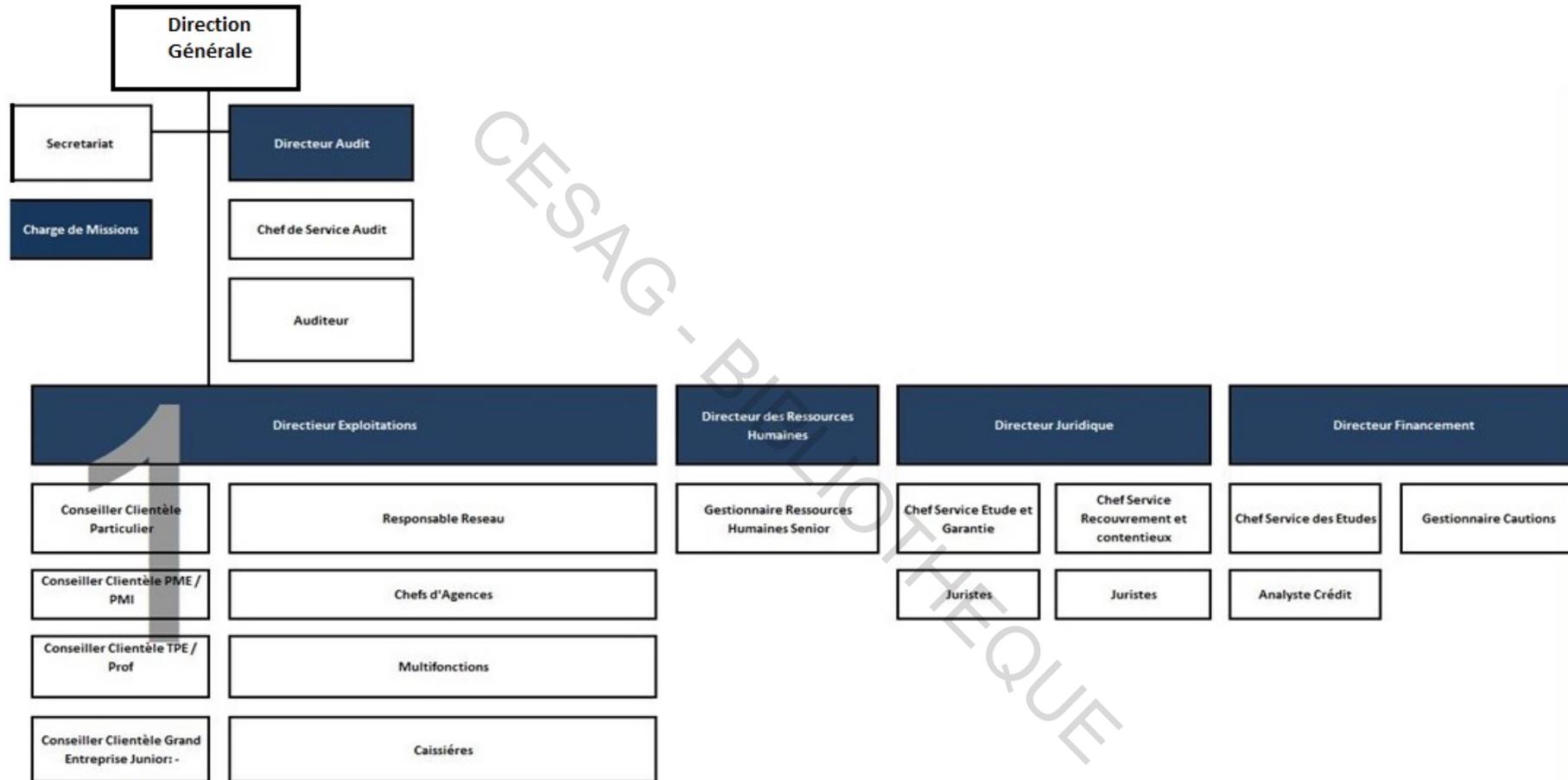
Par ailleurs, la fiche d'identification des risques à mettre en réseau que nous avons proposé dans notre mémoire permettra à la BIS d'avoir une bibliothèque de tous les événements pouvant porter atteinte à la réalisation de ses objectifs, et par la même occasion disposer d'un historique des pertes opérationnelles après leur évaluation.

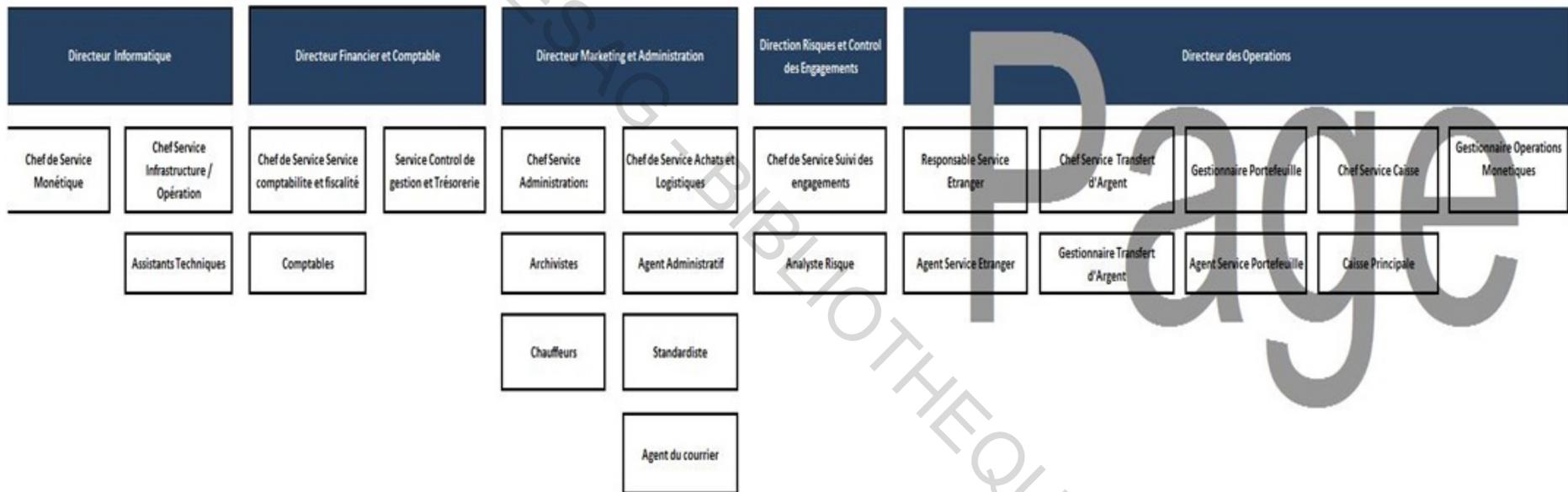
La disponibilité d'une telle base au sein de chaque banque et centralisée par la BCEAO, peut être d'une grande utilité dans l'évaluation et la comparabilité des risques opérationnels encourus par les établissements de crédits de l'UEMOA.



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BIS





Annexe 2 : Tableau de mesure des écarts ou gap

a. Appréciation des ressources et des emplois

	moins d'un mois	1 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 9 mois	9 à 12 mois	1 à 5 ans	> à 5 ans
Durée prêt							
Montant PASSIF							
Montant ACTIF							
Ecart ou gap							
Ecart cumulé							

b. Appréciation des marges

	moins d'un mois	1 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 9 mois	9 à 12 mois	1 à 5 ans	> à 5 ans
Durée prêt							
taux moyen pondéré PASSIF							
taux moyen pondéré ACTIF							
Ecart ou gap							

BIBLIOGRAPHIE

1. AHMED Habib & KHAN Tariqullah (2002), *La gestion des risques : analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique*, 5, Institut Islamique De Recherches Et De Formation, Djeddah, 196 pages.
2. AHMED Ziauddin (1996), *Le système bancaire islamique : le bilan*, 1, Institut Islamique De Recherches Et De Formation, Djeddah, 66 pages.
3. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne (2009), *L'atlas du management : Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Édition d'Organisation, Paris ; 479 pages.
4. AYUB Muhammad (2007), *Understanding Islamic Finance*, 1, Edition Wiley, Chichester, 542 pages.
5. Basel committee on banking supervision (2006), *International convergence of capital measurement and capital standards*, Bank for International Settlements, Basel, 333 pages.
6. Basel committee on banking supervision (2010), *Recognising the risk-mitigating impact of insurance in operational risk modelling*, Bank for International Settlements, Basel, 31 pages.
7. Basel committee on banking supervision (2001), *Working paper on the regulatory treatment of operational risk*, Bank for international settlements, Basel, 35 pages.
8. Basel committee on banking supervision (2010), *Operational risk- supervisory guidelines for the advanced measurement approaches*, Basel, 51 pages.
9. BENDJILALI Boualem (1993), *Les modes de financement islamiques*, 1, Institut Islamique De Recherches Et De Formation, Djeddah, 47 pages.
10. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif – passif des banques*, Edition Dalloz, Paris, 574 pages.
11. CAUSSE-BROQUET Geneviève (2009), *La finance islamique*, revue banque, Paris, 215 pages.
12. CHAPELLE Arian, CRAMA Yve, HÜBNER Georges, PETE Jean - Philippe (2005), *Measuring and managing operational risk in the financial sector: an integrated framework*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=675186

13. CIZAKCA Murat (2011), *Islamic Capitalism and Finance: Origins, Evolution and the Future (Studies in Islamic Finance, Accounting and Governance*, Edward Elgar Pub, Cheltenham, 360 pages
14. Comite de bale sur le contrôle bancaire (2003), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, 12 pages.
15. Comite de bale sur le contrôle bancaire (1998), *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, 33 pages.
16. Comite de bale sur le contrôle bancaire (2006), *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, 8 pages.
17. COX Dennis & COX Michael (2006), *Mathematics of banking and finance*, Wiley, Chichester, 295 pages.
18. CROUHY Michel, GALAI Dan & MARK Robert (2000), *Risk management*, 1, McGraw-Hill, New York, 752 pages.
19. CRUZ Marcelo G. (2002), *Modeling, measuring and hedging operational risk*, Wiley, Chichester, 330 pages.
20. CURRIE Carolyn V (2005), *A test of the strategic effect of basel II operational risk requirements on banks*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=831304.
21. CURRIE Carolyn V (2004), *Basel II and operational risk-overview of key concerns*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=877037.
22. DELACOUR Caroline Bertin (2009), *Les fonds souverains : Ces nouveaux acteurs de l'économie mondiale*, Editions Eyrolles, Paris, 233 pages.
23. EL - GAMAL Mahmoud A. (2006), *Islamic finance: law, economics and practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 221 pages.
24. Esch Louis, Kieffer Robert, Lopez Thierry (1997), *Value at Risk-vers un Risk Management modern*, Deboeck Université, Bruxelles, 315 pages.
25. ESCH Louis, KIEFFER Robert, LOPEZ Thierry (2003), *Asset & Risk Management: La finance orientée "risques"*, Editions De Boeck, Bruxelles, 500 pages.

26. FAHD Toufic (1966), *La Divination arabe: Études religieuses, sociologiques et folkloriques sur le milieu natif de l'Islam*, Cultura Press, Wetteren, 564 pages.
27. GAFOOR A.L.M. Abdul (1999), *Islamic banking and finance: another approach*, Apptec Publications, Kuala Lumpur, 28 pages.
28. GREGORIOU Greg N. (2009), *Operational risk toward basel III*, Wiley, New jersey, 497 pages.
29. HEFFERNAN Shelagh (2005), *Modern banking*, Wiley, Chichester, 716 pages.
30. HULL John, GODLEWSKI Christophe & MERLI Maxime, *Gestion des risques et institutions financiers, 2*, Editions Pearson Education, Paris, 559 pages.
31. IFACI, PricewaterhouseCoopers et Landwell & Associes (2005), *Le management des risques de l'entreprise : coso report II*, Editions d'Organisations, Paris, 338 pages.
32. JACQUES Julien (2011), *Pratique de l'analyse de sensibilité : comment évaluer l'impact des entrées aléatoires sur la sortie d'un modèle mathématique*, Université de Lille, Lille, 14 pages.
33. KURITZKES Andrew & SCHUERMANN Til (2006), What we know, don't know and can't know about bank risk: a view from the trenches, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=887730.
34. LARAMEE Jean Paul, AFFAKI Georges, JACHI Ahmad (2008), *La finance islamique à la française: Un moteur pour l'économie, une alternative éthique*, Editions Bruno Leprince, Paris, 317 pages.
35. LEIPPOLD Markus, VANINI Paolo (2003), *The quantification of operational risk*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=481742.
36. MZID Wadi (2013), La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement, http://www.iemed.org/dossiers/dossiersiemed/desenvolupamentsocioeconomic/economic-agendas-of-islamic-actors/Wadi%20Mzid_IslamicFinance_FR.pdf
37. NETTER Jeffry M. & POULSEN Annette B. (2010), *Operational risk in financial service providers and the proposed basel capital accord: an overview*, Department of Banking and Finance- University of Georgia, Athens, 32 pages.

38. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2, Dunod, Paris, 532 pages.
39. OULD-BAH Mohamed FALL (2011), *Les systèmes financiers islamiques : Approche anthropologique et historique*, Editions Karthala, 394 pages.
40. QUIRY Pascal & LE FUR Yann (2011), *Vernimmen finance d'entreprise*, 9, DALLOZ, Paris, 1199 pages.
41. SAÏDAN Dhafer (2009), *La Finance islamique à l'heure de la mondialisation*, Revue Banque éditions, 128 pages.
42. SMITH Herbert (2009), *Guide de la finance islamique*, 1, Groupe finance islamique monde, Paris, 30 pages.
43. SPIRA Laura F. (2004), Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit,
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=483743
44. TARANTINO Anthony & CERNAUSKAS Deborah (2009), *Risk management in finance: six sigma and other next-generation techniques*, Wiley, New jersey, 327 pages.

WEBOGRAPHIE

1. African Development Bank (2013), Gestion du risque opérationnel, <http://www.afdb.org/fr/about-us/financial-information/risk-management/operational-risk-management/>.
2. Africatime (2012), Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest: augmentation du capital social, http://www.africatime.com/afrique/nouv_pana.asp?no_nouvelle=553816&no_categorie=
3. Bank For International Settlements (2012), Cadre réglementaire international du secteur bancaire Bâle III, http://www.bis.org/bcbs/basel3_fr.htm.
4. Banque Islamique du Sénégal (2012), états financiers, <http://www.bis-bank.com/fr/etats-financiers>.
5. Banque Islamique du Sénégal (2012), missions, <http://www.bis-bank.com/fr/missions>
6. Banque Islamique du Sénégal (2012), mot du Directeur, <http://www.bis-bank.com/fr/mot-du-directeur>
7. Banque Islamique du Sénégal (2012), présentation de la BIS, <http://www.bis-bank.com/fr/presentation-de-la-bis>.
8. Banque Islamique du Sénégal (2013), La Khard Hassan ou Financement gratuit, <http://www.bis-bank.com/fr/la-khard-hassan-ou-financement-gratuit>.
9. Islam.Forex (2013), Les cinq grands principes de la finance islamique, <http://islam.forex100.net/5-principes-finance-islamique.html>
10. Jeune Afrique (2012), 3 questions à Anouar Hassoune-interview (1265), <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2519p055-057.xml2/>
11. Journal du net (2012), Les causes de la crise à Dubaï, <http://www.journaldunet.com/economie/finance/dossier/les-causes-de-la-crise-a-dubai/une-dette-previsible.shtml>
12. Le figaro (2012), La crise financière de Dubaï, <http://www.lefigaro.fr/bourse/faillite-et-crise-financiere-a-dubai.php>
13. Les Afriques (2012), Bâle II : l'Afrique et l'échéance 2008, <http://www.lesafriques.com/banques-et-assurances/bale-ii-l-afrique-et-l-echeance-2008.html?Itemid=308?articleid=1834>
14. Les Afriques (2012), Bâle II : l'Afrique à l'échéance 2008, <http://www.lesafriques.com/actualite/bale-ii-l-afrique-et-l-echeance-2008.html?Itemid=89?articleid=1978>
15. Ouamtinga Michel ILBOUDO (2010), Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest: augmentation du capital social, http://www.africatime.com/guinee/nouvelle.asp?UrlRecherche=archive.asp%3FRech%3D1%26no_pays%3D2%26no_categorie%3D%26keyword%3D%26Bt nGo.x%3D7%26IsPanafricain%3D0%26IsAfrique%3D&no_nouvelle=553815

16. Tamweel Africa Holding (2012), about us, <http://www.ta-holding.com/en/about-us>

CESAG - BIBLIOTHEQUE