



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG Banque, Finance,
Comptabilité Contrôle et Audit
(CESAG BF-CCA)**

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

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**IMPACT DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE
FINANCIERE : CAS D'ECOBANK SENEGAL**

Présenté par :

Noumanath YESSOUFOU

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

A ma très chère mère FATOKE Chakiratou, pour son amour et son dévouement. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer toute ma reconnaissance pour tous les sacrifices qu'elle n'a cessé de consentir.

A mes mamans FATOKE Moutiatou, FATOKE Faoussatou, FATOKE Sikiratou pour leurs soutiens et leurs conseils

A mes parents, pour leurs prières et leurs bénédictions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Il est de bon ton que nous leur présentions ici nos sincères sentiments de gratitude.

Je tiens, en premier lieu, à exprimer mon profond respect et ma sincère gratitude au Directeur du CESAG, au Directeur du département Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit du CESAG et à tout le corps professoral pour la formation de qualité qu'ils se sont évertués à nous donner tout au long de notre cycle.

Je souhaiterais manifester ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur LOKOSSOU Hugues Oscar qui malgré ses multiples occupations, a accepté d'être mon encadreur, avec un suivi constant, rigoureux et un intérêt démontré tout au long de ce travail.

Mes sincères remerciements à Monsieur GUEYE, Directeur des Finances à Ecobank Sénégal pour nous avoir permis d'effectuer notre stage dans son département

Mes remerciements vont à l'endroit de mon maître de stage Monsieur FALL Amadou, du département Finance à Ecobank Sénégal pour sa disponibilité, ses conseils et sa promptitude.

Ma profonde gratitude va également à Madame Moutiatou Espérance FATOKE, Responsable des Risques Opérationnels à Ecobank Sénégal pour l'aide précieuse, les conseils et le temps consacré.

A tous les cadres de la banque panafricaine, Ecobank Sénégal, pour leur accueil et leur disponibilité malgré leurs diverses tâches.

Et enfin tous ceux qui me sont chers et qui m'ont offert leur aide tant morale que logistique.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AMA** : Advanced Measurement Approach ou approche des mesures avancées
- ASA** : Approche Standard Alternative
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BIA** : Basic Indicator Approach ou approche indicateur de base
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
- CLUSIF** : Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- ESN** : Ecobank SENEGAL
- ETI** : Ecobank Transnational Incorporated
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
- LDA** : Loss Distribution Approach
- PCA** : Plan de Continuité d'Activités
- ROR** : Responsable Risques Opérationnels
- SA** : Standard Approach ou approche standard
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les approches de mesure du risque opérationnel	13
Figure 2: Matrice de traitement des risques	18
Figure 3: Processus de gestion des risques.....	20
Figure 4: Synthèse de la performance financière (ROE)	24
Figure 5: Modèle de rentabilité de la gestion des risques	34
Figure 6: Schéma du modèle d'analyse.....	36

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Coefficients du risque opérationnel par métier bancaire.....	11
Tableau 2: Différents éléments de risque opérationnel.....	52
Tableau 3: Evolution des ratios prudentiels.....	54
Tableau 4: Evolution des fonds propres (en millions de FCFA).....	55
Tableau 5: Evolution du PNB (en millions de FCFA).....	57
Tableau 6: Evolution du résultat net (en millions de FCFA).....	58
Tableau 7: Evolution des ratios d'exploitation.....	58
Tableau 8: Evolution du coefficient d'exploitation.....	59
Tableau 9: Effectifs observés du croisement identification-performance financière.....	61
Tableau 10: Effectifs théoriques du croisement identification-performance financière.....	62
Tableau 11: Test d'indépendance de khi carré.....	62
Tableau 12: Effectifs observés du croisement traitement-performance financière.....	63
Tableau 13: Effectifs théoriques du croisement traitement-performance financière.....	64
Tableau 14: Test d'indépendance de khi carré.....	64
Tableau 15: Effectifs observés du croisement suivi-performance financière.....	65
Tableau 16: Effectifs théoriques du croisement suivi-performance financière.....	65
Tableau 17: Test d'indépendance de khi carré.....	66
Tableau 18: Récapitulatif.....	67

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I APPROCHE THEORIQUE DU RISQUE OPERATIONNEL	7
Introduction première partie	8
Chapitre 1 : Gestion des risques opérationnels	9
1.1. Le risque opérationnel selon le comité de Bâle	9
1.1.1. Définition de Bâle II	9
1.1.2. Typologie des risques opérationnels.....	10
1.1.3. Approches de mesure du risque opérationnel	10
1.1.3.1. Approche de base (Basic Indicator Approach).....	10
1.1.3.2. Approche standard (Standard Approach).....	11
1.1.3.3. Approche avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA)	12
1.2. Politique de gestion des risques opérationnels	14
1.2.1. Présentation des composants du dispositif de gestion des risques.....	14
1.2.1.1. La cartographie des risques	14
1.2.1.2. La collecte des incidents et indicateurs de risques.....	14
1.2.1.3. Reporting entre la banque et les actionnaires.....	15
1.2.2. Saines pratiques de gestion des risques opérationnels	15
1.3. Le processus de gestion des risques opérationnels	17
1.3.1. Identification, évaluation, mesure et réduction des risques opérationnels.....	17
1.3.1.1. Identification, évaluation et mesure des risques opérationnels	17
1.3.1.2. Traitement des risques opérationnels	17
1.3.2 Suivi et maîtrise des risques opérationnels	19
1.3.2.1 Suivi des risques opérationnels	19

1.3.2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels	19
1.3.2.3. Pilotage et reporting « risques opérationnels »	20
Chapitre 2 : Les généralités sur la performance financière	22
2.1. Notion de performance financière.....	22
2.2. Les critères de la performance financière	23
2.2.1. La rentabilité financière	23
2.2.2. La rentabilité boursière	25
2.2.3. La profitabilité	25
2.2.5. Les dividendes versés aux actionnaires	26
2.3. Les indicateurs de performance financière des banques	26
2.3.1. Le produit net bancaire (PNB)	26
2.3.2. Le résultat net d'exploitation (RN)	27
2.3.3. Return on Assets (ROA)	27
2.3.4. Return on Equity (ROE)	27
2.3.5. Le coefficient d'exploitation.....	28
2.4. Les mesures de la performance financière	28
2.4.1. L'EVA (economic value added)	29
2.4.2. La MVA (Market Value Added).....	29
Chapitre 3 : Relation entre la gestion des risques et la performance financière	30
3.1. Avantages de la gestion du risque opérationnel.....	30
3.2. Incidence de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière	31
Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude	35
4.1. Le modèle théorique d'analyse.....	35
4.1.1. Méthode d'analyse choisie.....	35
4.1.2. L'hypothèse de recherche	37
4.2. Techniques et outils de collectes des données.....	37
4.2.1. Analyse documentaire.....	37
4.2.3. Observation	38
4.2.4. Questionnaire	38
4.2.5. Echantillon	39
Conclusion première partie	41

PARTIE II CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	42
Introduction deuxième partie	43
Chapitre 5 : Présentation générale de Ecobank Sénégal	44
5.1. Stratégie et Missions de Ecobank Sénégal (ESN)	44
5.2. Organisation d'Ecobank Sénégal	45
5.2.1. Organisation de la Direction des Opérations et de la Technologie	46
5.2.1.1. La division des Informations et de la Technologie (IT)	46
5.2.2. Organisation de la Direction Juridique	46
5.2.3. Organisation de la Direction des Finances	47
5.2.4. Organisation de la Direction de l'Audit Interne et du Respect des Normes	47
5.2.5. Organisation de la Direction de la Trésorerie	47
5.2.6. Organisation de la Direction du Corporate Bank	48
5.2.7. Organisation de la Direction du Compliance	48
5.2.8. Organisation de la Direction du Domestic Bank	48
5.2.9. Organisation de la Direction du Contrôle Interne	49
5.2.10. Organisation de la Direction des Risques	49
5.2.11. Organisation de la Direction des Ressources Humaines (DRH)	49
Chapitre 6 : Analyse du dispositif de gestion des risques opérationnels et de l'évolution des ratios de performance au sein d'Ecobank Sénégal	50
6.1. Culture du risque opérationnel et attributions du responsable des risques opérationnels au sein d'Ecobank	50
6.1.1. Culture du risque opérationnel au sein du Groupe Ecobank	50
6.1.2. Attributions du responsable des risques opérationnels à Ecobank	51
6.2. Politique de gestion et méthodologie de gestion des risques opérationnels à ESN	52
6.2.1. Politique de gestion du risque opérationnel	52
6.2.1.1. Les ratios prudentiels	54
6.2.1.1.1. Le ratio de couverture des risques (RCR)	54
6.2.1.1.2. Le ratio ou coefficient de liquidité	55
6.2.1.2 Allocations des fonds propres	55
6.2.2. Méthodologie de gestion des risques opérationnels à Ecobank Sénégal	55
6.3. Mesure et maîtrise du risque opérationnel	56
6.3.1. Mesure du risque opérationnel par Ecobank Sénégal	56

6.3.2 Maîtrise du risque opérationnel par Ecobank Sénégal.....	56
6.4. Reporting des risques opérationnels par la banque	57
6.5. Analyse de l'évolution des critères de performance financière d'ESN.....	57
6.5.1. Analyse du produit net bancaire (PNB)	57
6.5.2. Analyse du résultat net.....	58
6.5.3. Analyse de la rentabilité d'ESN.....	58
6.5.3.1. ROE.....	58
6.5.3.2. ROA	59
Chapitre 7 : Analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière d'ESN.....	60
7.1. Analyse de l'impact de la gestion des risques sur la performance financière	60
7.2. Incidence des étapes du processus de gestion sur la performance financière	61
7.2.1. Incidence de l'identification-évaluation des risques sur la performance financière.....	61
7.2.2. Incidence du traitement des risques sur la performance financière	63
7.2.3. Incidence du suivi des risques sur la performance financière.....	65
7.3. Les recommandations pour une amélioration de la gestion du risque opérationnel	68
7.3.1. Responsable des finances d'ESN.....	68
7.3.2. Responsable Risques Opérationnels d'ESN :	68
7.3.3. Directeur Générale d'ESN	69
Conclusion deuxième partie	70
CONCLUSION GENERALE	71
ANNEXES.....	73
BIBLIOGRAPHIE	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE



Avec le développement accru et la forte croissance des établissements financiers, les acteurs économiques pour se démarquer sont confrontés à des prises de risques énormes. L'environnement économique et financier est donc devenu de plus en plus un milieu à risque. Le secteur bancaire y est confronté avec ses activités commerciales et de marché générateur de risques divers.

Des événements comme ceux qui se sont produits à New York en septembre 2001, ou encore la série de fraudes survenues dans des institutions bancaires (Barings en février 1995, Société Générale en janvier 2008, pour ne citer que les plus médiatisées), démontrent bien l'ampleur du phénomène et la nécessité du renforcement de la gestion des risques dans les différentes institutions. D'après une étude publiée dans le rapport annuel de la commission bancaire française en 2003, le groupe Risk Management du Comité de Bâle au cours d'un exercice de collecte de pertes en 2002, a constaté que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47000 événements de pertes pour un montant cumulé de pertes causées par une inadéquation ou une défaillance des procédures, du personnel, des systèmes internes ou des événements extérieurs s'élevant à près de 7,8 milliard d'euros. La gestion des risques bancaires ne se limite donc plus au domaine des risques de crédit ou des risques de marché, mais nécessite la prise en compte des risques opérationnels (risques dus à des événements attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux événements extérieur).

En effet, le comité de Bâle peut être vu comme le siège de la prise en compte du risque opérationnel avec en 2004 son nouveau ratio de solvabilité bancaire, dit ratio "Mc Donough" fondé sur le même principe que le ratio Cooke et qui impose aux établissements de crédit de détenir un niveau de fonds propres minimum assurant la couverture de leur risque de crédit, de leur risque de marché et leurs risque opérationnel. Les banques doivent répondre à de nombreux défis à savoir l'adaptation de leurs outils de sélection et de mesure des risques bancaires, mais surtout la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels.

La gestion des risques opérationnels intervient alors dans les institutions bancaires pour donner un cadre de référence afin d'affronter efficacement ces risques. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque institution qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un

niveau acceptable ; de maximiser la valeur de l'institution en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrée et de sortie de fonds et ainsi de garder l'entreprise performante.

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques va permettre de couvrir de manière intégrée et transversale l'ensemble des risques opérationnels auxquels l'institution peut être confrontés. Il est donc important pour chaque institution de mettre en place un dispositif pertinent de gestion et de suivi du risque opérationnel.

C'est dans cette optique que plusieurs banques incluant celles de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se sont lancées dans ce processus. Au titre de ces banques figure la banque panafricaine ECOBANK qui a élaboré un cadre de gestion des risques opérationnels et une structure de gouvernance afin d'atteindre un équilibre satisfaisant entre risque et rentabilité. Ce cadre de gestion est applicable à tout le groupe. Cette politique de gestion des risques opérationnels, mis en œuvre par le gestionnaire des risques opérationnels devra permettre au Groupe ECOBANK, d'avoir de manière périodique, une vue sur l'ensemble des risques opérationnels qui surviennent et d'en apprécier le coût. C'est sa filiale du Sénégal qui fera l'objet de notre étude.

Cette obligation instaurée par le Comité de Bâle et adoptée par la Commission Bancaire de l'UEMOA, a pour but d'assurer l'amélioration de la solvabilité des banques par une meilleure gestion des risques. Tous ces risques occasionnent des coûts pour la banque, coûts qui se traduisent par des pertes de revenus et d'actifs ; lesquelles aujourd'hui sont de plus en plus importantes. Cela a bien entendu des incidences négatives sur la rentabilité financière, les provisions, la solvabilité, la liquidité ce qui affecte la performance de la banque.

En effet la performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur. Otley dans son ouvrage *Performance management* ajoute que la « performance » est elle-même un terme ambigu qui ne possède pas de définition unique. On constate aussi que sont utilisés de façon interchangeable les termes de solvabilité, de liquidité, de rentabilité, de capacité à rémunérer les actionnaires, dont l'analyse intervient pour permettre aux parties prenantes de se faire une idée sur la santé financière de la banque et sur la rentabilité de leurs investissements. La banque doit tout mettre en œuvre pour s'assurer que l'évolution de ses indicateurs de performance financière répond à ses exigences et à celui des parties prenantes.

La préoccupation première de toute institution financière étant la création et la maximisation de valeur ; les dirigeants sont constamment à la recherche du couple idéal rentabilité – risque. De plus face à la concurrence de plus en plus grandissante les banques se transforment en machine à risque car l'appétit pour le risque est devenu un facteur déterminant dans la maximisation du profit. Il devient alors difficile d'allier exigences réglementaires (prendre le minimum de risque possible) et optimisation des résultats. Comment utiliser alors cette contrainte comme levier de développement ?

Les causes de cette obligation de conformité pour une meilleure gestion des risques opérationnels et l'amélioration de la performance peuvent être énumérées comme suit :

- inadéquation entre les dispositifs de gestion mise en place et les caractéristiques des institutions ;
- recherche effrénée de profit ;
- prise de risque élevé ;
- faillite de certaines banques ;
- non-respect des dispositions de Bâle II en ce qui concerne l'allocation des fonds propres à la couverture des risques opérationnels.

Les conséquences pourraient être :

- nombreuses pertes dues à la survenance des risques ;
- impact négatif sur la solvabilité ;
- réduction de la rentabilité.

Face à cette analyse du problème, nous pouvons proposer les solutions suivantes :

- définir une politique de contrôle d'adéquation du dispositif mise en place avec les caractéristiques de la banque
- analyser la conformité du dispositif avec les exigences de Bâle II
- analyser le processus de gestion des risques opérationnels au sein de la banque et mesurer l'impact de celui-ci sur la performance financière d'Ecobank Sénégal.

La mise en place d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques opérationnels au sein d'Ecobank Sénégal ne résolvant pas toutes les causes du problème notamment celles liées à la complexité et à la conformité du système de gestion des risques opérationnels, nous allons retenir dans le cadre de notre étude la dernière solution dont les résultats pourraient induire l'existence d'un dispositif de gestion pertinent des risques opérationnels au sein de Ecobank Sénégal. Ainsi, la solution retenue est : analyser le processus de gestion des risques au sein de la banque et mesurer l'impact de celui-ci sur la performance financière.

La question qui se pose est alors de savoir comment un dispositif de gestion des risques opérationnels pertinent pourrait avoir une incidence sur la performance financière ?

Cette question principale suscite en nous de nombreuses interrogations à savoir

- quels sont les déterminants de la performance financière ?
- quelles sont les exigences de Bâle II en matière de maîtrise et quelles approches de mesure des risques opérationnels ?
- quels sont les dispositifs de gestion des risques opérationnels ?
- comment apprécier l'amélioration de la performance financière ?
- la gestion des risques opérationnels influence-t-elle la performance financière ?

Ce sont toutes ces questions qui justifient le thème de notre étude : « **Impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière : cas de ECOBANK SENEGAL.** »

L'objectif de ce travail est de nous assurer que le dispositif de gestion des risques mise en place par la banque est en adéquation avec ses caractéristiques ; qu'il respecte les normes et réglementations des accords de Bâle II et comment l'adoption de ces mesures participe à l'amélioration de la performance financière de la banque. Il s'agira de :

- apprécier la conformité du dispositif de gestion du risque opérationnel mis en place par la banque avec les exigences en vigueur ;
- étudier les déterminants de la performance financière de la banque ;
- analyser comment la banque utilise cette exigence prudentielle à son actif ;
- analyser l'incidence de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière.

Nous excluons de notre étude les activités de planification (objectifs stratégiques, plans, programmes) du fait de leurs caractères confidentiels.

Le sujet de notre étude revêt deux intérêts :

- elle va permettre à la banque de savoir si sa politique de gestion des risques est en adéquation avec les exigences prudentielles, comment elle pourrait efficacement l'adapter à ses exigences de performance et l'impact qu'elle pourrait avoir sur ses résultats.
- elle va nous permettre de mieux appréhender les risques opérationnels et la nécessité de la gestion de ces risques pour les institutions bancaires. d'approfondir nos connaissances dans le domaine des risques opérationnels liés à l'activité bancaire et de nous approprier les spécificités d'une maîtrise des risques opérationnels. Egalement d'apprécier l'incidence de la prise en compte de ces risques sur l'amélioration de la performance.

Notre travail s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première partie qui traitera du cadre théorique de l'étude et qui sera abordée en quatre (04) chapitres ; lesquels nous permettront de mieux cerner la gestion des risques opérationnels bancaires ; les déterminants de la performance financière et l'impact qu'a la gestion desdits risques sur la performance financière ;
- la deuxième partie qui abordera le cadre pratique de l'étude et à travers laquelle, il s'agira de mieux connaître l'environnement de travail, d'analyser le dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place par la banque et de mettre en exergue la relation de l'impact de cette gestion des risques sur la performance financière de la banque.

PARTIE I APPROCHE THEORIQUE DU RISQUE OPERATIONNEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction première partie

La banque est un établissement qui a pour profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte en opération de crédit ou en opérations financières. Dans l'exercice de ses activités, les institutions bancaires se trouvent confrontées à des risques divers

La gestion des risques constitue donc un impératif pour toutes les banques puisqu'elle leur permet de les traiter de manière convenable, de réduire l'exposition aux risques et leur impact dans le cas où ils surviennent. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs afin de sécuriser le micro et la macro environnement de la banque ainsi que son résultat ; ceci dans le but d'atteindre efficacement les objectifs.

Dans cette première partie de notre travail, il s'agira d'étudier la contribution que pourrait avoir la gestion des risques à l'amélioration de la performance financière. Notre première partie s'articule autour de quatre (04) chapitres : le premier présente les risques opérationnels bancaires et leur gestion, le deuxième s'appesantit sur les déterminants de la performance financière bancaire, le troisième sur l'impact de la gestion des risques sur eux. Le dernier chapitre sera consacré à la définition de notre démarche d'analyse de l'incidence des étapes du processus de gestion des risques sur les déterminants de la performance financière au sein d'Ecobank Sénégal.

Chapitre 1 : Gestion des risques opérationnels

Comme pour le risque de crédit et de marché, le comité de Bâle impose aux banques de disposer d'outils sophistiqués leur permettant une bonne maîtrise de leur risque opérationnel par le développement de meilleure pratique et la mise en place d'une exigence de fonds propres. Il importe donc pour les banques de mener une politique allant dans le sens d'une prise en compte efficace et efficiente desdits risques.

Dans ce chapitre, il s'agit, pour nous, en premier lieu, de définir les risques opérationnels bancaires, le dispositif de gestion des risques, ses composantes et de mettre en exergue les approches de mesure de ces risques.

1.1. Le risque opérationnel selon le comité de Bâle

Suite aux accords de 1988 sur le ratio Cooke, le comité de Bâle dans une refonte du dispositif global de suivi des risques, a voulu introduire une notion jusque-là oubliée : les risques opérationnels. Un nouveau texte a donc été rédigé en 2007 et définit ainsi un nouveau ratio de solvabilité bancaire dit ratio "Mc Donough" fondé sur le même principe que le ratio Cooke. Ce ratio affine le précédent en imposant aux établissements de crédit de détenir un niveau de fonds propres minimum davantage en adéquation avec l'ensemble des risques encourus. Le risque opérationnel n'est pas un risque totalement nouveau pour les banques mais il a été normalisé dans le cadre du dispositif Bâle II.

1.1.1. Définition de Bâle II

Le Comité de Bâle pour la supervision bancaire (2007) définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs y compris les événements à faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée ». Cette définition prend en compte les risques juridiques mais exclut les risques de réputation (risques de pertes résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire) et les risques stratégiques (risques de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique). La perte constatée permet de remonter à l'événement qui lui-même permet de remonter à une ou plusieurs causes (inadéquation des procédures, événements extérieurs, défaillance humaine, problèmes liés à la gestion du personnel...). Selon JIMENEZ & al (2008 : 19), « ce qui est intéressant dans la définition choisie par le régulateur, c'est la mention explicite de la nécessité de prendre en

compte les risques à faible probabilité d'occurrence mais à risque de pertes élevée. » enfin ils concluent que cette définition réglementaire présente l'avantage d'être un point commun à l'ensemble des établissements, accompagnée des familles de risques listées par le régulateur, permet de tracer un périmètre quantifiable à ces risques et d'utiliser là aussi un langage commun.

Nous pouvons retenir de cette définition que le risque opérationnel comprend tout risque lié aux malversations du personnel, au système défaillant et aux événements extérieurs susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs voir conduire à la faillite de l'entité

1.1.2. Typologie des risques opérationnels

Le comité de Bâle a retenu une répartition qui institue sept (07) catégories d'événements liés à ce risque. Nous présenterons cette typologie sous forme de tableau (voir Annexe 1).

Les exemples d'événements à risque qui seront donnés dans le tableau vont permettre d'illustrer les événements à risque que le régulateur souhaite voir aborder ; la liste des risques n'est pas exhaustive.

1.1.3. Approches de mesure du risque opérationnel

La réglementation prévoit trois méthodes de calcul applicables pour le calcul d'exigence en fonds propres. Les trois approches sont évolutives et la commission bancaire incite à adopter la méthode la plus avancée.

1.1.3.1. Approche de base (Basic Indicator Approach)

Elle consiste en l'application d'un pourcentage fixe ($\alpha = 15\%$) à un indicateur unique qui représente l'exposition potentielle d'une banque au risque opérationnel global. Cet indicateur est le produit net bancaire (PNB) moyen des trois dernières années.

Fonds Propres (capital requis) = α x PNB total = 15% x PNB

L'indicateur se définit comme la somme algébrique des intérêts perçus et produits assimilés, des intérêts versés et charges assimilées, des revenus des titres, les commissions perçues et celles versées, du résultat provenant d'opérations financières et des autres produits d'exploitation.

1.1.3.2. Approche standard (Standard Approach)

Cette approche est un prolongement du premier ; la particularité ici c'est que le produit brut se mesure par ligne de métier (8) et non pour l'ensemble de l'activité. L'exigence, ici, est de détenir des fonds propres correspondant à chacun des huit métiers à un pourcentage fixe (bêta β) de leur produit net bancaire moyen des trois dernières années.

$FPRO = \sum \beta_{1-8} \times PNB_{1-8}$ avec β , un facteur de pondération reflétant le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité, donné par le régulateur en fonction des lignes métiers tel que l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Coefficients du risque opérationnel par métier bancaire

Lignes métiers	Coefficient β_i (%)
Financement des entreprises	18%
Négociation et vente institutionnelle	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Paiements et règlements	18%
Service d'agence	15%
Gestions d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : JIMENEZ & al (2008 : 29)

Par ailleurs l'autorité de contrôle nationale peut, à sa discrétion, autoriser un établissement à appliquer l'approche standard alternative (ASA), à condition qu'il puisse démontrer que celle-ci apporte une amélioration, permettant par exemple d'éviter un double comptage des risques. Une fois qu'il aura adopté une approche ASA, l'établissement ne pourra pas revenir à l'approche standard sans l'autorisation de son autorité de contrôle. Il n'est pas envisagé de permettre aux grosses banques détenant des portefeuilles diversifiés sur les principaux marchés d'utiliser l'approche ASA.

Aux termes de l'ASA, l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel et sa méthodologie de calcul sont identiques à celles de l'approche standard, sauf pour les lignes de métier : banque de détail et banque commerciale ; pour lesquels les prêts et avances, multipliés par un facteur fixe « m » sont utilisés au lieu du produit brut comme indicateur de risque ; les bêta sont identiques à ceux de l'approche standard. L'exigence de fonds propres ASA au titre du risque opérationnel pour opérations de détail (la formule de base étant identique pour l'activité de banque commerciale) est exprimée de la façon suivante :

$$K_{NI} = \beta_{NI} \times m \times PA_{NI}$$

Avec K_{NI} l'exigence de fonds propres pour l'activité de détail ;

β_{NI} bêta pour l'activité de détail ;

PA_{NI} total de l'encours des prêts et avances à la clientèle de détail (non pondérés des risques et avant déduction des provisions), calculé en moyenne sur les trois années écoulées ;

m : est égal à 0,035.

1.1.3.3. Approche avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA)

Ce modèle permet une plus fine perception du risque au sein de la banque et une optimisation du couple rentabilité/risque et implique, à la fois l'utilisation des données historiques (données de pertes internes et externes) et des données prospectives (analyses de scénarios d'événements potentiels, facteurs d'environnement et de contrôle interne) (DUFOUR, 2005 : 39).

Les fonds propres sont calculés en tenant compte des points suivants :

- le calcul d'une probabilité de l'événement (PE) et celui de la perte en cas d'événement (LGE) ;
- l'exposition au risque opérationnel (E), donnée par le régulateur ;
- le calcul de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (Expected Loss ou EL) en multipliant E, PE et LGE. On a donc $EL = E \times PE \times LGE$

En se basant sur ces points, l'autorité de contrôle attribue un facteur dénommé Υ pour chaque activité et chaque typologie de risque. Ainsi, Υ traduira la perte maximale pour une période de détention donnée avec un niveau de confiance précis.

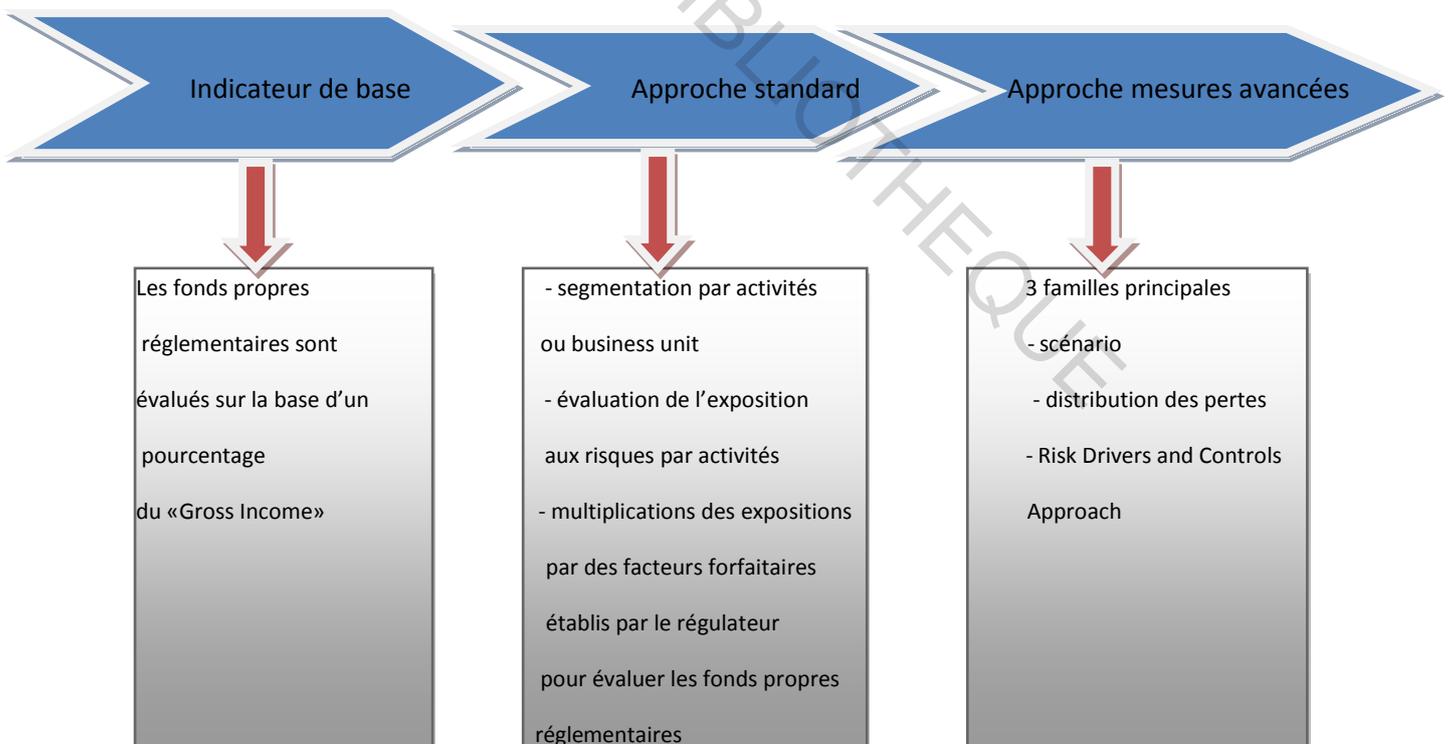
L'exigence en fonds propres sera donc : $FPRO = \sum_{ij} (\Upsilon_{ij} \times EL_{ij})$

- (i) catégorie d'activité
- (j) type de risque

Le Comité de Bâle a défini trois alternatives pour la mise en œuvre de l'approche des mesures avancées. Il s'agit de : La méthode Loss Distribution Approach (LDA), La méthode Risk Drivers and Controls Approach ou ex méthode Scorecard , La méthode Scenarios based AMA ou méthode d'analyse de scénarios.

La figure ci-dessous classe les trois approches de mesure en fonction de leur degré de sophistication.

Figure 1: Les approches de mesure du risque opérationnel



Source : nous-mêmes à partir de JIMENEZ& al (2008 :27)

1.2. Politique de gestion des risques opérationnels

Dans le souci d'intégrer la dimension « risque » dans leur dispositif de pilotage, sécuriser leurs fonds propres et ainsi respecter les exigences Bâle II, les banques doivent mettre en place des politiques nouvelles leur apportant des méthodologies et des outils pour la gestion de ces risques.

1.2.1. Présentation des composants du dispositif de gestion des risques

Pour réussir à mettre en place un dispositif de gestion des risques performant et adéquat il convient pour les banques de connaître les principales sources sur lesquelles il s'appuie.

1.2.1.1. La cartographie des risques

Les travaux de cartographie des risques opérationnels consiste à faire l'inventaire des risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et/ou l'entité. Des actions pourront donc être menées afin de réduire voire éliminer les risques jugés critiques.

A la suite de ces travaux, la cartographie des risques opérationnels du métier est formalisée et validée par le comité des risques opérationnels. Ainsi les risques à fort impact et/ou apparaissant comme non assez maîtrisés font l'objet de plan d'actions rigoureux et de suivi régulier.

1.2.1.2. La collecte des incidents et indicateurs de risques

❖ Les incidents

Sur la base du dispositif de collecte et des procédures mises en place, les opérationnels alimentent la Base Incidents ; Il est important de considérer la capacité réelle à collecter tous les incidents. A cet égard, la sensibilisation du personnel aux enjeux de cette collecte est un prérequis incontournable. Dans le cadre d'une démarche « active » de gestion des risques, il ne faut pas seulement constater les incidents, mais également les traiter, soit par des mesures correctives, soit par des mesures préventives. Les contrôles sont effectués par les opérationnels, mais aussi par des acteurs indépendants rattachés au Contrôle Interne. Selon (JIMENEZ & al ; 2008 :118), afin de fiabiliser les bases de données, les responsables risques opérationnels doivent :

- mettre en place un dispositif visant à s'assurer de l'exhaustivité de leur base d'incidents ;
- effectuer une revue et un apurement régulier sur une base trimestrielle. A la suite de cette revue, les incidents doivent être soit « en cours de vie ou de traitement » soit clos.

❖ Les indicateurs de risque

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risques, de type statistique et souvent financier, qui fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque et qui sont périodiquement suivis et revus afin de compléter le dispositif d'alerte, d'anticiper les pertes potentielles futures et d'enrichir les bases notamment pour les incidents avérés et/ou à faible fréquence. Ces indicateurs sont de deux types :

- les indicateurs clés de risques (Key Risk Indicators) qui sont spécifiques à chaque activité et constituent des indices de pertes ou de danger à venir et ;
- les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

1.2.1.3. Reporting entre la banque et les actionnaires

L'entité doit effectuer des comptes rendus réguliers (fréquence minima semestrielle) aux comités des risques opérationnels aux actionnaires ou à la maison mère dans le cas d'une filiale ; ainsi que tout élément significatif sur les modifications du périmètre et tout nouveau risque détecter.

1.2.2. Saines pratiques de gestion des risques opérationnels

Dans le but de mieux définir les pratiques qui doivent être appliquées, le régulateur a lui-même défini, dans un document intitulé « Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk », un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs. Au nombre de dix, ces principes sont regroupés en quatre points :

- **élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels** : il s'agira pour le conseil d'administration de considérer les risques opérationnels comme des risques à part entière, d'approuver et d'effectuer un suivi réguliers du dispositif de gestion des risques et de garantir qu'il est soumis à un audit

interne efficace et complet et qu'il couvre l'ensemble du périmètre de établissement (tous les niveaux) .La direction générale a pour mission de veiller à la mise en œuvre du dispositif de manière cohérente à tous les niveaux de l'institution ; à ce que les membres du personnel, à tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités et aussi élaborer des politiques et processus de gestion des risques pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants ;

- **gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque)** : les banques doivent maîtriser les risques opérationnels inhérents à tous les produits, activités, processus et systèmes importants anciens comme nouveaux. Elles doivent mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels et des expositions importantes à des pertes et adopter des procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques. Elles doivent également réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel et mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption, limitant ainsi les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ;
- **rôle des superviseurs** : les autorités de contrôle bancaire doivent veiller à la mise en place effective d'un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels dans toutes les banques, procéder régulièrement à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel et veiller à la mise en place d'un outil de suivi ;
- **rôle de la communication financière** : les banques doivent mener une politique visant à améliorer la communication d'informations au grand public pour permettre aux intervenants d'évaluer la méthodologie de gestion des risques opérationnels de la banque.

1.3. Le processus de gestion des risques opérationnels

Le modèle de gestion des risques opérationnels comporte quatre étapes : l'identification, l'évaluation, la mesure, le traitement des risques ainsi que le suivi et la maîtrise du risque opérationnel. Ensuite ces risques devront être communiqués aux différentes parties prenantes

1.3.1. Identification, évaluation, mesure et réduction des risques opérationnels

1.3.1.1. Identification, évaluation et mesure des risques opérationnels

L'identification des risques opérationnels est défini par le Comité de Bâle comme l'étape primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi des risques et permettre l'établissement d'une typologie de risques opérationnels. Elle doit être faite en interne et en externe et permettre d'associer à chaque processus les incidents potentiellement susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner des pertes ou la non réalisation des objectifs (en termes de qualité / de délai).

L'évaluation consiste à évaluer chaque événement de risque en termes de : probabilité (ou fréquence) d'occurrence, perte (ou impact) potentielle en les rattachant chacun à l'entité métier concernée et à une catégorie de risques permettant ensuite l'agrégation des données. Les outils comme (cartographie, des indicateurs de risques et de l'auto-évaluation des risques) (sus mentionnés) proposés par le Comité permettent aux banques d'identifier et d'évaluer leurs risques opérationnels.

La mesure du risque opérationnel est appliqué uniquement pour les banques ayant opté pour la méthode AMA, elle permet de mesurer le besoin en fonds propres conformément aux exigences réglementaires.

1.3.1.2. Traitement des risques opérationnels

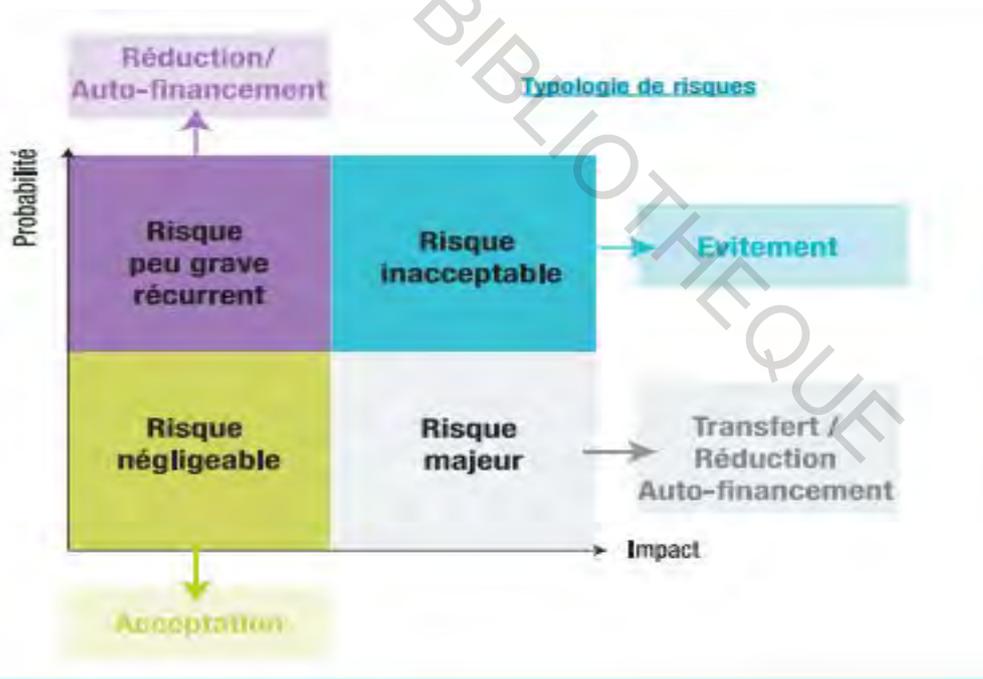
L'objectif majeur de la quantification du risque est de déterminer une réponse adaptée au risque ainsi évalué, compte tenu de l'appétence de la banque pour le risque. Les banques ont le choix entre cinq (5) types de réponse pour faire face à ces risques :

- transfert : le risque est déplacé vers une tierce partie soit par le biais de l'assurance soit via la sous-traitance d'une activité risquée ;
- évitement : on refuse d'assumer le risque plus longtemps (ce qui se traduit par l'extinction de l'activité) ;

- autofinancement : on assure le risque en interne en le provisionnant ou en le refacturant (cas des fonds propres règlementaires calculés selon Bâle II.) ;
- réduction : on diminue la probabilité ou l'impact du risque par tout type d'action hors autofinancement et transfert (mise en place de contrôle, action ponctuelle, projet qualité ou mise en place de mesures de sécurité...). la réduction du risque opérationnel fait intervenir le système global de contrôle interne. En effet, selon JIMENEZ & al (2008 :129), « il faut entendre par système global de contrôle interne, tous les éléments qui contribuent, de par leur bon fonctionnement au quotidien, à la sécurisation du dispositif ».
- acceptation : on supporte le risque en l'état.

Le diagramme ci-dessous donne une vue d'ensemble des risques de l'entreprise et guide le choix du type de réponse.

Figure 2: Matrice de traitement des risques



Source: STOBAND & CASTELBAJAC (2011 :4)

1.3.2 Suivi et maîtrise des risques opérationnels

Au-delà des actions correctives et préventives, le dispositif de gestion des risques opérationnels lui-même doit être constamment amélioré suite aux incidents et aux résultats des contrôles et des audits.

1.3.2.1 Suivi des risques opérationnels

Selon le Comité de Bâle, deux approches de suivi ou de couverture des risques opérationnels sont possibles : le bottom-up et le top-down. Dans l'approche bottom-up, les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs, là où l'appréciation individuelle des managers exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels, pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'à un niveau central. Dans l'approche top-down, c'est en fonction de la vision stratégique globale de la rentabilité globale des opérations, que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leur risque opérationnel.

1.3.2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Selon JIMENEZ & al (2008 : 91), « le dispositif de base d'une bonne maîtrise des risques opérationnels doit comprendre plusieurs éléments qui peuvent se traduire par :

- une politique bien définie et documentée ;
- un réseau de responsable en charge de l'animation du dispositif et leur propre réseau de correspondant au sein de leur structure ;
- un dispositif d'identification et de gestion des risques opérationnels au quotidien ;
- la mise en place d'indicateurs avancés pertinents assurant les alertes sur toute perturbation d'un processus donné, des reportings adaptés au profil de risques de l'entité et des évaluations régulières du dispositif par des personnes en charge de son animation et par des intervenants externes ».

En effet, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait pouvoir décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle les supporte. Pour cela, elle doit disposer de procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations et une politique interne dûment documentée concernant la gestion du risque.

1.3.2.3. Pilotage et reporting « risques opérationnels »

Selon JIMENEZ & al, (2008 :191) L'objectif du dispositif de gestion des RO est d'offrir une compréhension de ces risques, un dispositif d'alerte et un suivi des actions de mitigation entreprises. C'est la raison pour laquelle les reportings et tableaux de bords font partie intégrante du dispositif et aident au pilotage. Selon Jimenez & al (2008 :196), « le tableau de bord/ reporting « risques opérationnels » vise à :

- fournir aux instances dirigeantes de l'établissement une vision consolidée des risques opérationnels leur permettant d'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus, de s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des RO avec le profil des risques et le plan d'activité, d'effectuer des arbitrages nécessaires pour limiter/couvrir les risques et de piloter les actions préventives/correctives et leur état d'avancement ;
- fournir au régulateur « l'assurance que les instances dirigeantes participent activement à la surveillance du dispositif de gestion des risques opérationnels ».

Les tableaux de bord permettent de communiquer efficacement l'enjeu et les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation et constituent un moyen puissant pour impliquer le management dans la gestion quotidienne des risques opérationnels. Ils mettent en évidence l'évolution des pertes au cours du temps, formant ainsi une base précieuse d'évaluations de mesure de gestion de risques opérationnels.

Le schéma ci-dessous récapitule les 4 étapes du processus de gestion des risques.

Figure 3: Processus de gestion des risques



Source : PIERRE (2009:4)

Ce chapitre nous a permis de cerner la notion de risque opérationnel ainsi que les différentes étapes du processus définies par le régulateur pour une bonne gestion de ces risques. Nous avons pu retenir qu'une bonne maîtrise des risques implique la mise en place d'un dispositif efficace et par ricochet l'amélioration des résultats, l'optimisation des fonds propres et la maîtrise de l'équilibre rentabilité/risques.

Il s'agira de traiter dans le chapitre 2 des déterminants de la performance financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Les généralités sur la performance financière

La performance financière, maillon essentiel de la performance globale est la composante qui intéresse le plus les apporteurs de capitaux. C'est aussi grâce à elle que l'entreprise poursuit sa raison sociale car pouvant régler les actionnaires qui à leur tour investissent pour percevoir plus de bonification. Ce chapitre présentera les critères et les mesures de la performance financière.

2.1. Notion de performance financière

Selon LORINO (2003) : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » Ce qui revient à dire qu' « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément). Pour certains auteurs comme Albanes la performance implique l'efficacité et l'efficience pour d'autres plutôt, la capacité à satisfaire les attentes des clients stratégiques.

Pour MAPAPA (2005), la performance se définit par le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. Elle se détermine par l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise. D'une manière générale, l'objectif principal poursuivi par une entreprise privée ou toute société est la rentabilité. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit mettre en œuvre différents facteurs de production et exigerait que leur niveau de rentabilité soit connu. Ces facteurs pousseront l'analyste à examiner la performance de l'entreprise sur plusieurs points. Ainsi, on aura :

- la performance commerciale à travers la rentabilité commerciale ;
- la performance économique à travers la rentabilité économique ;
- la performance financière à travers la rentabilité financière ;
- la performance sociale à travers la rentabilité sociale.

Les différentes études menées sur la performance financière ont clairement permis de constater les difficultés à trouver une définition universelle à cette notion et son analyse dans l'entreprise sous-tend l'utilisation d'une multiplicité de critère.

2.2. Les critères de la performance financière

Les différents critères de mesures utilisées par les entreprises découlent des informations qui font essentiellement intervenir les données comptables et d'autres qui se basent sur les valeurs de marché. Il existe plusieurs indicateurs, nous avons sélectionnés : la rentabilité, la rentabilité boursière, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires.

2.2.1. La rentabilité financière

PIGET (2009 : 196) la définit comme « un indicateur de la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés » c'est la seule qui intéresse les actionnaires qui ne perçoivent que le résultat net faisant ainsi abstraction du résultat économique. Cependant elle dépend essentiellement du partage de la rentabilité économique entre prêteurs et actionnaires

La rentabilité des capitaux propres compare le résultat net aux capitaux propres. C'est la mesure comptable de la rentabilité. C'est une approche traditionnelle de la performance financière

$$R_{cp} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

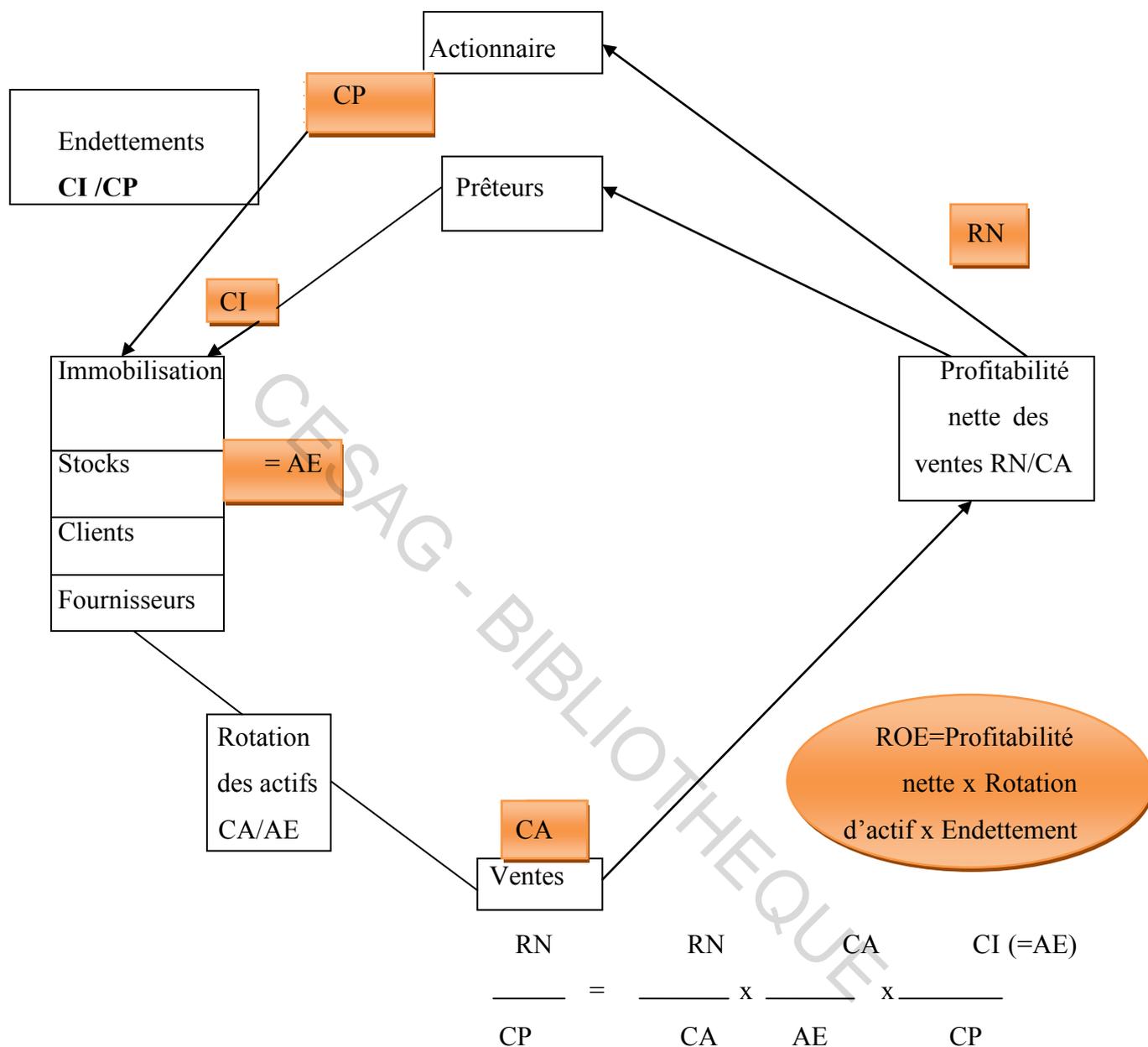
Plus ce ratio est élevé plus l'associé est apte à confier son épargne à l'entité.

BOILEAU (2007 : 198) décompose la performance financière en un ensemble de trois ratios et les interprètent :

$$\frac{RN}{CP} = \frac{RN}{CA} \times \frac{CA}{CI (=AE)} \times \frac{CI}{CP}$$

- le premier ratio représente la profitabilité nette des ventes. C'est la marge nette de l'entreprise ;
- le deuxième ratio est un ratio de rotation qui informe sur l'efficacité productive de l'entreprise. Ce ratio permet de comparer les choix industriels et technologiques d'entreprises d'une même branche d'activité
- le troisième ratio mesure l'endettement puisque $CI = CP + \text{dettes nette}$.

Figure 4: Synthèse de la performance financière (ROE)



Source : BOILEAU (2007 : 199)

AE : Actif d'Exploitation

CP : Capitaux Propres

CA : Chiffre d'Affaires

RN : Résultat Net

CI : Capitaux Investis

2.2.2. La rentabilité boursière

VERNIMMEN (2009 : 551) définit deux indicateurs qui permettent d'apprécier la performance financière indépendamment des contraintes comptables. Nous avons :

- le bénéfice par action (BPA) qui est défini comme « le résultat net divisé par le nombre total d'actions en circulation ». Il traduit l'enrichissement théorique de l'actionnaire rapporté à une action, pendant l'année puisque le bénéfice net revient en totalité aux actionnaires ;
- le rendement dividende de l'action ou rendement courant : c'est le rapport du dernier dividende versé au cours de l'action. Il exprime le gain effectivement touché par l'actionnaire, les plus-values restant potentielles tant que l'action n'est pas cédée.

Nous pouvons retenir de cette analyse que la performance financière se compose de la rentabilité financière et de la performance boursière. De nouvelles approches basées sur la valeur incluant des méthodes innovatrices vit le jour du fait de l'ancienneté de ces dernières.

2.2.3. La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

Taux de profitabilité = (résultat net comptable/chiffre d'affaires) × 100.

2.2.4. L'autofinancement

Il correspond à la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers. C'est un mode de financement interne à l'entreprise, qui se compose essentiellement des amortissements comptables.

CAF= RN (Résultat net) + Amortissements et provisions.

2.2.5. Les dividendes versés aux actionnaires

Le bénéfice réalisé par l'entreprise peut être versé aux actionnaires sous forme de dividendes ou laissé pour partie en réserve dans l'entreprise (futur autofinancement). Les dividendes rémunèrent les risques pris par les associés. Aussi, les diminuer risquerait de décourager les actionnaires. La décision d'affectation des bénéfices devra donc permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation.

2.3. Les indicateurs de performance financière des banques

Selon ROUACH & al (2009 : 223) si l'on s'intéresse aux multiples études réalisées sur la performance financière des banques, nous sommes confrontés à l'utilisation d'une multiplicité de critères retenus. Nous avons sélectionnés les plus utilisés : le produit net bancaire, le résultat net d'exploitation, le return on assets (ROA), le return on equity (ROE) et le coefficient d'exploitation (CE).

2.3.1. Le produit net bancaire (PNB)

C'est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions d'intermédiation, de marché...). Il est calculé par différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opérations sur titres, change, marchés dérivés,...). Il correspond à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et a pour but de financer les frais généraux et les risques. Ses différentes composantes sont :

- les intérêts perçus sur la clientèle et ceux versés aux tiers ;
- les produits du portefeuille titres et des participations ;
- les autres produits d'exploitation bancaire (essentiellement les commissions de service).

PNB = Produits bancaires (intérêts reçus, les commissions reçues et les autres produits d'exploitation bancaire) - **charges bancaires** (les intérêts versés, les commissions payées et les autres charges d'exploitation bancaires d'autre part.)

2.3.2. Le résultat net d'exploitation (RN)

Selon Coussergues (2007 : 119) « outre le résultat avant impôt, ce solde tient compte des produits et charges exceptionnels, des dotations ou des reprises au fonds pour risques bancaires généraux, et de l'impôt sur les sociétés ». Il représente la part résiduelle revenant aux actionnaires.

$$\mathbf{RN = RBE - (dotations\ aux\ provisions + pertes\ sur\ créances\ irrécupérables) - impôt}$$

2.3.3. Return on Assets (ROA)

Il traduit la rentabilité des actifs de la banque et se calcule en divisant le résultat net par le total actif.

$$\mathbf{ROA = Résultat\ Net / Total\ actif}$$

Il met en évidence le rendement de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

2.3.4. Return on Equity (ROE)

Ce ratio intéresse particulièrement les actionnaires dont l'attention se porte sur le profit qui rémunère leurs apports, il insiste sur les fonds propres car l'activité de banque est affectée par des risques, pour elle-même et pour ses clients : les profits de la banque doivent servir non seulement à rémunérer ses actionnaires, mais aussi à renforcer lesdits fonds propres, dernier recours en cas de réalisation du risque

$$\mathbf{ROE = Résultat\ Net / Fonds\ propres.}$$

Ces deux ratios entretiennent des inter- relations qui permet d'écrire :

$$\mathbf{ROE = ROA * Levier\ des\ fonds\ propres.}$$

2.3.5. Le coefficient d'exploitation

C'est un indicateur utilisé dans la profession bancaire qui correspond au rapport des charges d'exploitation (frais de personnel, dotation aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles, autres services externes) divisé par le produit net bancaire. Il mesure l'efficacité de l'exploitation d'une banque.

CE= Charges d'exploitation/Produit net bancaire.

2.4. Les mesures de la performance financière

Selon TOURNOIS & FISHER (2008), la création de valeur devient un impératif absolu pour toutes les entreprises et plus particulièrement pour celles qui interviennent dans le monde de la finance. La survie d'une profession vulnérable comme celle des banques, passe par une recherche de qualité, de valeur ajoutée, d'évolution technologique, de mise en place de nouvelles méthodes de surveillance des risques et de "compliance". Dans un marché saturé, l'attractivité des banques suppose l'impérative réussite de cette démarche de création de valeur, seule capable de permettre au secteur bancaire de disposer d'une offre de qualité. La création de valeur totale doit servir à rétribuer les contributions des différentes parties prenantes.

Dans l'approche création de valeur, c'est le coût moyen pondéré du capital qui est appliqué aux capitaux engagés, pour déterminer la charge que génèrent ces capitaux engagés. La création de valeur permet de mettre en évidence les conditions d'une réelle création de richesse pour l'actionnaire à savoir à couvrir au minimum le coût des capitaux mis à la disposition de la banque par eux et les prêteurs.

Les méthodes de mesure de la création de valeur financière (ou économique) sont nombreuses. Nous pouvons classer ces mesures de la création de valeur financière en deux catégories :

- celles qui n'utilisent que des données comptables, éventuellement corrigées, associées à un coût du capital : ce sont des mesures internes de la création de valeur (residual income, economic value added, la valeur selon Rappaport, etc.) ;
- celles qui utilisent des données de marché et qui reflètent la création de richesse : ce sont les mesures externes de création de valeur (Market Value Added, etc.).

2.4.1. L'EVA (economic value added)

L'EVA (economic value added) est la mesure interne de création de valeur la plus usitée. Il peut être défini comme la différence entre le cash-flow opérationnel et la rémunération du capital investi. $EVA = (re - k) * C$

Avec :

- re, ratio de rentabilité économique ;
- k, coût moyen pondéré des capitaux investis ;
- C, capitaux investis, propres et empruntés.

Une EVA positive indique que les actionnaires sont rémunérés au-delà de leurs exigences.

2.4.2. La MVA (Market Value Added)

La MVA est l'une des méthodes de mesure de performance externe par le marché les plus citées dans la presse financière au cours des dernières années. Elle représente la somme actualisée au coût du capital des EVA anticipés pour chaque année :

$MVA = \text{Capitalisation boursière} / \text{Capitaux propres comptables}$

Elle compare la valeur de marché de la banque et la valeur historique des capitaux propres qui y sont investis. Plus la MVA est élevée plus les actionnaires qui vendent leurs actions récupèrent la richesse accumulée depuis la création de la banque.

Selon Coussergues (2007 : 123), « la création de valeur est un bon indicateur de performance en ce sens qu'elle synthétise la comptabilité des risques et de la rentabilité, qu'elle établit une liaison entre la valeur de marché et les performances et qu'elle est tout à fait cohérente avec les méthodes d'allocation des fonds propres ».

Ce chapitre nous a permis de cerner les contours de la performance financière à travers ses déterminants, les variables qui y contribuent et comment les améliorer. Aussi la création de valeur semble s'imposer comme un indicateur pertinent de la performance dans les banques. Il s'agira dans le chapitre suivant d'analyser l'incidence que pourrait avoir la gestion des risques sur les déterminants de la performance financière.

Chapitre 3 : Relation entre la gestion des risques et la performance financière

Dans leur quête effrénée de profit les banques se transforment en machine à risque et prennent des positions très souvent risquées. Le processus de gestion des risques opérationnels intervient justement pour contribuer à la réduction de ces risques. Dans ce chapitre il s'agira d'aborder les avantages de la gestion des risques et son incidence sur la performance financière.

3.1. Avantages de la gestion du risque opérationnel

Selon JIMENEZ & al (2008 : 113), « Les objectifs de la politique de gestion des risques opérationnels sont : sécuriser les résultats en assurant une meilleure maîtrise des risques opérationnels ; se doter de dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer leurs activités et optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration en continu des processus de gestion des risques opérationnels et répondre aux exigences réglementaires » .

Une bonne gestion du risque doit permettre à l'entité de connaître et améliorer son profil d'exposition aux risques. Elle favorise la diminution des pertes opérationnelles et optimise la consommation de capital, et cela, à un coût acceptable compte tenu des enjeux économiques.

La gestion du risque comporte d'autres avantages pour l'entreprise, notamment :

- économiser les ressources : Le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum la survenance des risques ;
- protéger la réputation et l'image publique de l'entreprise.
- prévenir ou réduire la responsabilité juridique et accroître la stabilité des opérations.

Selon DE CASTELBAJC & al (2011 : 1), les objectifs poursuivis par le dispositif de gestion des risques se définissent comme suit :

- assurer un calcul des fonds propres acceptés par la Commission Bancaire et avantageux pour la banque proportionnellement à son niveau de risque ;
- apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque ;
- réduire réellement les pertes avérées ;
- diminuer effectivement les pertes potentielles.

Il importe de mettre en place une bonne politique de gestion des risques qui implique une bonne identification des risques, une bonne évaluation des risques, un bon traitement et un

bon suivi des risques afin de réduire les pertes, d'assurer la rentabilité, la pérennité et le développement des banques. Aussi toute démarche d'amélioration des processus conformément au projet Bâle II repose sur une connaissance de l'activité (cartographie des activités) et une collecte des incidents qui fournit des informations précieuses sur les dysfonctionnements avérés et permet aux dirigeants de prendre des mesures adéquates.

La mesure des risques va permettre de calculer les fonds propres nécessaires pour assurer chaque opération financière. C'est donc un outil qui a plusieurs vocations. Il permet bien sûr de dimensionner les risques encourus en fonction du montant de ces fonds propres. Mais c'est aussi un outil indispensable pour calculer des mesures de performances.

3.2. Incidence de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière

Rappelons que la réduction des risques n'est que l'une des composantes de la politique de gestion qui vise également l'amélioration de la performance, la réduction des coûts, des délais et des défauts.

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle, aboutit nécessairement à une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus d'où gain de productivité, amélioration de la qualité d'où meilleure image de marque. En particulier une telle démarche permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels.

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

La mise en place d'une méthode de suivi des risques opérationnels se heurte pourtant à de nombreux obstacles d'ordre psychologique ou organisationnel en interne : Les équipes sont en ce moment mobilisées sur d'autres projets de place : normes IAS, partie « risque de crédit » de Bâle II. Les tâches de reporting et de suivi représentent une charge supplémentaire pour les opérationnels.

Enfin la direction elle-même peut avoir tendance à minimiser l'impact des risques opérationnels, car il y a toujours dans le risque opérationnel un côté « défaillance humaine », ce qui peut impliquer l'engagement des responsabilités des cadres dirigeants, tous aspects que l'on préfère occulter.

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur les dimensions de performance des banques et l'impact de la gestion du risque sur cette dernière, parmi eux, Shrieves et Dahl (1992). Leur modèle démontre une influence simultanée et positive entre l'évolution du niveau de capital et l'évolution du niveau de risque des banques américaines. Ainsi à une hausse du niveau de risque correspond une hausse du niveau de fonds propres alloués et inversement.

D'autres travaux confirment cette relation à savoir Kwan et Eisenbeis (1995) pour les banques américaines, Altuanbas & al (2004) pour les banques européennes, Heid & al (2004) pour les banques allemandes et Godlewski (2004) pour les banques des pays en développement.

Il importe donc pour les banques d'œuvrer dans le sens d'une diminution permanente du niveau du risque ce qui impliquerait une diminution des capitaux à allouer pour leur couverture et par conséquent une rétention de fonds devant servir au fonctionnement de la banque. Plusieurs études empiriques ont révélé que les capitaux propres exercent un effet stimulant sur la rentabilité des banques (BASHIR, 2000 ; ABREU & MENDES, 2002 ; NACEUR, 2003).

Quelle que soit la méthode retenue de calcul de fonds propres réglementaires au titre du risque opérationnel et donc des contraintes associées en matière de complétude et de finesse du dispositif, un projet risque opérationnel mobilise des compétences métiers, contrôle et risk management.

Selon certains auteurs EPSTEIN & REJC (2010), la gestion proactive des risques opérationnels serait une source de réduction des coûts et pourrait même apporter un complément de rentabilité substantielle. Leur modèle de rentabilité de la gestion des risques (risques opérationnels y compris), démontre la contribution d'un processus organisationnel de gestion des risques à :

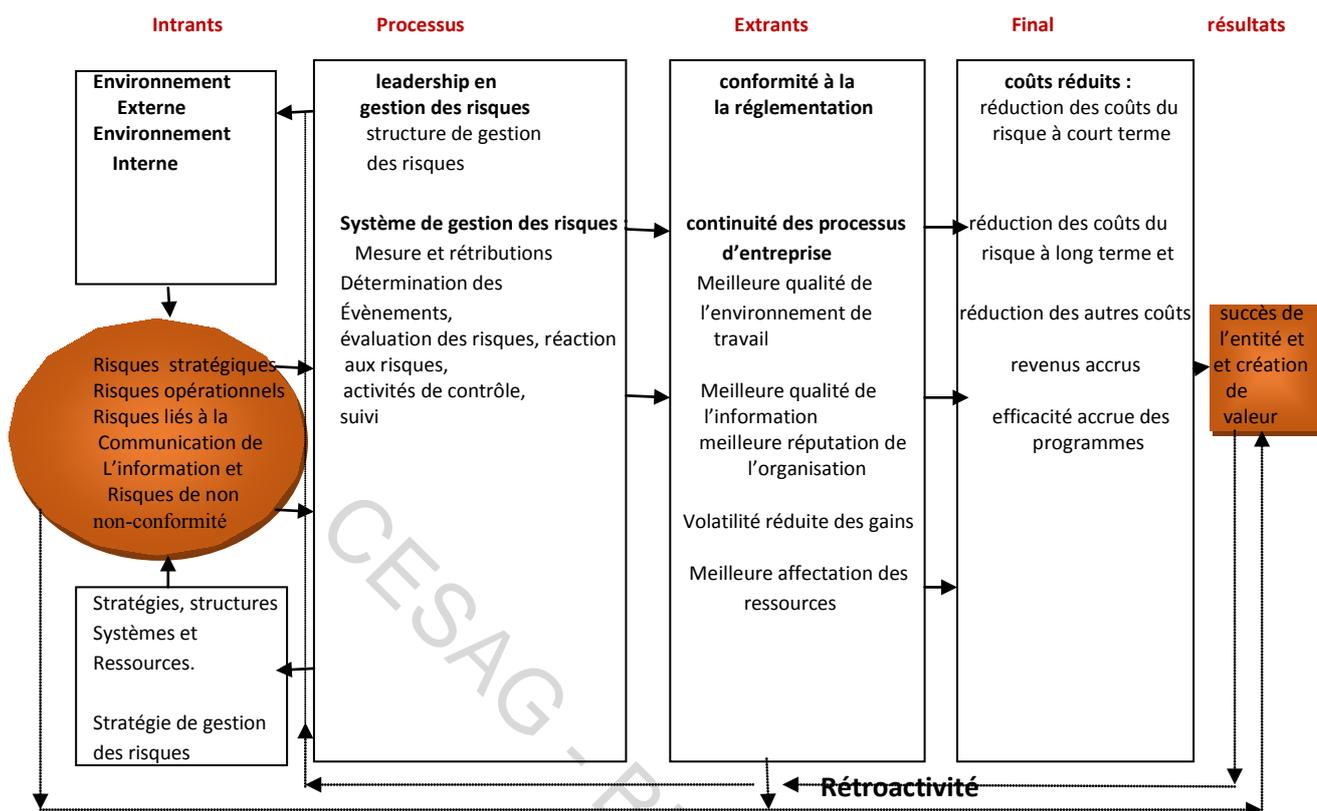
- la réduction des coûts du risque à court terme ;
- la réduction des coûts du risque à long terme et des autres coûts ;
- accroissement des revenus ;
- l'efficacité accrue des programmes.

Ainsi une stratégie de gestion efficace des risques doit permettre à la direction, à l'aide des informations reçues, de juger des implications stratégiques des risques opérationnels afin d'assurer une meilleure prise de décisions ; ce qui pourra conduire au succès de l'organisation. Une gestion des risques opérationnels doit conduire à amoindrir de ce fait, l'importance des pertes opérationnelles, réduisant ainsi les coûts de la banque et par conséquent favorise l'amélioration de la performance.

Les dispositifs de gestion du risque opérationnel mis en place plus qu'une exigence, servent aussi de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance, qui viserait non seulement la réduction des risques, mais aussi l'augmentation de la qualité.

Le schéma ci-dessous met en évidence les facteurs clés de succès d'un processus organisationnel de gestion des risques.

Figure 5: Modèle de rentabilité de la gestion des risques



Source : EPSTEIN & REJC (2010 : 4)

Nous avons étudié dans ce chapitre l'étroite relation entre la gestion des risques opérationnels et l'amélioration de la rentabilité. La mise en œuvre pratique de notre démarche nécessite la définition de la méthodologie à adopter dans le cadre de cette étude. Ce qui sera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude

Ce chapitre nous permettra de définir l'approche à utiliser pour la conduite de notre étude. Il servira à présenter les procédés et outils que nous utiliserons pour collecter les données. Il comprendra donc deux parties, la première servira à décrire notre modèle d'analyse et la seconde sera consacrée à la présentation des outils de collecte et d'analyse des données.

4.1. Le modèle théorique d'analyse

Le modèle d'analyse nous permettra de définir les différentes étapes de la recherche. Il nous servira de guide de description de la démarche de résolution du thème de notre étude. Il se traduit par des propositions théoriques dont la transposition directe est l'hypothèse.

4.1.1. Méthode d'analyse choisie

Notre modèle d'analyse porte sur deux types de variables d'actions : une variable dépendante et des variables indépendantes.

✓ La variable dépendante

La performance financière représente la variable dépendante et inclut la rentabilité financière, le PNB, le résultat net et les ratios de performance (ROE, ROA et CE).

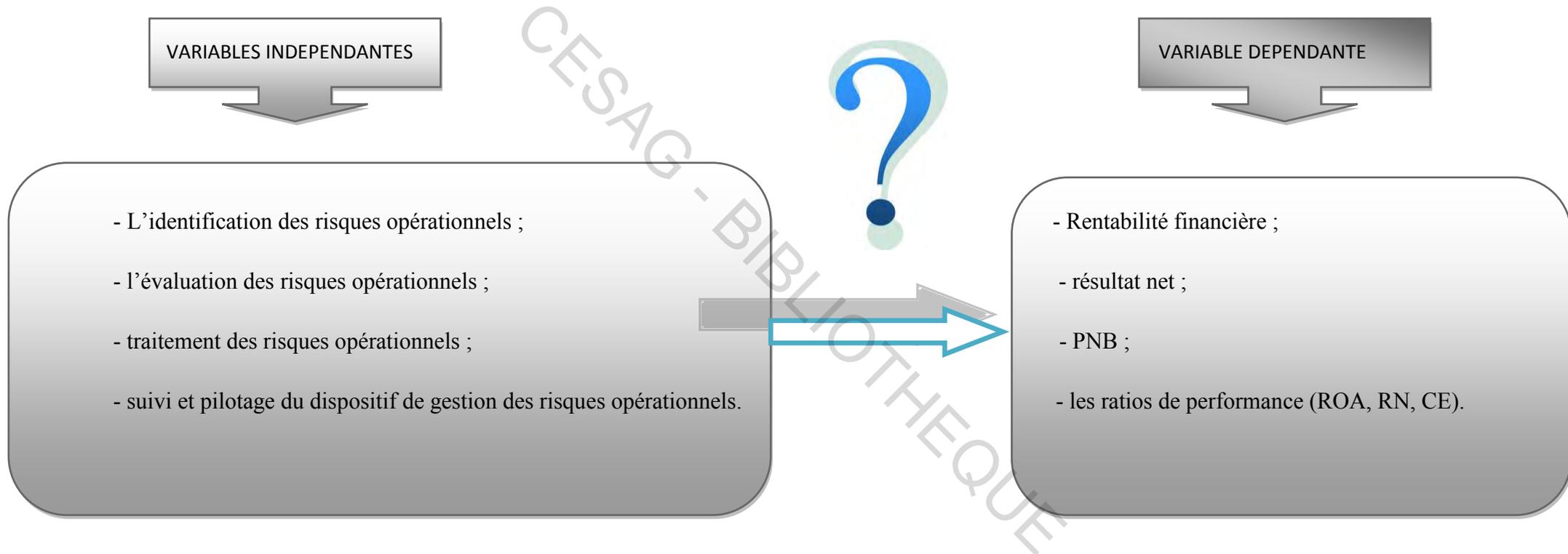
Les variables indépendantes

Ce sont les variables qui influencent la performance financière et sur lesquelles l'organisation peut agir efficacement afin de les améliorer. Dans le cas de notre étude nous cherchons à démontrer qu'une bonne gestion des risques opérationnels influence la performance financière. Et nous choisissons comme variables indépendante les différentes étapes du processus de gestion des risques opérationnels car leur mise en pratique détermine l'efficacité ou non de toute politique de gestion des risques et l'organisation pourrait agir sur elle à sa convenance. Ces étapes sont :

- l'identification des risques opérationnels ;
- l'évaluation des risques opérationnels ;
- traitement des risques opérationnels ;
- suivi et pilotage du dispositif de gestion des risques opérationnels.

Pour analyser l'influence de ces variables indépendantes, nous utiliserons différentes techniques et outils que nous présenterons dans notre modèle d'analyse.

Figure 6: Schéma du modèle d'analyse



Source : Nous- mêmes

4.1.2. L'hypothèse de recherche

La gestion des risques étant une activité importante pour toute organisation, elle doit aider à la prise de décisions conformément aux objectifs stratégiques préalablement fixés et qu'une gestion efficace des risques opérationnels (au même titre que les risques de crédit) doit aider la banque à améliorer sa performance. L'hypothèse retenue dans notre modèle est que la rentabilité de la banque peut être améliorée grâce à une gestion performante des risques opérationnels. Cette hypothèse a été retenue car, comme le montrent les différents modèles des auteurs comme JIMENEZ, DESMARAIS etc., les facteurs précités sont le moteur de toute performance de l'organisation.

4.2. Techniques et outils de collectes des données

Pour effectuer notre analyse et mettre en évidence la relation entre la rentabilité et la gestion des risques opérationnels, nous utiliserons comme référentiel notre modèle d'analyse. Plusieurs outils permettent d'assurer une bonne collecte de données.

4.2.1. Analyse documentaire

Il consiste en la consultation de l'ensemble des documents internes et externes à l'organisation et pouvant intéresser le sujet étudié. Dans le cas de cette étude, nous examinerons l'ensemble des documents permettant de comprendre le processus de gestion des risques opérationnels afin de nous assurer de sa conformité avec les exigences et d'analyser l'évolution des différents ratios de performance. Pour ce fait, nous utiliserons entre autres les documents comme:

- la procédure sur la politique de gestion des risques opérationnels;
- les procédures internes d'ESN sur le suivi et le pilotage des risques opérationnels ;
- les états financiers.

4.2.2. Interview

Il vise l'obtention d'informations précises qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori. Pour y arriver, nous rencontrerons dans un entretien face à face nos répondants qui seront pour l'occasion le responsable du risque opérationnel et un responsable des finances.

4.2.3. Observation

Tout le long de notre étude, nous utiliserons cette technique pour voir les acteurs dans l'exécution de leurs tâches. Elle nous permettra de vérifier les informations obtenues lors des entretiens.

4.2.4. Questionnaire

Le questionnaire va nous permettre de procéder à l'appréciation du dispositif de gestion des risques mise en place à Ecobank Sénégal et son incidence depuis sa mise en place. Il sera adressé au responsable risque opérationnel et aux membres du Département Finance. Il s'agira de recueillir des informations complémentaires ou des éléments d'appréciation pour ajuster et adapter notre recherche théorique au contexte de la banque étudiée. Ceci nous aidera dans la formulation de questions. Pour l'administration du questionnaire nous procéderons par entretien personnel.

4.2.4.1. Analyse des résultats

Pour procéder à l'analyse de nos résultats et ainsi pouvoir déterminer le lien entre nos deux variables nous utiliserons la loi statistique de khi-carré.

- La loi de khi-carré

Le test de khi- carré cherche à tester si deux variables sont indépendantes. On cherche à vérifier si l'association des deux variables est suffisamment forte pour que l'hypothèse de leur indépendance puisse être rejetée. Par indépendantes, on veut dire que le fait d'appartenir à une modalité de la première variable n'a pas d'influence sur la modalité d'appartenance de la deuxième variable. Il indique l'existence de lien entre deux variables. Le principe est de comparer la distribution observée, c'est-à-dire les effectifs que l'on peut lire dans le tableau croisé, à une distribution théorique qui correspond à l'hypothèse selon laquelle les deux

variables sont indépendantes. Les effectifs théoriques sont ceux que l'on observerait s'il n'existait pas de liaison entre les variables et qui permettront de déterminer l'écart d'indépendance.

Pour déterminer les effectifs théoriques on utilise le logiciel SPSS et on procède comme suit :

- menu Analyse --> Statistiques descriptives --> Tableaux croisés, une fenêtre intitulée Tableaux Croisés s'ouvre ;
- en utilisant les flèches en forme de triangle, placez la variable « étapes du processus (traitement par exemple) » dans la boîte ligne et la « variable indicateurs de performance » dans la boîte colonne ;
- cliquez sur le bouton Statistiques, une fenêtre intitulée «Tableaux croisés: Statistiques» apparaît ;
- cochez la case « Khi-deux » et assurez-vous que le reste des cases est décoché ;
- cliquez sur le bouton « Poursuivre », vous êtes de retour à la fenêtre intitulée «Tableaux Croisés» ;
- cliquez sur le bouton « OK » pour faire faire le calcul par SPSS.

La loi du khi-carré suit une distribution asymétrique dont la forme dépend du nombre de degrés de liberté n qui varie en fonction du nombre de modalités des variables. On maintiendra l'hypothèse nulle d'indépendance entre les variables si le khi-carré calculé est supérieure à la valeur de référence se trouvant dans la table de khi-carré (annexe 3) pour n degrés de liberté en lignes dans la table et pour un α (niveau de risque de se tromper en maintenant l'hypothèse nulle » donné en colonnes, fixé généralement à 5.

4.2.5. Echantillon

Notre population mère est la banque Ecobank Sénégal. Compte tenu des objectifs de notre recherche, nous nous sommes adressés aux agents du Département des Risques, en l'occurrence au responsable des risques opérationnels, qui est chargé de la mise en œuvre du dispositif de suivi et de pilotage des risques opérationnels au sein de la banque et aux agents du Département Finance pour le déploiement de notre questionnaire.

Ce chapitre nous a permis de décrire la démarche, les techniques, les méthodes et les outils que nous utiliserons pour la mise en œuvre pratique de notre étude et pour l'amélioration du dispositif en agissant sur les variables indépendantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion première partie

La première partie de notre étude nous a permis dans un premier temps de mieux cerner les notions de risque opérationnel, les exigences réglementaires, les différentes approches de calculs des fonds propres proposés par le régulateur, Aussi les principaux déterminants de la performance bancaire et la relation entre ces deux composantes.

Dans un second temps nous avons procédé à la présentation de la méthodologie de recherche notamment du modèle d'analyse qui nous permettra d'appliquer la solution retenue et de mieux aborder la deuxième partie de notre étude qui sera consacrée à l'analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière de Ecobank Sénégal .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction deuxième partie

Les banques dans un souci de conformité mettent en place des dispositifs de gestion des risques opérationnels afin d'apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque, réduire réellement les pertes avérées, diminuer effectivement les pertes potentielles, et tout cela à un coût raisonnable.

Il s'avère que ces dispositifs peuvent non seulement être utilisés comme outils réglementaires mais aussi servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance. Afin de mener à bien notre étude qui est consacrée à l'analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière à Ecobank Sénégal nous avons eu à effectuer un stage pratique dans cette institution dans le Département Finances en vue de nous imprégner de son organisation et de son fonctionnement, étape nécessaire à l'évaluation de tout dispositif de management des risques.

Dans cette deuxième partie il s'agira de la mise en œuvre pratique de notre modèle d'analyse. Nous allons d'abord essayer, à travers le chapitre 4, de présenter Ecobank Sénégal son historique, sa mission et son fonctionnement. Ensuite nous nous intéresserons au chapitre 5 à la description du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place. Enfin le chapitre 6 qui est l'objet du mémoire sera axé sur l'analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière.

Chapitre 5 : Présentation générale de Ecobank Sénégal

Tout établissement financier, quelle que soit sa taille et son activité, doit être organisé rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme et ses procédures décrites et rassemblées dans un manuel dénommé « Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables ». Ce manuel permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures de transmission de l'information. Il doit s'appuyer sur le principe de séparation des fonctions au sein de la banque.

Il s'agira donc dans ce chapitre de présenter notre lieu de stage, Ecobank Sénégal (ESN), à travers son historique, son fonctionnement et son organisation.

5.1. Stratégie et Missions de Ecobank Sénégal (ESN)

Il s'agit de présenter la stratégie et les missions qui ont été assignées à la banque dès sa création dans le système bancaire sénégalais.

ESN a poursuivi une stratégie de présence parmi les premiers acteurs bancaires et partenaires financiers locaux conformément à la stratégie globale du Groupe.

La stratégie de la banque a été axée en 2011 sur la recherche de la productivité notamment en mettant l'accent sur :

- le développement de l'activité avec de nouveaux clients ;
- la mobilisation des dépôts à moindre coût ;
- la vente croisée avec l'accroissement du taux d'équipement ;
- la recherche d'une meilleure qualité de portefeuille ;
- l'amélioration de la qualité de service ;
- la mise en place d'une stratégie de recouvrement efficace.

Cette stratégie a été sous-tendue et supportée par les orientations du Groupe telles que la mise en place d'un organigramme plus fonctionnel, notamment en créant trois lignes de métiers au sein de l'activité commerciale : Corporate Bank; Domestic Bank et Ecobank Capital.

La poursuite de la stratégie d'Ecobank pour l'amélioration de la productivité du réseau, une meilleure rentabilité et une meilleure qualité de service seront de mise.

Conformément à ses statuts Ecobank a pour missions de fournir à ses clients de gros et détails des produits et services financiers pratiques, accessibles et fiables.

La vision définie par Ecobank est la suivante : construire une banque panafricaine de classe mondiale et contribuer au développement économique et financier de l'Afrique.

Son expansion fulgurante est la résultante de sa vision et de ses valeurs qui sont :

- une vision de « Banque Unique » qui transcende les barrières géographiques ;
- une stratégie pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents sur le continent Africain ;
- une technologie adéquate pour fournir des services accessibles, pratiques et fiables à ses clients ;
- la standardisation des politiques et procédures ;
- un mode de fonctionnement basée sur la bonne gouvernance.

5.2. Organisation d'Ecobank Sénégal

Dans cette section nous présenterons le fonctionnement des différents départements et directions de la banque. L'organisation comporte une séparation convenable des tâches des différents acteurs de la banque. Dans ce souci, Ecobank s'est organisée en onze (11) directions à savoir :

- la Direction des Opérations et de la Technologie ;
- la Direction Juridique ;
- la Direction des Finances ;
- la Direction de l'Audit Interne et du Respect des Normes ;
- la Direction de la Trésorerie (Capital Bank) ;
- la Direction du Corporate Bank ;
- la Direction du Domestic Bank ;
- la Direction du Compliance ;
- la Direction des Risques ;
- la Direction du Contrôle Interne ;
- la Direction des Ressources Humaines.

5.2.1. Organisation de la Direction des Opérations et de la Technologie

La Direction des Opérations s'occupe des différentes opérations de la banque. Elle est subdivisée en trois (3) grandes divisions que sont : la division des opérations bancaires, la division des services généraux et la division de la technologie. Chacune de ces divisions est organisée en services et sous- services.

5.2.1.1. La division des Informations et de la Technologie (IT)

IT est la division informatique d'Ecobank. Elle joue un rôle déterminant dans la mesure où le système d'exploitation ainsi que toutes les autres applications utilisées par la banque dépendent de cette direction. De ce fait, il assure la sécurité, la disponibilité et la confidentialité de l'information. Ce service gère un volet infrastructure et télécommunication qui s'occupe de la gestion des liaisons entre filiales et de la sécurité Internet. Il existe aussi un volet développement d'application qui accompagne la banque dans ses projets.

5.2.2. Organisation de la Direction Juridique

Cette direction a pour rôle d'assurer la sécurité juridique d'Ecobank et de veiller au respect des différentes lois qui régissent le fonctionnement de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du conseil d'administration. Il est composé du :

- le Service Garantie qui s'occupe de tout ce qui est prise de garantie ;
- le Service Contentieux et Acte qui veille à l'exécution correcte et à temps des actes émanant des autorités compétentes et allant dans le sens de saisir les comptes d'un client, d'informer ou de confirmer ses avoirs à la banque ;
- le Service Juridique qui accompagne la Direction dans ses prises de décisions en jouant un rôle de conseiller. L'objectif est de permettre à la Direction d'être toujours en conformité avec les lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire. De ce fait, il s'occupe de la vérification et de la rédaction de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

5.2.3. Organisation de la Direction des Finances

Les finances, comme son nom l'indique, est un service qui a pour rôle le suivi des réalisations par rapport aux budgets, de veiller aux différentes charges de Ecobank toute entité confondue, d'assurer la comptabilisation et le suivi des immobilisations. En d'autres termes, toutes les charges engagées par Ecobank doivent avoir l'approbation de cette direction qui vérifie si elle est prévue dans le budget de fonctionnement ou d'investissement.

Ce service a aussi la charge de produire des enquêtes mensuelles et trimestrielles pour le compte de la banque centrale et leur envoyer tous les jours un rapport sur les opérations avec les correspondants.

Par ailleurs il gère la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels et travaille en étroite collaboration avec le Groupe et la banque centrale.

5.2.4. Organisation de la Direction de l'Audit Interne et du Respect des Normes

Cette direction s'occupe de l'Audit-Conformité au sein de la banque. Son rôle consiste à veiller au respect des procédures et des normes de sécurité. Il est composé des services :

- IT Audit qui veille au respect de la sécurité du système d'informations ;
- l'audit : son rôle consiste à veiller sur l'ensemble des activités de la banque en déroulant un planning annuel validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

5.2.5. Organisation de la Direction de la Trésorerie

Elle est composée de deux unités :

- la première unité s'occupe de la gestion de l'actif et du passif de la banque, du suivi des ratios réglementaires tels que : liquidité, transformation, équilibre. Cette même unité s'occupe aussi de la gestion des comptes ESN chez les correspondants ainsi que de la négociation des taux et ;
- la deuxième unité joue un rôle commercial notamment dans la gestion des comptes de certains comptes corporates et se charge aussi de la cotation pour les transactions de la clientèle.

5.2.6. Organisation de la Direction du Corporate Bank

La Direction Corporate Bank est la branche qui gère le portefeuille des multinationales, des entreprises régionales, des organisations internationales, des institutions financières et des grandes entreprises du secteur public. Elle offre une solution financière à sa clientèle et opère en ventes croisées avec un potentiel de commerce intra régional et mobiles des dépôts importants pour la banque.

5.2.7. Organisation de la Direction du Compliance

La Direction du Compliance veille au strict respect de la politique interne de la banque en matière de lutte anti blanchiment. Cette direction joue en quelque sorte le rôle de policier de la banque en s'assurant que les fonds reçus ou émis par la banque ne contribuent pas au financement du terrorisme ou à toute action relative à la protection de l'intégrité vis-à-vis des clients et des marchés. Dans ce cadre, la direction compliance assiste les comités de direction dans les processus d'identification, d'évaluation et de traitement adéquat de ces risques. Elle peut aussi actualisée les politiques et procédures internes sur la base d'une veille réglementaire. Ils informent et sensibilisent directions et membres du personnel et assurent le contrôle du respect de ces règles internes dans chacune des directions de la banque.

5.2.8. Organisation de la Direction du Domestic Bank

Cette direction propose à la clientèle une chaîne de valeur et un nombre important de produits adapté aux différents types de clients. Elle propose ses services aux particuliers, aux SME/SMI, aux grandes entreprises locales, au Gouvernement et aux agences gouvernementales.

La direction est composée de trois (3) divisions à savoir :

- la division Product &Marketing ;
- la division SME &local corporate ;
- la division Public sector.

5.2.9. Organisation de la Direction du Contrôle Interne

Cette Direction est en charge du contrôle des opérations bancaires (caisse, trésorerie, transferts, compense, crédits etc.) selon le respect des procédures. Elle surveille les engagements dans la société.

5.2.10. Organisation de la Direction des Risques

Le risque est un département composé de quatre divisions :

- le risque management dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient en même temps dans le processus d'approbation du crédit ;
- l'administration du crédit qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle ;
- le service de recouvrement qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances et ;
- le risque opérationnel qui intervient dans la gestion prévisionnelle de tous les risques qui peuvent affecter la banque, notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

5.2.11. Organisation de la Direction des Ressources Humaines (DRH)

Les principales attributions du DRH porte sur l'administration et la gestion du personnel, la gestion des plans de carrière, la formation du personnel, la gestion des prêts et avances au personnel, l'application de la réglementation du travail et du règlement intérieur.

Ce chapitre nous a permis de présenter Ecobank Sénégal. Cette présentation de la banque nous a permis de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement d'Ecobank Sénégal particulièrement les services concernés par notre étude et d'être au fait des procédures de base. Le chapitre suivant nous permettra d'analyser le processus de gestion dudit risque mise en place par la banque et l'évolution des ratios de performance mise en place.

Chapitre 6 : Analyse du dispositif de gestion des risques opérationnels et de l'évolution des ratios de performance au sein d'Ecobank Sénégal

Dans le souci de se conformer aux exigences de Bâle II, les banques optent de plus en plus pour la mise en place de dispositif de gestion afin de réduire leur exposition aux risques. Il s'agira pour nous, de décrire le dispositif mis en place par la banque pour gérer les risques opérationnels mais aussi l'évolution des ratios de performance. Cependant, nous présenterons pour commencer la culture du risque au sein du groupe.

6.1. Culture du risque opérationnel et attributions du responsable des risques opérationnels au sein d'Ecobank

Nous présenterons la culture du risque au sein d'ETI et les attributions conférées au responsable des risques opérationnels de chaque filiale du groupe.

6.1.1. Culture du risque opérationnel au sein du Groupe Ecobank

Une forte culture générale du risque bancaire est développée au sein du Groupe Ecobank et, ce, à travers l'ensemble de ses filiales. Cette culture fait intervenir l'ensemble du personnel de la banque en les impliquant dans le processus de gestion des risques bancaires. En effet, au sein d'Ecobank, cette culture est essentiellement constituée de principes qui sont intégrés dans chacune des activités de la banque, qui reflètent les valeurs de la banque et qui doivent être respectés en vue d'une meilleure gestion des risques bancaires. Rappelons que la culture du risque est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien. Pour Ecobank, une gestion efficace des risques opérationnels est importante afin d'assurer un contrôle des risques et de protéger la réalisation de la performance financière de la banque et sa réputation. La gestion du risque opérationnel est intégrée à la culture du risque de la banque.

6.1.2. Attributions du responsable des risques opérationnels à Ecobank

Les mêmes attributions ont été définies au gestionnaire des risques opérationnels de toutes les filiales du groupe. Conformément aux attributions définies par Bâle II, le responsable des risques opérationnels (RRO) d'Ecobank a pour attributions :

- piloter le dispositif de cartographie des risques ; la base d'incidents ; les indicateurs, plans d'action et reporting au sein de son périmètre ;
- assurer la mise en œuvre de la politique de gestion des risques opérationnels définie par le Groupe et de garantir l'intégrité des données produites tant en matière de qualité de l'information renseignée qu'en matière d'exhaustivité ;
- alerter la direction des risques de tout incident avéré ou potentiel significatif et/ou dont l'impact pourrait être supérieur à un seuil défini par le comité des risques opérationnels ;
- effectuer une revue périodique des bases d'incidents, leur résolution et l'état d'avancement des plans d'actions et de documenter le dispositif de gestion à travers les contrôles et la mise à jour des procédures ;
- effectuer des reporting périodiques de risques opérationnels et assurer le respect de la politique de gestion définie par le groupe ;
- maintenir le ratio des pertes sur le bénéfice avant impôt à un niveau inférieur à 1.

Au sein d'ESN, le RRO est principalement chargé du suivi et du pilotage des risques opérationnels de la banque. Dans ce cadre, il travaille en étroite collaboration avec les différentes unités opérationnelles à travers un processus d'auto-évaluation des risques.

6.2. Politique de gestion et méthodologie de gestion des risques opérationnels à ESN

Nous présenterons la politique d'ESN et la méthodologie en matière de gestion des risques opérationnels de la banque.

6.2.1. Politique de gestion du risque opérationnel

Elle définit et identifie le risque opérationnel ainsi que les acteurs impliqués conformément aux exigences en vigueur.

- Définition du risque opérationnel selon Ecobank

En conformité avec les dispositifs de gestion du risque opérationnel du Comité de Bâle, Ecobank définit le risque opérationnel comme « le risque résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, au personnel et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

- Catégories d'événements générateurs de pertes

La banque a adopté la typologie des risques opérationnels telle que définie par le Comité de Bâle et s'est conformée à la définition qu'en donne le comité. Il s'agit de : fraude interne, fraude externe, pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail, pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale, dommages aux biens physiques, interruption d'activités et pannes de systèmes ; exécution des opérations, livraisons et processus. Le tableau qui suit définit les éléments de RO selon ESN :

Tableau 2: Différents éléments de risque opérationnel

Catégories d'événements générateurs de pertes	Définitions
Fraude interne	pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception

	des atteintes à l'égalité et des actes de discriminations), impliquant au moins une partie interne (c'est-à-dire Ecobank).
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation, de la part d'un tiers.
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteinte à la légalité ou d'actes de discrimination.
Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dues à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière fiduciaire et de conformité), ou pratiques commerciales ou de places malhonnêtes, de la défectuosité des produits, ou des conflits sur l'efficacité des prestations.
Dommages aux biens physiques	Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres tels que les actes de terrorisme ou le vandalisme.
Interruption d'activités et pannes de systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de pannes de systèmes (par exemple pannes de matériel et logiciels informatiques, pannes de réseaux, problèmes de télécommunication et pannes d'électricité).
Exécution des opérations, livraisons et processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus (par exemple, erreurs d'enregistrement des données, utilisations erronées des modèles, politiques inadéquates ou inappropriées, procédures de contrôle inadéquates, communication financière à la direction inexacte ou incomplète...) et des pertes résultant des relations avec les contreparties commerciales et vendeurs (lacune dans les contrôles avec les sous-traitants et les fournisseurs).

Source : ECOBANK (2009)

✓ Acteurs intervenant dans la mise en place de la politique

La mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels au sein d'Ecobank fait intervenir un certain nombre d'acteurs ; ces acteurs ayant chacun un rôle à jouer dans le pilotage du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

Au titre de ces acteurs, nous avons :

- la direction de la gestion du risque opérationnel du groupe chargée de s'assurer du respect du droit de propriété de la politique et de sa mise à jour ;
- le conseil d'administration du Groupe à travers son Comité des risques qui a pour rôle de passer en revue et d'approuver la politique définie en vue d'assurer sa conformité avec les objectifs commerciaux et la gestion du risque de la banque ;
- la direction de l'audit interne du groupe qui doit s'assurer de l'adéquation continue de cette politique et veiller à la conformité des procédures et processus avec la direction de gestion du risque opérationnel du Groupe.

6.2.1.1. Les ratios prudentiels

En nous basant sur les différents rapports annuels de la banque, certifiés par les Commissaires aux Comptes, nous pouvons dire qu'en matière de gestion de risques, la banque respecte les différents ratios prudentiels tels que définies par les nouvelles normes prudentielles applicables aux banques et établissements de crédits à partir du 1er Janvier 2001.

Tableau 3: Evolution des ratios prudentiels

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Minimum réglementaires
Ratio de couverture des risques	9%	8,6%	12,38%	12,05%	8,85%	Minimum 8%
Ratio de liquidité	91%	75,5%	75,1%	76,5%	80%	Minimum 75%

Source : Rapports annuels Ecobank Sénégal (2007-2011)

6.2.1.1.1. Le ratio de couverture des risques (RCR)

C'est l'équivalent du ratio Mc Donough sur le plan international. Il se mesure par le rapport des fonds propres effectifs sur le total des risques pondérés. Ce ratio évoluait en dents de scie

mais a atteint au 31 décembre 2009, un niveau très appréciable de 12,38% qui est sensiblement maintenu jusqu'en 2010. Ceci s'explique par l'allocation de fonds propres supplémentaires pour la prise en compte des risques opérationnels.

6.2.1.1.2. Le ratio ou coefficient de liquidité

Ce ratio résulte du rapport des actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (numérateur) et du passif exigible à court terme ou des engagements par signatures susceptibles d'être exécutés à court terme. Il est de 75,1% en 2009 contre 75,5 % en 2008, Cette légère baisse du ratio de liquidité résulte de l'accroissement des dépôts courant 2009 à un rythme supérieur à celui des fonds propres. Le ratio a légèrement augmenté en 2010 et cette progression a continué jusqu'en 2011.

6.2.1.2 Allocations des fonds propres

Conformément à la politique de gestion des risques mise en place la banque doit procéder au renforcement de ces fonds propres.

Tableau 4: Evolution des fonds propres (en millions de FCFA)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2011/2008
Fonds propres	7856	8485	14077	14582	15335	81%

Source: Nous-mêmes à partir des rapports annuels d'ESN (2007-2011)

Les fonds propres d'ESN ont connu une forte progression pour passer de 8485 millions de FCFA en 2008 à 15335 millions de FCFA en 2011, soit une augmentation sensible de 81% ; presque le double des fonds propres de 2008. Durant les cinq dernières années, cette action de renforcement des fonds propres de la banque n'a cessé de progresser.

6.2.2. Méthodologie de gestion des risques opérationnels à Ecobank Sénégal

Ecobank Sénégal (ESN) a mis en place des procédures dont le but est de protéger la banque contre la survenance des risques opérationnels. D'une manière générale, la méthodologie s'articule autour de quatre points :

- auto-évaluation des risques et contrôles ;
- la collecte des données internes et externes de pertes ;

- la définition d'indicateurs clés de risques et ;
- les tests de stress et scénarios.

6.3. Mesure et maîtrise du risque opérationnel

Nous présenterons dans cette section l'approche de mesure adoptée par la banque et les mesures mises en œuvre par la banque afin de maîtriser ses risques.

6.3.1. Mesure du risque opérationnel par Ecobank Sénégal

L'approche de mesure adoptée par la banque en vue du calcul de l'exigence en fonds propres s'inspire des trois approches définies par le Comité de Bâle.

Pour ESN, l'approche Indicateur de Base semble être la plus usitée parmi les trois approches préconisées par Bâle II. Le choix de cette approche a été fait en vue d'évaluer les fonds propres nécessaires pour absorber les pertes éventuelles et protéger l'institution contre les pertes non prévues qui peuvent survenir dans l'exercice normal des activités.

6.3.2 Maîtrise du risque opérationnel par Ecobank Sénégal

Le risque zéro n'existant pas, Ecobank Sénégal ne fera que réduire ses risques opérationnels. Ainsi donc, les mesures sont mises en place afin de réduire la survenance des risques opérationnels au sein de la banque. Il s'agit notamment, pour la banque, de veiller à :

- la bonne application des procédures ;
- la séparation des tâches en veillant à ce qu'il n'y ait pas de cumul de fonctions au niveau des personnes ressources ;
- la sensibilisation et la formation en continu des agents de la structure et ;
- les visites aux agences afin de constater la mise en place d'une sécurité opérationnelle (conditions de travail, sécurité au travail et tous autres aspects susceptibles d'engendrer des pertes opérationnelles pour la banque).

6.4. Reporting des risques opérationnels par la banque

Le reporting au sein de la fonction se fait mensuellement. En effet, le ROR effectue des rapports qu'il doit envoyer au groupe tous les mois afin que celui-ci puisse apprécier le niveau du risque ou des pertes auxquelles s'expose la banque. Sous forme de tableaux de bord, ces rapports sont élaborés mensuellement, à des dates précises et envoyés à la Direction et au siège par le ROR. Ils portent essentiellement sur :

- les événements générateurs de pertes réelles, évitées et potentielles ;
- les indicateurs clés de risque et le profil du risque ;
- les expositions de risques nouvelles ou modifiées de manière significative ;
- les risques clés avec d'importantes faiblesses de mesures de contrôle ;
- la déviation de la politique de crédit ;
- les retards dans l'accomplissement des actions correctives convenues pour l'atténuation d'importantes expositions.

6.5. Analyse de l'évolution des critères de performance financière d'ESN

Nous étudierons dans cette section l'évolution des différents déterminants ainsi retenus

6.5.1. Analyse du produit net bancaire (PNB)

Le PNB représente la participation de la banque à l'augmentation de la richesse nationale. Il rend compte de l'ensemble des activités de l'établissement (produits d'exploitation - charges d'exploitation).

Tableau 5: Evolution du PNB (en millions de FCFA)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2011/2008
Produit Net Bancaire	10 546	14 891	20 078	21252	24260	63%

Source : Rapport annuel d'ESN (2007-2011)

On constate une amélioration du PNB entre 2008 et 2009 de 35% et cette progression a continué sur les trois dernières années avec une augmentation annuelle moyenne de 63%.

6.5.2. Analyse du résultat net

Le résultat net représente la part résiduelle du résultat d'exploitation revenant aux actionnaires après que l'Etat et les créanciers aient perçu leur part.

Tableau 6: Evolution du résultat net (en millions de FCFA)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2008/2011
Résultat net	4 133	3 609	5 104	5019	5411	50%

Source : Etats financiers d'ESN (2007-2011)

ESN a connu un net accroissement de son résultat. Notamment à partir de 2009 où la banque enregistre une augmentation de 41% par rapport à 2008. Cette progression a continué jusqu'en 2011 avec une progression moyenne de 50%.

6.5.3. Analyse de la rentabilité d'ESN

Plusieurs ratios permettent d'apprécier la rentabilité d'une banque. Le ROE et le ROA nous permettront d'effectuer notre analyse.

Tableau 7: Evolution des ratios d'exploitation

Années	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilité des fonds propres ou ROE	53%	42,53%	36,26%	34,42%	35,29%
Rendement de l'actif ou ROA	2,53%	1,73%	1,95%	1,60%	1,53%

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels (2007-2011)

6.5.3.1. ROE

Le "Return On Equity" correspond à la rentabilité de l'argent apporté par les actionnaires à la société : il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires. Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables. Le ROE d'ESN a commencé à décroître à partir de 2008 et a continué jusqu'en 2011. Cela est dû à l'accroissement des fonds propres alors que le résultat n'a pas forcément augmenté proportionnellement. Néanmoins la rentabilité des fonds propres de la banque continue d'afficher une performance plus élevée que la moyenne du secteur bancaire au Sénégal.

6.5.3.2. ROA

Le Return On Assets (ROA) est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque, il rapporte le résultat net au total du bilan. Ce ratio enregistre pour ESN à partir de 2008 une légère diminution par rapport aux normes internationales (2%).

6.5.4. Analyse du coefficient d'exploitation

Ce ratio permet de mesurer la part des gains réalisés par une banque au regard de ses coûts fixes. Un coefficient d'exploitation trop faible pourra s'expliquer par des charges d'exploitation trop élevées.

Tableau 8: Evolution du coefficient d'exploitation

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Evolution 2008/2011
Résultat net	55%	56%	60%	64%	67%	22%

Source : Rapports annuels d'ESN (2007-2011)

Ce ratio a connu une évolution sur les cinq dernières années avec une progression annuelle moyenne de 22% malgré l'augmentation des charges d'exploitation.

Ce chapitre nous a permis d'avoir une bonne compréhension de la culture du risque opérationnel de la banque, de son dispositif de gestion des risques opérationnels et de la conformité de ce dispositif avec les exigences réglementaires.

Chapitre 7 : Analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière d'ESN

Tout au long de ce chapitre il s'agira de détecter et analyser l'incidence que peut avoir le respect strict des normes et réglementations Bâle II sur l'amélioration de la performance financière à Ecobank Sénégal. Pour ce faire nous nous sommes assuré que la banque respecte les exigences en vigueur à travers l'analyse des ratios prudentiels et l'analyse de l'évolution des différents ratios de performance depuis la mise en application des exigences. Nous procéderons ensuite à l'analyse de l'impact des différentes étapes du processus de gestion des risques sur ces ratios de performances.

7.1. Analyse de l'impact de la gestion des risques sur la performance financière

La gestion des risques opérationnels, bien plus qu'un simple processus réglementaire vise l'excellence et l'amélioration continue des performances de l'entreprise. ESN est soumis aux dispositifs prudentiels applicables aux banques dans la zone UEMOA et met en œuvre les recommandations du Comité de Bâle en matière de gestion des risques opérationnels.

Afin d'analyser l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière d'ESN, nous avons apprécié l'évolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels de la banque afin de vérifier si la banque respecte les réglementations car une bonne gestion des risques opérationnels passe avant tout par la mise en application stricte des exigences, ensuite l'évolution du résultat net, de la rentabilité, du PNB et du coefficient d'exploitation pour apprécier leur amélioration depuis la mise en place de la fonction .

Nous allons procéder enfin à l'analyse de l'influence des quatre (4) phases du processus de gestion des risques opérationnels sur les critères de la performance financière. Nous retiendrons dans ce cas le PNB, RN et le Coefficient d'exploitation.

Notre hypothèse nulle H_0 (l'hypothèse que l'on cherche à vérifier) est la suivante : les (4) phases du processus de gestion des risques opérationnels contribuent à l'amélioration de la performance financière.

7.2. Incidence des étapes du processus de gestion sur la performance financière

Nous procéderons à l'analyse de l'impact de chacune des étapes du processus sur les indicateurs de performance retenus

7.2.1. Incidence de l'identification-évaluation des risques sur la performance financière

Nous allons analyser l'effet des procédés et des outils utilisés lors de cette phase sur les critères de la performance financière. Le tableau ci-dessous est obtenu grâce à un questionnaire où les intervenants devaient répondre si oui ou non les différentes étapes du processus de gestion impactaient les indicateurs de performances retenus.

Tableau 9: Effectifs observés du croisement identification-performance financière

Procédés et outils intervenants lors de la phase Identification-Evaluation	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Cartographie des risques	6	5	2	13
Indicateurs de risques	1	2	1	4
Auto évaluation des risques	3	4	8	15
TOTAL	10	11	11	32

Source : Nous-mêmes

Ensuite nous allons procéder au calcul des effectifs théoriques qui proviennent du tableau des effectifs observés. Le calcul de ces effectifs se fait de la manière suivante : total de la ligne concernée x total de la colonne concernée /total général. Ils sont obtenus grâce au logiciel statistique SPSS et vont nous permettre d'obtenir le test d'indépendance de khi carré.

Tableau 10: Effectifs théoriques du croisement identification-performance financière

Procédés et outils intervenants lors de la phase Identification- Evaluation	Performance financière		
	PNB	RN	CE
Cartographie des risques	4,1	4,5	4,5
Indicateurs de risques	1,2	1,4	1,4
Auto évaluation des risques	4,7	5,2	5,2

Source : Nous-mêmes

Le khi carré est obtenu en appliquant la formule suivante

$$X^2 = \sum (E_0 - E_t)^2 / E_t$$

E_0 : effectif observé

E_t : effectif théorique.

Après calcul nous obtenons le tableau suivant :

Tableau 11: Test d'indépendance de khi carré

Procédés et outils intervenants lors de la phase Identification- Evaluation	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Cartographie des risques	0,8804	0,0555	1,3888	2,3247
Indicateurs de risques	0,0333	0,2571	0,1142	0,4046
Auto évaluation des risques	0,6148	0,2769	1,5076	2,3993
Khi carré				5,1286
Valeur critique au seuil de signification de 5%				9,49

Source : Nous-mêmes

Nous obtenons khi carré égale à 5,1286. Le degré de liberté est de 4 (multiplication du nombre de ligne moins « un » fois le nombre de colonne moins « un »). A partir de la table de khi carré nous avons la valeur critique au seuil de signification de 5% égale à 9,49. Le khi carré étant inférieure à la valeur critique ($5,1286 < 9,49$), alors notre hypothèse H_0 est vérifiée. Les deux variables ne sont pas indépendantes, Ce qui implique que l'identification - évaluation contribue à l'amélioration de la performance financière.

7.2.2. Incidence du traitement des risques sur la performance financière

Comme précédemment nous montrerons l'effet des options de traitement des risques sur la performance financière. Pour cela l'hypothèse nulle H_0 est la suivante : le traitement des risques contribue à l'amélioration de la performance financière.

Tableau 12: Effectifs observés du croisement traitement-performance financière

Les options de Traitement du risque opérationnel	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Acceptation	4	3	5	12
Evitement	2	4	3	9
Transfert	5	6	4	15
Réduction		1		1
Total	11	14	12	37

Source : Nous-mêmes

Les effectifs observés étant connus déduisons en les effectifs théoriques

Tableau 13: Effectifs théoriques du croisement traitement-performance financière

Les options de Traitement du risque opérationnel	Performance financière		
	PNB	RN	CE
Acceptation	3,6	4,5	3,9
Evitement	2,7	3,4	2,9
Transfert	4,5	5,7	4,9
Réduction	0,3	0,4	0,3

Source : Nous-mêmes

Passons ensuite au test d'indépendance de khi carré pour avoir le degré d'indépendance du traitement des risques par rapport à la performance financière.

Tableau 14: Test d'indépendance de khi carré

Les options de Traitement du risque opérationnel	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Acceptation	0,0444	0,5000	0,3102	0,8546
Evitement	0,1814	0,1058	0,0034	0,2906
Transfert	0,0555		0,1653	0,2365
Réduction	0,3000	0,9000	0,3000	1,5000
Khi-carré				2,8817
Valeur critique au seuil de signification de 5%				12,59

Source : Nous-mêmes

Nous avons un khi carré égale à 2,8817 et un degré de liberté à 6 (2x3). A partir de la table de khi carré nous avons la valeur critique au seuil de signification de 5% égale à 12,59. Le khi carré étant inférieure à la valeur critique ($2,8817 < 12,59$), alors notre hypothèse H_0 est vérifiée. Ce qui implique que le traitement des risques contribue à la performance financière.

7.2.3. Incidence du suivi des risques sur la performance financière

Pour montrer que le suivi et la maîtrise des risques à une incidence sur la performance financière nous avons utilisé le même procédé que précédemment. L'hypothèse nulle est la suivante : les étapes du suivi et maîtrise ont une incidence sur les déterminants de la performance financière.

Tableau 15: Effectifs observés du croisement suivi-performance financière

Les phases du Suivi du dispositif de gestion des risques	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Contrôle	6	5	2	13
Pilotage	1	2	1	4
Reporting	3	4	8	15
Total	10	11	11	32

Source : Nous-mêmes

Le tableau des effectifs théoriques se présente comme suit :

Tableau 16: Effectifs théoriques du croisement suivi-performance financière

Les phases du Suivi du dispositif de gestion des risques	Performance financière		
	PNB	RN	CE
Contrôle	4,1	4,5	4,5
Pilotage	1,2	1,4	1,4
Reporting	4,7	5,2	5,2

Source: Nous même

Le test d'indépendance de khi carré provenant des effectifs observés et théoriques donne le tableau suivant :

Tableau 17: Test d'indépendance de khi carré

Les phases du Suivi du dispositif de gestion des risques	Performance financière			Total
	PNB	RN	CE	
Contrôle	0,8804	0,0555	1,3888	2,3247
Pilotage	0,0333	0,2571	0,1142	0,4046
Reporting	0,6148	0,2769	1,5076	2,3993
Khi carré				5,1286
Valeur critique au seuil de signification de 5%				9,49

Source : Nous-mêmes

Nous avons un khi carré égale à 5,1286 et une valeur critique de 9,49 à un seuil de signification de 5%. Le khi carré est inférieur à la valeur critique ; donc nous acceptons l'hypothèse c'est-à-dire que les étapes du suivi des risques contribuent à l'amélioration de la performance financière.

Tableau 18: Récapitulatif

Etapes du processus de gestion des risques	Indicateurs de performance financière	Khi-carré	Valeur critique	Interprétation
Identification-Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - PNB - RN - CE 	5,1286	9,49	$X^2 < n$, alors l'hypothèse est maintenue. L'étape d'Identification-Evaluation contribue à l'amélioration de la performance financière d'ESN
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> - PNB - RN - CE 	2,8817	12,59	$X^2 < n$, alors l'hypothèse est maintenue. La variable traitement des risques opérationnels est parfaitement associé à la variable indicateurs de performance financière. On peut donc conclure que la première à une incidence sur l'amélioration de la seconde.
Suivi du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> - PNB - RN - CE 	5,1286	9,49	$X^2 < n$, alors l'hypothèse est maintenue. Le suivi du dispositif de gestion des risques opérationnels à une incidence sur les déterminants de la performance financière.

Source : Nous-mêmes.

De ces différentes analyses nous avons pu noter que les différentes phases du processus de gestion des risques ont une incidence sur les indicateurs de la performance financière. Nous pouvons donc conclure que la gestion des risques opérationnels a effectivement une incidence sur l'amélioration des critères de performance financière de la banque.

7.3. Les recommandations pour une amélioration de la gestion du risque opérationnel

Nous avons fait le lien entre la gestion du risque opérationnel et la performance financière de la banque pour montrer qu'une mauvaise gestion de ce risque a un impact négatif sur la performance et inversement qu'une meilleure gestion de ce risque conduit à une amélioration de la performance financière.

Nos recommandations iront au:

7.3.1. Responsable des finances d'ESN

Pour améliorer les indicateurs de performance financière nous proposons à la banque :

- de mettre en place des indicateurs de performance financière liés aux risques opérationnels qui permettront à la banque d'évaluer l'impact direct que pourrait avoir la gestion de ces risques sur la performance ;
- procéder au suivi périodique de l'évolution de ces indicateurs et prendre des mesures correctives si nécessaires ;
- mettre en place un réseau de tableau de bord intégrant tous les départements de la banque et leurs mesures de gestion des risques opérationnels.
- Continuer le suivi des divers ratios prudentiels fortement recommandés par la banque centrale.

7.3.2. Responsable Risques Opérationnels d'ESN :

- capitaliser sur la cartographie des risques établis par les corps d'audit interne en vue de définir leurs plans d'audit annuels ;
- capitaliser sur les cartographies de processus sensibles établies par l'entité en charge des plans de continuité d'activité, en vue de définir les priorités de redémarrage d'activités en cas de sinistres ;
- continuer la sensibilisation par rapport à la culture du risque opérationnel

- s'assurer de la mise en pratique de l'auto-évaluation des risques et des contrôle dans l'ensemble des départements et des agences.

7.3.3. Directeur Générale d'ESN

Nous suggérons au directeur Général et au conseil d'administration d'encourager la mise en application des bonnes pratiques du comité de Bâle.

Ce chapitre nous a permis de nous assurer du respect, par ESN, des normes prudentielles applicables aux Etablissements de Crédit au sein de la zone UEMOA et d'analyser la rentabilité de la banque. Dans ce chapitre, nous avons également analysé l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière d'ESN à travers des hypothèses formulées. Ceci nous a permis de déceler les éléments qui contribuent effectivement à la performance de la banque et de formuler des recommandations en vue de l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place par la banque.

Conclusion deuxième partie

Dans cette seconde partie nous avons abordé l'étude pratique de notre thème. Celle-ci nécessitait d'abord une prise de connaissance d'Ecobank Sénégal. A cet effet, nous avons présenté la mission, la stratégie et l'organisation d'ESN. Ensuite l'état des lieux du dispositif de gestion des risques a été évoqué avec l'analyse de l'adéquation avec les exigences réglementaires. Enfin, une analyse a été effectuée et nous a permis de confirmer notre hypothèse.

Au regard des résultats de notre analyse, nous pouvons conclure que la fonction risque opérationnel au sein d'ESN assure une bonne prise en charge des risques à travers le dispositif de gestion mise en place ce qui évidemment contribue à l'amélioration de son résultat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Conformément aux réglementations en vigueur dans le système bancaire de l'UEMOA, les banques accordent plus d'importance à la mesure et à la mise en place de dispositifs de gestion des risques opérationnels. Certaines, dans ce sens, ont ainsi mis en place une fonction « gestion des risques opérationnels » bien formalisée.

Nous avons au cours de notre étude eu à rappeler la notion de risques opérationnels avec toutes les exigences du régulateur en la matière. Ainsi, la démarche de maîtrise et de mesure du risque opérationnel a été clairement appréhendée par le comité de Bâle II et ce, dans le but d'aider la banque à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et à se prémunir contre la perte de ressources.

Notre modèle d'analyse nous a permis après présentation de la banque panafricaine, d'analyser le dispositif de gestion des risques opérationnels tels que mis en place par Ecobank Sénégal. Cette analyse avait pour but d'apprécier la conformité du dispositif mis en place par rapport aux exigences de Bâle. Notre analyse nous a également permis de déduire que la gestion des risques opérationnels est satisfaisante et qu'elle aide à l'amélioration de sa performance étant donné la faiblesse de la survenance des événements sources de risques opérationnels.

D'après la démarche que nous avons suivie dans le cadre de ce travail, il est possible de conclure que le défi des banques apparaît dans la difficulté à respecter scrupuleusement la mise en application des trois piliers de Bâle II (exigences minimales de fonds propres, surveillance prudentielle, discipline de marché) pour une meilleure gestion de leurs risques. Dans ce contexte, elles doivent adopter des mesures stratégiques pour avancer et économiser leurs temps de réaction face à des événements peu fréquents mais générateurs d'immenses pertes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Typologie des risques opérationnels selon le comité de Bâle

Catégories d'événements (niveau 1)	Définitions	Catégories d'événements rattachés (niveau 2)	Etablissement-exemples (niveau 3)
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à commettre une fraude, détourner des biens ou à contourner les règles	Activités et transactions non autorisées	<ul style="list-style-type: none"> - transactions non notifiées (intentionnellement) - transactions non autorisées (avec pertes financières) - évaluation erronée d'une position (intentionnellement)
		Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"> - fraude/fraude au crédit/absence de provisions - extorsion, détournement de capitaux, vol, détournements d'actifs - contrefaçon, contrebande - destruction malveillante de biens - falsification de chèques

			<ul style="list-style-type: none"> - usurpation de comptes/d'identité/etc. - fraude/évasion fiscale (délibérée) - corruption, commissions occultes - délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.	Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"> - vol/vol qualifié - contrefaçon - falsification de chèques - fraude de la carte bancaire
		Sécurité des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - dommages dus au piratage informatique - vol d'informations (avec pertes financières)
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre de dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/ actes de discrimination.	Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> - questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat - activité syndicale - harcèlement moral, sexuel...
		Sécurité du lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilité civile (chute, etc.) - événement lié à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel - rémunération du personnel
		Egalité et discrimination	Tous types de discrimination
Clients, produits et	Pertes résultant d'un manquement –	Conformité, diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - violation du devoir fiduciaire/ de

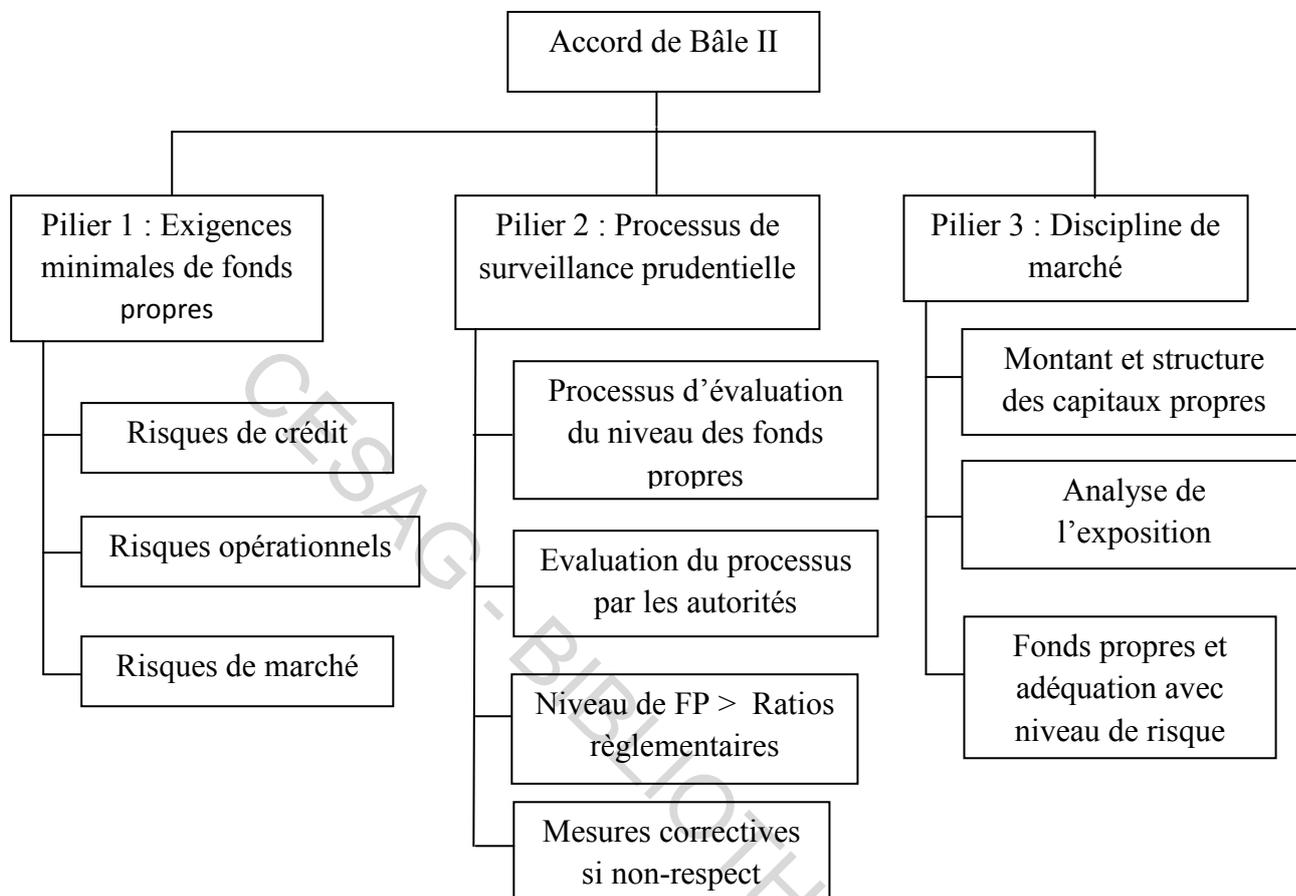
pratiques commerciales	non intentionnel ou dû à la négligence – à une obligation professionnelle envers les clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou résultant de la nature ou conception d'un produit.	d'informations et devoir fiduciaire	recommandations - conformité/ diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) - violation de la confidentialité de la clientèle - atteinte à la vie privée - vente agressive - opérations fictives - utilisation abusive d'informations confidentielles - responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de places incorrectes	- législation antitrust - pratiques incorrectes - manipulation du marché - délit d'initié (au nom de l'entreprise) - activité sans agrément et blanchiment d'argent
		Défauts de production	- vice de production (absence d'agrément, etc.) - erreurs de contrôle
		Sélection, parrainage et exposition	- insuffisance de l'analyse clientèle - dépassement des limites d'exposition d'un

			client
		Services-conseil	- conflits sur l'efficience des prestations
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	Catastrophe et autres sinistres	- pertes provenant de catastrophes naturelles - pertes dues à des causes externes (vandalisme, terrorisme)
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnement ou de l'activité ou des systèmes.	Systèmes	- matériel - logiciel ; télécommunications - interruptions/perturbations d'un service
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.	Saisie, exécution et suivi des transactions	- problème de communication - erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement - non-respect de délais ou d'obligations - erreur de manipulation du modèle/système - autres erreurs d'exécution ; problème de livraison - faute dans la gestion des sûretés - mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et notification financière	- manquement à l'obligation de notification - inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
		Admission et documentation	- absence d'autorisations/renonciations

		clientèle	clientèle - documents juridiques absents/ incomplets
		Gestion des comptes clients	- accès non autorisés aux comptes - données clients incorrectes (pertes) - actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Contreparties commerciales	- faute d'une contrepartie hors clientèle - divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
		Fournisseurs	- sous-traitance - conflits avec les fournisseurs

Source : JIMENEZ & al (2008 :69)

Annexe 2: Synthèse des piliers de Bâle II



Annexe 3 : Grands principes de Bâle II en matière de gestion des risques opérationnels

- Développement d'un environnement de gestion des risques adapté

Principe 1 : la direction doit considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et elle doit approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif doit fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

Principe 2 : La direction doit garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne doit pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

Principe 3 : La direction générale doit avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif doit être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale doit aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

- Gestion des risques

Principe 4 : Les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles doivent aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

Principe 5 : Les banques doivent mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel doivent être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

Principe 6 : Les banques doivent adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles doivent réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.

Principe 7 : Les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

- Rôle des superviseurs

Principe 8 : Les autorités de contrôle bancaire doivent exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.

Principe 9 : Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs doivent veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

- Rôle de la communication financière

Principe 10 : La communication financière des banques doit être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Extrait de la table de khi-deux

La loi de X^2 est principalement utilisée pour vérifier l'adéquation d'une distribution empirique à loi de probabilité donnée. Plus généralement elle s'applique dans les tests d'hypothèses à certains seuils (indépendance notamment). N est le degré de liberté et α le seuil de tolérance.

A \ n	0,05	0,01
1	3,84	6,63
2	5,99	9,21
3	7,81	11,34
4	9,49	13,28
5	11,07	15,09
6	12,59	16,81
7	14,07	18,48
8	15,51	20,09
9	16,92	21,67
10	18,31	23,21
11	19,68	24,73
12	21,03	26,22
13	22,36	27,69
14	23,69	29,14
15	25,00	30,58
16	26,30	32,00
17	27,59	33,41

Annexe 5 : Le questionnaire

A : Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche

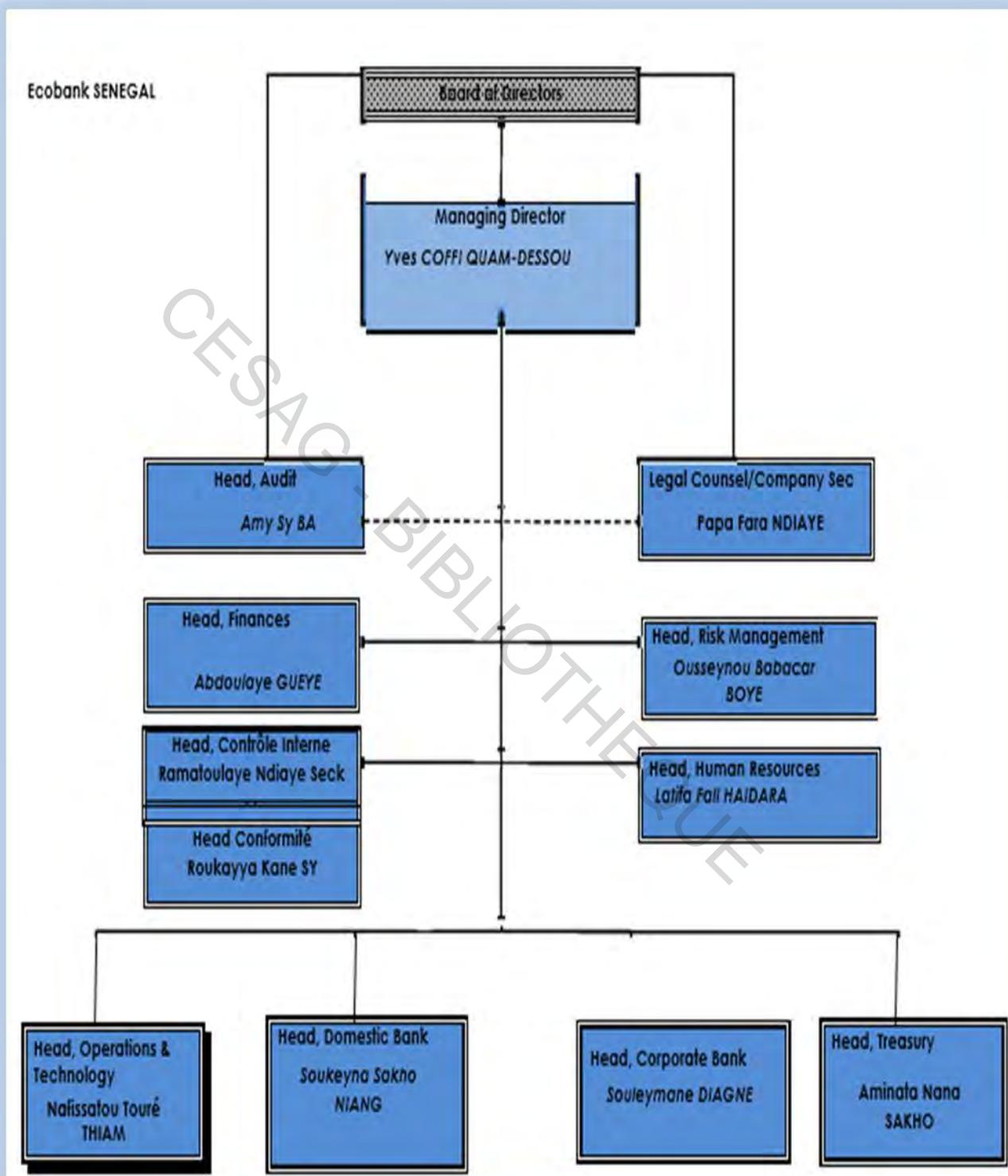
B : Entourez la réponse qui correspond à la grille de votre choix.

1. Pensez-vous que les risques opérationnels devraient être gérés au même titre que les autres risques bancaires
 - a) Oui
 - b) Non
2. Selon vous la gestion des risques opérationnels engendre des coûts supplémentaires ?
 - a) Oui
 - b) Non
3. Pouvez-vous nous citer les indicateurs de performances que vous connaissez ?

4. Pensez-vous que la cartographie des risques peut impacter l'évolution du PNB ?
 - a) Oui
 - b) Non
5. Le traitement des risques pourrait-il avoir des effets sur l'amélioration de la performance financière ?
 - a) Oui
 - b) Non
6. Le processus de gestion des risques opérationnels selon vous contribue-t-il à ?
 - a) L'amélioration du résultat net
 - b) L'amélioration du coefficient d'exploitation
 - c) L'amélioration de la performance

Veillez recevoir nos sincères remerciements

Annexe 6 : Organigramme d'Ecobank Sénégal



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- BACQUEROET Daniel, LUTHI Thierry (2011), *Améliorer la performance de votre entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, 273p.
- 2- BOILEAU Gérard (2007), *Comprendre les comptes d'une entreprise*, 5e édition, Groupe revue fiduciaire, Paris, 355p.
- 3- BOUCHET Michel-Henry, GUILHON le Fraper du Hellen Alice (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Editions Pearson, paris, 241p.
- 4- BRILMAN Jean, HERARD Jacques (2011), *Management: concepts et meilleures pratiques*, 6^e éditions, Editions Eyrolles, Paris, 610p.
- 5- CHARDOILLET Eric, SALVAT Marc, TOUMYOL du clos Henri (2010), *L'essentiel des marchés financiers*, Editions Eyrolles, Paris, 561p.
- 6- CORHAY Albert, Mapapa MBANGALA (2007), *Fondements de gestion financière : Manuels et applications*, éditions de l'ULG, Liège, 355p.
- 7- DE COUSSERGES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 272 p.
- 8- DELAHAYE-DUPRAT Florence, DELAHAYE Jacqueline (2013), *Finance d'entreprise DCG6 : Manuels et Applications*, 4^e éditions Dunod, Paris, 492 p.
- 9- DESREUMAUX Alain, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 224 p.
- 10- DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003), *Gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 p.
- 11- DUMONTIER Pascal, DUPRE Denis & MARTIN Cyril (2008), *Gestion et contrôle des risques bancaires*, Revue Banque, Paris, 294 pages.
- 12- HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2e édition, Dunod, Paris, 160p.
- 13- HULL John, GODLEWSKI Christophe, MERLI Maxime (2010), *Gestion des risques et institutions financières*, 2^e éditions, Pearson, Paris, 559p.
- 14- JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, 271 p.
- 15- KEELEY Brian, LOVE Patrick(2010), *De la crise à la reprise : causes, déroulement et conséquence de la Grande Récession*, OCDE, Paris, 160p.
- 16- MONTOUSSE Marc, Isabelle WAQUET(2008), *Microéconomie*, 2^e édition, éditions Bréal, Paris, 239p.

- 17- PALOU Jean-Louis(2008), *Les méthodes d'évaluation d'entreprise*, 2^e édition, Groupe revue fiduciaire, Paris, 267p.
- 18- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, groupe Eyrolles Paris, 469 p.
- 19- ROULEAU Linda (2007), *Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Editions Puq, Québec, 263 p.
- 20- SIRUGUET Jean-Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Tome I, Principes, normes et techniques, 2^{ème} édition, Revue Banque Edition, 577 pages.
- 21- TOURNOIS Nadine (2008), *La Création de valeur dans la banque*, Editions Vuibert, Paris, 272 p.
- 22- VERMINEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7e édition, Dalloz, Paris, 1184 p.

REVUES ET ARTICLES

- 23- AMADIEU Daniel (2006), Eléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel, *Revue d'économie financière*, n° 84, 93-103.
- 24- BIS (2011), Principles for the Sound Management of Operational Risk, *Basel Committee on Banking Supervision*, BIS 19 p.
- 25- GROSJEAN Patrice & VIEL Thibaut (2007), Risques opérationnels : de la conformité à la performance, *Revue Banque*, n°687, 46-49.
- 26- PIERRE Antoine(2009), La gestion des risques opérationnels, *livre blanc*, 60p.
- 27- PIGET Patrick (2009) La rentabilité financière à travers le système réellement modifié de Du Pont de Nemours, *La revue du financier* N 182-183 : 196-202.
- 28- RADJABOU Mohamed (2007), Gestion du capital : L'incitation au transfert de risques, *Revue Banque*, n° 688, 41-42.
- 29- RENOUX Etienne, DENIAU Philippe (2006), La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?, *Revue d'économie financière*, n°84, 157-172.
- 30- THORAVAL Pierre-Yves (2006), Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2, *Revue Banque*, n°9,125-132.

WEBOGRAPHIE

- 31- ACPR Banque de France, <http://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/bale-ii.html>
- 32- APSYS (2008), la gestion et la maîtrise des risques dans les projets, <http://www.deptinfo.cnam>.
- 33- BARNIER Julien, Tout ce que vous n'avez jamais voulu savoir sur le x^2 sans jamais avoir eu envie de le demander, (2013), 38p, http://alea.fr.eu.org/git/doc_khi2.git/blob_plain/HEAD:/khi2.pdf
- 34- CAPPELLETTI Laurent, KHOUATRA Djamel, La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, (2011), 22p, <https://hal.inria.fr/file/index/docid/584448/filename/CAPPELLETTI.PDF>
- 35- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), La réforme Bâle 2 : une perspective générale, Groupe de travail Bâle II (2004), 28 pages, <http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/reformeBale2.pdf>
- 36- DE CASTELBAJAC Laurent, DIACK – GUISSSE Raky (2011), Risque opérationnel : vous êtes compliant mais êtes-vous performant ? <http://www.otc-conseil.fr/fre/publications/lettre-otc/lettre-n-42/risque-operationnel.html>
- 37- Etude du Rapport annuel de la Commission Bancaire (2003), Les risques opérationnels : pratiques et perspectives réglementaires, 17 pages, http://www.banque-finance.fr/fr/supervi/telechar/supervi_banc/racb2003-le-risque-operationnel-pratiques-et-perspectives-reglementaires.pdf
- 38- MAURER Frantz (2007), Les développements récents de la mesure du risque opérationnel, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 19 p, <http://www.affi2007.u-bordeaux4.fr/actes/3/.pdf>
- 39- MEGA (Managing Entreprise Complexity), Gestion des risques opérationnels (2014), <http://www.mega.com/fr/solution/gestion-des-risques-operationnels>
- 40- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide de gestion intégrée du risque (2012), <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/rm-gr/guides/girm-ggir04-fra.asp>
- 41- STOBAND Olivier, Laurent de CASTELBAJAC (2011), De la gestion des risques opérationnels à l'amélioration de la performance, 6p, <http://www.otc-conseil.fr/fre/High/publications/articles/3000/de-la-gestion-des-risques-operationnels-a-l-amelioration-de-la-performance.pdf>.

CESAG - BIBLIOTHEQUE