



MBA in Banking and Finance  
Maîtrise en Banque et Finance  
CESAG



CESAG  
Centre Africain d'Etudes  
Supérieures en Gestion

# LE RISQUE OPERATIONNEL DANS LES BANQUES : ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES BANQUES DU CAMEROUN

Mémoire présenté en vue de  
l'obtention du Master en Banque et  
Finance

Par :

**NTAMACK MBOCK Eric Stéphane**  
Maître ès Economie de Gestion

Sous la supervision de :

**Séga BALDE**  
Directeur de l'institut de banque et  
finance  
Centre Africain d'Etudes Supérieures en  
Gestion  
CESAG

Bibliothèque du CESAG



107879

**M0119MBF07**



## DEDICACES

### **A mon père et à ma mère**

Pour l'œuvre d'éducation à laquelle ils ont consacré tant d'heures de leurs vies, pour tous les sacrifices consentis.

### **A mes frères et sœurs**

Puisse l'exemple de ce modeste travail leur insuffler l'énergie suffisante pour persévérer dans toutes leurs entreprises.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été rendue possible qu'avec l'appui d'un certain nombre de personnes que nous voudrions ici remercier. Qu'il me soit donc permis d'exprimer ma profonde gratitude à l'endroit de :

- Avant toute chose, je voudrais remercier le Seigneur Dieu tout puissant sans qui rien de tout ceci n'aurait existé ;
- M. Segal BALDE, Directeur de l'institut de banque et finance, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils avisés ;
- M. Asif ZAIDI, Directeur Général Citibank Cameroun, qui m'a offert l'opportunité de faire mon stage dans la structure qu'il dirige ;
- Tout le staff de la Citibank pour le soutien et leur disponibilité
- M. Roger ATINDEHOU, chef de projet Mastère en banque et finance pour tout le travail accompli au cours de l'année, la compréhension, les encouragements et les conseils ;
- Tout le personnel administratif et enseignant du CESAG en général et du MBF en particulier ;
- Tous les Mastériens pour leur indéfectible soutien. « le chemin de la réussite c'est à nous de le construire ».
- M. François-xavier TOKPANOU, trésorier Citibank, qui m'a accepté dans son département. Pour sa disponibilité et les conseils qu'il n'a cessé de m'apporter ;
- M. Alain Thierry MOUAFO, trader Citibank le grand frère mastérien qui n'a cessé de m'apporter son soutien et ses conseils tout au long de ma période de stage ;
- Mlle. Isabelle Lyonnele NDOME MBEDI, pour son soutien affectif et moral ;
- A tous ceux dont je n'ai pas cité les noms et qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail, j'exprime ma profonde gratitude.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- ACBF:** Africa Capacities Building Foundation  
**AMA:** Advanced Measurements Approach  
**BBA :** British Bankers Association  
**BCEAO :** Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
**BEAC :** Banque des Etats de l'Afrique Centrale  
**BICEC :** Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit  
**BICIC :** Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Cameroun  
**BIA :** Based indicator approach  
**BV:** Bon de Virement  
**CBC:** Commercial bank of Cameroon  
**CEMAC:** Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale  
**CESAG:** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
**COBAC:** Commission Bancaire d'Afrique Centrale  
**CBSB :** Comité de Bâle sur la Supervision Bancaire  
**EUR:** Euro  
**FIB:** First Investment Bank  
**FX:** Foreign Exchange  
**GAAP:** General Agreements on Accounting Principles  
**GBP:** Great Britain Pound  
**IRE:** Interest Rate Exposure  
**ISDA:** International Swaps and Derivatives Association  
**MAR:** Market Access Report  
**MBF:** Mastère en banque et Finance  
**MDS :** Milliards  
**MM:** Money Market  
**RCSA :** Risk Control Self Assessment

**RMS** : Roberts Morris Associates

**SA**: Société Anonyme

**SGBC**: Société Générale de Banque au Cameroun

**TSA** : The Standardized Approach

**UBC**: Union Bank of Cameroon

**UMAC** : Union Monétaire de l'Afrique Centrale

**USD**: United State Dollar

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

- **Figure 1** : les trois piliers du nouvel Accord de Bâle
- **Figure 2** : occurrence des risques opérationnels
- **Figure 3** : the risk management framework
  
- **Tableau 1** : découpage de l'activité bancaire par lignes métiers
- **Tableau 2** : Evolution de la situation bilantielle
- **Tableau 3** : Evolution des dépôts de la clientèle par types de comptes
- **Tableau 4** : Evolution des dépôts de la clientèle par types de déposants
- **Tableau 5** : Evolution des crédits bruts par types de bénéficiaires
- **Tableau 6** : Evolution des opérations de trésorerie
- **Tableau 7** : Evolution des opérations avec les correspondants étrangers
- **Tableau 8** : Nombre de banques en conformité avec les normes prudentielles
- **Tableau 9** : Evolution de la cotation SYSCO

## ABSTRACT

The growing sophistication of financial products, the increase and globalization of customer demands and the technological and financial innovations have highly increased the risks associated with the banking activity. While the methods of detecting, managing and mitigating credit, liquidity and market risks seem to be well-defined, those concerning operational risk are still at an embryonic stage. This dissertation is about operational risks in the Cameroonian banking system. It tries to highlight the prospects and the stakes that they may present for the banks.

In the first part, we have tried to theoretically define the concept of operational risk in the banking activity. To achieve this goal, first of all we present the history of operational risk. Secondly, we give a general definition of operational risks and determine the risk factors. Thirdly, we present the different methods that have been set by the Basle Committee on Banking Supervision in order to measure and manage operational risk. Finally, we focus on the implications that those risks may induce, regarding banks's internal controls.

In the same way as credit and market risks, the Basel Committee treated operational risk related to the banking activity in its issue "Operational risk management" published in 1998. Within the framework of the New Capital Accord in 2001, operational risk was integrated in the so called pillar 1, implying the requirement of an application of a capital charge to mitigate operational risk, and pillar 3, which contains rules related to disclosure issues (market discipline).

The Basle Committee on Banking Supervision has defined operational risk as the direct or indirect losses that may occur, resulting from inadequate controls, non-existent or weak internal procedures and human error, systems or /and external events. From this definition, we can see from that, risk factors can be both external (fire earthquake...) and internal (process, procedure, weak internal controls, breakdown on informatics, human error...).

The first chapter has allowed us to delimit operational risk, the second gives us tools to manage and control it.

The New Capital Accord on operational risk is based on three mutually and reinforcing pillars that allow banks and supervisors to evaluate properly the various risks that banks face. The pillar 1 requires banks to calculate a capital charge to cover their exposure to operational risk. Thus, three calculation methods have been proposed by the Committee to assess capital against risks. They are the basic indicator approach, the standardized approach and the advance measurements approach. The pillar 2 and 3, which are more related to control, point out the supervision of the regulatory authorities (pillar 2) and market discipline (pillar 3). The New Capital Accord therefore reinforces the role of the regulatory bodies in charge of controlling the banking system. Those regulatory bodies must insure that banks' internal controls are established to mitigate the exposure to operational risk as well as the compliance of the financial documents that are disclosed.

At the end of the first part, we have been able to give an answer to the following questions: What is operational risk? How to manage it? What are its implication in terms of internal control in the bank? In the second part of this study, we have undertaken a survey of the possible impact of operational risk on the Cameroonian banking system . This impact is measured given that operational risk induce very important innovations, in the banks. Firstly, we presented the entire Cameroonian banking system; secondly, we presented our survey through its methodology, its objectives, and its results. Finally we came out with the prospects and the stakes in respect with operational risk.

The Cameroonian banking system has been restructured since the end of the 80's crisis. Moreover, with the creation of the COBAC in 1992, the system became subject to a strong regulation. To this date, ten (10) commercial banks are active in Cameroon.

The general objective of the survey was to determine the degree of preparation of Cameroonian banks in the implementation of the New Basle Accord on operational risk.

The specific objectives are of two categories:

- come out with eventual difficulties or restraints that banks face or are likely to face when implementing the plan to mitigate operational risk



- highlight the practices regarding the management of operational risk, in solving technical and methodological problems as well as the organisation of a function dedicated to manage and control that risk.

To carry on our survey, we decided to use a hypothetical deductive method as well as a semi direct in depth interview. In that sense, the following hypotheses were presented:

- Both top management and board of directors are more concerned with the issue of operational risk. Given the latest developments of the Basle Committee, and all the publicity made around the thematic, banks cannot ignore operational risk nowadays.
- Given that all the banks are conscious of operational risk, we still believe that except for subsidiaries of foreign banks, few local banks have designed a special framework dedicated to manage operational risk
- Finally, and that applies to all the banks whether local or foreign banks, the functioning of a framework to measure, manage and supervise operational risk is still in the initial stage.

The sample is constituted of the 10 banks that composed the Cameroonian banking system.

The results of the survey are as follow:

- Generally, the consciousness of operational risk has increased in all banks. In fact, all the persons that were interviewed mentioned that both their top management and their board of directors have increased their awareness of operational risk.
- Only two banks, subsidiaries of international groups have clearly identified a dedicate function to manage operational risk. Generally, banks rely on an internal control department to manage all risks including operational risk. For them, there is no need to put in place a dedicated function that will only manage operational risk.
- For most Cameroonian banks, the methods to measure and manage operational risk are still at an early stage. According to the interviewed persons, the alertness on operational risk made by the COBAC is not sufficient. In addition, the COBAC has not yet decreed specific measurement methodologies or quantitative limits.

- On the other hand, we know that for the banks that are subsidiaries of international groups, the methodology they follow is the one chosen by the parent company. Even for those banks, the methodologies are still at an early stage, reflecting the experimental character of the existing measurements and the difficulties parent companies face themselves to find out appropriate measurements methods.

- This increasing interest granted to operational risk has the positive effect that it reinforces the value of internal controls and furnishes supplementary elements in the analysis of their role in the mitigation of risks.

Various stakes and the prospects emerge from our study. First and foremost, operational risk should become an integral part of the global strategy of the institution. This will lead to many and important organizational changes, for the implementation of a dedicated function to operational risk management as well as the redefinition of internal control prerogatives and the distribution of the activity in different business lines.

## RESUME

La sophistication des produits, la concurrence accrue dans le secteur, l'ouverture croissante sur l'extérieur et les innovations financières et technologiques ont grandement accru les risques liés à l'activité bancaire. Si les méthodes de détection et de gestion des risques de marché, de liquidité et de crédit semblent définitivement acquises, celles concernant les risques opérationnels en sont encore au stade de balbutiements.

Ce travail présente le sujet des risques opérationnels dans le milieu bancaire camerounais en essayant de dégager les enjeux et les perspectives que celui-ci présente pour les banques.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons essayé de circonscrire le risque opérationnel de façon théorique. En premier lieu, nous présentons l'historique du concept de risque opérationnel, ensuite nous donnons une définition générale des risques opérationnels et des différents facteurs de risque, puis nous présentons les méthodes de gestion dudit risque préconisées par le Comité de Bâle, enfin nous nous focalisons sur les implications que ces risques induisent dans les contrôles internes des banques.

En 1998, le Comité de Bâle sur la Surveillance Bancaire à travers sa publication « Operational risk management », reconnaît le risque opérationnel comme risque majeur de l'activité bancaire, au même titre que les risques de crédit et de marché. En 2001, dans le cadre du Nouvel Accord de Bâle, le risque opérationnel est intégré au pilier 1, impliquant ainsi le calcul d'une charge en capital pour couvrir les risques opérationnels, et au pilier 3, qui contient des règles relatives à la publication des états financiers (discipline de marché).

D'après le Comité de Bâle sur la Surveillance Bancaire, le risque opérationnel c'est le risque de pertes directes ou indirectes résultant de procédures internes inadéquates, de contrôles défectueux, de l'erreur humaine, des systèmes ou d'événements externes. Il ressort clairement de cette définition que les facteurs des risques peuvent être soit de

nature externe soit de nature interne (procédures ou contrôles internes défectueux, défaillance du système informatique, erreurs humaines).

Le premier chapitre de cette partie nous a permis de circonscrire le risque, le deuxième donne les outils de gestion et de contrôle de celui-ci.

Le Nouvel Accord de Bâle relatif à la gestion du risque opérationnel s'organise autour de trois piliers. Le pilier 1, exige des banques qu'elles calculent une charge en capital pour couvrir les risques opérationnels. Pour ce faire, le Comité a proposé trois méthodes de calcul. Il s'agit de la méthode de l'indicateur de base, de la méthode standard et de la méthode des mesures avancées. Les piliers 2 et 3 qui concernent plus le contrôle, instituent la surveillance des autorités de régulation (pilier 2) et la discipline de marché (pilier 3). Le Nouvel Accord renforce donc considérablement le rôle des autorités de contrôle. Des contrôles internes qui sont chargés de s'assurer que toutes les mesures sont prises pour atténuer l'exposition de la banque aux risques opérationnels d'une part et, d'autre part, s'assurer de la conformité des états financiers qui sont publiés. Des contrôles externes en donnant plus de pouvoir aux autorités de régulation.

La première partie nous a permis de répondre aux questions de savoir qu'est ce que le risque opérationnel ? Comment le gérer ? Quelles sont les implications en matière de contrôle interne de la banque ? Dans la deuxième partie du mémoire, compte tenu de la relative innovation induite par la prise en compte des risques opérationnels, nous avons mené une petite étude au niveau du système bancaire camerounais. D'abord nous avons présenté le système bancaire camerounais. Ensuite nous présentons notre étude à travers sa démarche ses objectifs et ses résultats. Enfin, nous faisons ressortir les enjeux et perspectives de la prise en compte des risques opérationnels pour les banques.

Le système bancaire camerounais est un système restructuré depuis la crise bancaire de la fin des années 80, fortement réglementé avec notamment la création de la COBAC en 1992 et composé de dix (10) banques commerciales, dont cinq (05) sont les « survivantes » de la période de crise du système bancaire.

L'objectif général de cette étude est de déterminer le degré de préparation des banques camerounaises à la mise en application du nouveau dispositif de Bâle sur la gestion du risque opérationnel.

Les objectifs spécifiques sont de deux ordres :

- Mettre en évidence les éventuelles difficultés ou freins que les banques rencontrent dans la mise sur pied dudit dispositif.
- Mettre en lumière les pratiques en matière de gestion du risque opérationnel tant dans la résolution des problèmes techniques et méthodologiques que dans l'organisation d'une fonction dédiée à la gestion et au contrôle de ce risque.

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour l'utilisation d'une démarche hypothético-déductive ainsi que l'utilisation d'un entretien en profondeur semi-directif. C'est dans ce sens que nous avons posé les hypothèses de départ suivantes :

La conscience du risque opérationnel s'accroît au sein des conseils d'administration et des directions générales des banques. En effet, la publicité qui est faite autour du sujet, les derniers développements du comité de Bâle en ce qui concerne la prise en compte et la gestion du risque opérationnel font qu'aujourd'hui aucune banque ne pourrait prétendre ignorer ce dernier.

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

Enfin, et ceci devrait concerner toutes les banques, nationales ou étrangères, l'élaboration d'un dispositif de mesure et de surveillance pour celles qui ont commencé ne devrait être qu'au stade initial.

L'échantillon de travail est constitué des dix banques qui composent le paysage bancaire camerounais.

Les résultats de l'enquête font ressortir que :

- De façon générale, la conscience du risque opérationnel s'accroît au sein des établissements bancaires camerounais. Tous les responsables interviewés font en effet état de la prise de conscience de l'importance du risque opérationnel par la direction générale et le conseil d'administration.
- Seules deux banques, filiales de grands groupes internationaux ont clairement identifié une fonction dédiée à la gestion du risque opérationnel. Les banques disposent plus fréquemment d'un contrôle interne chargé de gérer tous les risques y compris le risque opérationnel que d'un dispositif spécialement dédié au risque opérationnel.
- Pour la plupart des banques camerounaises, les méthodologies de mesure et de gestion des risques opérationnels envisagées en sont encore à un stade précoce. Les responsables

interrogés s'accordent à dire que la sensibilisation sur le risque opérationnel faite par la COBAC n'est pas suffisante. Par ailleurs celle-ci n'a pas encore édicté des lignes directrices spécifiant des méthodologies de mesure particulières ou des limites quantitatives.

- D'autre part, nous savons les banques filiales de grands groupes internationaux, dont les méthodologies de mesure des risques opérationnels, calquées sur celles de la maison mère, sont encore à un stade précoce. Ceci est le reflet à la fois du caractère expérimental des mesures existantes et de la difficulté qu'éprouvent les maisons mères elles-mêmes à mettre sur pied des mesures appropriées.

- L'intérêt accru accordé au risque opérationnel a pour conséquences positives de renforcer la valeur des contrôles internes et de fournir des éléments supplémentaires pour analyser leur rôle dans la réduction des risques.

Les enjeux et perspectives qui s'en dégagent sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, le risque opérationnel devra devenir une partie intégrante de la stratégie globale de l'institution. Cela, il va de soi impliquera de nombreux changements organisationnels, tant en ce qui concerne la mise sur pied d'une fonction dédiée à la gestion du risque opérationnel qu'en ce qui concerne la redéfinition des prérogatives du contrôle interne et le découpage de l'activité par lignes métiers.

# SOMMAIRE

DEDICACES .....	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	VI
LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX .....	VIII
INTRODUCTION.....	1
<u>1ère partie : fondements théoriques sur la notion de risque opérationnel</u> ....	6
Chapitre I : Définition du risque opérationnel.....	7
I- Le nouvel Accord de Bâle sur le risque opérationnel.....	7
1- Historique.....	7
2- Le risque opérationnel dans Bâle II.....	9
II- Définition et facteurs de risque .....	16
1- Définition du risque opérationnel.....	16
2- Facteurs de risque .....	18
Chapitre II : maîtrise et gestion du risque opérationnel .....	22
I- Méthodologie de détection et de reporting des risques opérationnels.....	22
1- Typologie des risques opérationnels et segmentation par ligne métiers.....	23
2- Mise en œuvre de la collecte des données.....	24
3- Cellule de gestion du risque opérationnel et système de reporting.....	26

II-	Risque opérationnel et le calcul de l'exigence en fonds propres.....	27
1-	Approche de base.....	28
2-	Approche standard .....	28
3-	Approche avancée.....	29
III-	Contrôle interne et gestion du risque opérationnel .....	31
1-	Principes du contrôle interne .....	31
2-	La fonction d'audit.....	32

## IIème partie : gestion du risque opérationnel dans les banques au Cameroun

### **Chapitre I : Le système bancaire camerounais.....** 36

I-	Caractéristiques et composantes.....	36
1-	Un cadre réglementaire régional.....	36
2-	Un secteur restructuré.....	38
3-	Les banques commerciales .....	38
II-	L'activité bancaire.....	40
1-	Evolution de la situation bilantielle.....	41
2-	Respect des normes prudentielles.....	47
3-	Résultats de la cotation.....	49

### **Chapitre II : présentation et analyse des résultats de notre enquête .....** 51

I-	Méthodologie d'enquête.....	52
1-	Délimitations de l'étude.....	52
2	Méthode et démarche.....	53
II-	Les résultats de l'enquête.....	54
1-	Existence d'une fonction dédiée.....	55



2- Méthodologie de mesure et de gestion du risque.....	56
3- La place des contrôles internes.....	57
III- Enjeux et perspectives .....	58
1- diffuser une culture de vigilance.....	58
2- impliquer des correspondants dans chaque entité.....	59
3- le projet risques opérationnels est un projet interactif.....	59
4- adopter une démarche progressive .....	60
5- dans un groupe, appliquer le principe de subsidiarité.....	60
<b>CONCLUSION</b> .....	62
<b>Annexe</b> .....	64
<b>Bibliographie</b> .....	65

## INTRODUCTION

Le paysage bancaire Africain en général, camerounais en particulier, a connu trois grands cycles dans son développement. D'abord on a eu le cycle de création et de développement, ici les banques sont créées par les Etats pour accompagner le développement, celles qui sont déjà implantées développent leurs activités, les grandes banques étrangères s'installent progressivement dans un nouveau marché qui semblait porteur, dopé par la volonté affichée des différents chefs d'Etats qui avaient inscrit leurs actions dans une logique de développement de leurs pays.

Ensuite nous avons eu la période de crise dans les années 80. Cette période est marquée par la faillite de plusieurs banques, surtout les banques de développement. A titre d'exemple, le paysage bancaire camerounais passe de plus de quinze (15) banques au milieu des années 80, à sept (07) en 1993 (source : BEAC). Dans la même période au Gabon, au moins sept (07) banques sont déclarées en faillite. Les raisons de ces faillites en cascades sont nombreuses et nous ne voulons, et ne souhaitons pas nous livrer à un exercice d'énumération fastidieux de ces dernières. Nous pouvons cependant citer entre autres, la mauvaise gestion, l'octroi de crédits de complaisance sans véritable garantie, sans toutefois occulter le fait que cette crise est sans doute aussi une résultante de la crise pétrolière du début des années 80 et de la baisse du cours des matières premières (l'économie du Cameroun à ce moment là est surtout basée sur l'exportation des matières premières).

Cette seconde phase a permis aux autorités de se rendre compte des lacunes et faiblesses qui existaient dans le système bancaire, notamment en ce qui concerne le contrôle, la réglementation et la supervision de la profession bancaire. C'est ainsi qu'on est entré dans une phase de restructuration tant au niveau des banques qu'au niveau des organes et des autorités chargés du contrôle et de la réglementation bancaires. Au cours de la décennie suivante, aussi bien les banques que les autorités de contrôle ont consacré d'importantes ressources tant matérielles humaines que

financières à la gestion des risques de marché et de crédit. De nombreux modèles ont été développés afin d'évaluer chaque type de risque. Afin d'éviter de nouvelles crises, les banques et les établissements financiers se sont donc vu imposer des nouvelles règles sur le capital minimum requis, les procédures de contrôle, les ratios de gestion, des règles prudentielles assez strictes. Ils ont par ailleurs été astreints à la publication et à la présentation de certains documents, à des échéances bien déterminées aux autorités sus mentionnées.

Les contraintes prudentielles et réglementaires ont certes permis d'assainir le portefeuille des banques et redorer le blason d'une profession dont l'avenir paraissait de plus en plus incertain, mais la crise a eu pour conséquence de rendre les banques de plus en plus frileuses à octroyer des crédits. Ainsi, les crédits d'investissements ont presque, sinon totalement disparu des engagements des banques.

Si la plupart des risques liés à l'activité bancaire ont pu être cernés et les mécanismes de leur maîtrise et de leur gestion élaborés, la déréglementation et l'internationalisation de la sphère financière, l'informatisation des procédés ont fait naître ou remis au goût du jour des risques qui jusqu'ici n'étaient pas pris en compte. Le risque opérationnel que nous nous proposons d'étudier dans ce mémoire fait partie de cette catégorie de nouveaux-« vieux » risques de l'activité bancaire.

Les risques opérationnels existent dans toute entreprise du fait de la réalisation des opérations qui entrent dans l'objet social. Il n'est pas totalement nouveau pour les banques. En témoignent, les efforts réalisés depuis quelques années par ces dernières dans la cartographie des risques de la gestion des titres (négociation, intermédiation, règlement livraison et gestion administrative. Il n'est pas non plus un risque inconnu des autorités de contrôle bancaire qui, dans leur ensemble, l'ont intégré de longue date dans leur analyse du profil des risques des établissements de crédit (confère historique du risque opérationnel). En France par exemple, le risque opérationnel a fait l'objet d'une attention particulière au travers notamment du règlement n° 97-02 du comité de la réglementation bancaire et financière. Ce dernier, relatif au contrôle interne, exige des établissements de crédit

et des entreprises d'investissement la mise en place d'un système de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels, en particulier ceux liés aux systèmes comptable et d'information.

Dans les métiers bancaires et financiers, ces risques sont particulièrement sensibles en raison de la spécificité de la matière traitée (la monnaie notamment), de la complexité économique et juridique de certaines opérations, du nombre important des transactions réalisées, de l'importance des procédures pour les différentes fonctions, et enfin, de la dépendance envers l'outil informatique. En effet, d'après les résultats d'une enquête internationale sur le risque opérationnel menée par la BBA (British Bankers Association), Roberts Morris Associates (RMS) et l'Internationale Swaps and Derivatives Association (ISDA), les pertes dues à une inadéquation ou une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs et plus précisément au risque opérationnel sont estimées à plus de 12 milliards de dollars US.

Les membres du Comité de Bâle, conscients de l'importance de plus en plus croissante des pertes dues au risque opérationnel et des dangers de la non prise en compte de celui-ci dans la cartographie des risques des établissements bancaires et financiers ont établi de nouvelles directives concernant le calcul du ratio de fonds propres. Le nouveau ratio de fonds propres ou ratio Mc Donough inclut, en plus des risques traditionnels de crédit et de marché, le risque opérationnel. Cette nouvelle directive suggère ou alors impose la prise en compte du risque opérationnel comme risque majeur de l'activité, au même titre que les risques de crédit et de marché.

Qu'est ce que le risque opérationnel ? Comment le gérer ? Quelles incidences a-t-il sur la rentabilité et la solvabilité de la banque ? En d'autres termes pourquoi prendre en compte le risque opérationnel et quelles en sont les implications dans la gestion de la banque ? Telles sont les questions directrices qui nous guideront tout au long de la rédaction de ce mémoire. Toutefois, étant donné que la nouvelle directive ne s'appliquera qu'à partir de 2006 pour les banques européennes, nous

nous focaliserons principalement sur les perspectives et les enjeux que celle-ci présente pour les banques de la zone CEMAC, celles du Cameroun en particulier.

Concernant les banques camerounaises, et compte tenu de l'actualité du sujet d'étude, nous posons trois hypothèses de recherche.

La conscience du risque opérationnel s'accroît au sein des conseils d'administration et des directions générales des banques. En effet, la publicité qui est faite autour du sujet, les derniers développements du comité de Bâle en ce qui concerne la prise en compte et la gestion du risque opérationnel font qu'aujourd'hui aucune banque ne pourrait prétendre ignorer ce dernier.

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

Enfin, et ceci devrait concerner toutes les banques, nationales ou étrangères, l'élaboration d'un dispositif de mesure et de surveillance pour celles qui ont commencé ne devrait être qu'au stade initial.

Afin d'apporter des réponses à nos questions et par la même occasion de vérifier les hypothèses de recherche que nous avons posées, nous nous proposons de rédiger ce mémoire en deux parties. Une première partie intitulée fondements théoriques sur la notion de risque opérationnel et une seconde partie intitulée gestion du risque opérationnel dans les banques au Cameroun. Dans la première partie, il s'agira de faire à travers une revue de littérature, une étude des fondements théoriques sur la notion de risque opérationnel. Nous définirons donc ainsi dans un premier chapitre, la notion de risque opérationnel et les éléments qui l'entourent. Le deuxième chapitre de cette première partie nous permettra d'étudier les méthodes de quantification et de gestion dudit risque qui ont été développées par ailleurs.

Dans la seconde partie, il s'agira de voir de façon pratique, non seulement à partir de notre lieu de stage (Citibank Cameroun N.A), mais également à travers une enquête, les moyens et les procédures mis en œuvre pour la gestion et la maîtrise du risque opérationnel par les banques au Cameroun. Dans ce sens, dans le premier chapitre de cette partie, nous allons d'abord présenter le système bancaire

camerounais dans son ensemble. Ceci nous permettra de déterminer les différents éléments qui le composent. Le deuxième nous permettra dans un premier temps, de poser les bases théoriques de notre enquête. Ici nous allons présenter la méthodologie utilisée en essayant autant que faire se peut de la justifier. En second lieu, il constituera le cadre de présentation et d'analyse des résultats de notre enquête.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ière PARTIE :

FONDEMENTS THEORIQUES SUR LA NOTION  
DE RISQUE OPERATIONNEL

## CHAPITRE I : DEFINITION DU RISQUE OPERATIONNEL

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

La définition du risque opérationnel, ses catégories et sa typologie feront l'objet de ce chapitre.

### I- Le nouvel accord de Bâle sur le risque opérationnel

Le nouvel Accord de Bâle sur l'adéquation du capital défini par le Comité de Bâle sur la Supervision Bancaire (CBSB), a pour principal objectif de s'assurer que les banques disposent de capital minimum pour couvrir leurs risques. Les dernières révisions de l'Accord incorporent les risques opérationnels dans le calcul de l'exigence des fonds propres. Comment en arrive t-on là ? Comment mieux appréhender la notion de risque opérationnel telle que définie par le Comité ? Ou en d'autres termes, quels sont les termes dont la définition permettrait de mieux circonscrire cette notion de risque opérationnel ?

#### 1. Historique

En 1988, le Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire met sur pieds les premiers standards globaux pour la régulation du capital minimum des banques ayant une activité internationale. Ceci en vue de couvrir leur exposition aux risques de crédit et



de marché liés à leur activité internationale. Cette nouvelle mesure connaîtra un certain succès, en effet une centaine de banques de part le monde vont l'appliquer. Traditionnellement, la gestion des risques bancaires était essentiellement cantonnée aux risques de marché et de crédit. L'innovation financière, les améliorations des techniques de gestion des risques et les développements des marchés entraînaient une révision constante de ces standards. En 1996, un amendement portant sur les risques de marché fut apporté et implémenté par plus d'une centaine de banques. Dans le premier trimestre de l'année 1998, le groupe de travail sur l'Accord suggéra de mettre à jour les règles de gestion du risque de crédit.

Il nous semble opportun de noter ici qu'en 1994, le Comité de Bâle avait défini, dans un de ses documents relatifs à la gestion des risques, sept (07) catégories de risques liés à l'activité bancaire. Il s'agissait de :

► *Le risque de marché* : le risque de marché est le risque de perte ou de dévaluation sur les positions prises suite à des variations (cours, taux) sur le marché. Ce risque s'applique aux produits de taux, aux actions, au change et aux matières premières. Le risque de change est un risque spécifique aux banques qui ont une activité internationale. Dès qu'une banque détient des créances et dettes libellées en devises, elle est exposée à un risque de change qui se traduit par des gains ou des pertes latents ou constatés qui influent sur le résultat.

► *Le risque de crédit* : c'est le risque de pertes consécutives au défaut des clients d'une banque (J. Bessis, 1999). Le risque de crédit est le risque qu'un débiteur fasse défaut ou que sa situation économique se détériore, faisant ainsi se dévaluer la créance que l'établissement détient sur lui.

► *Le risque de liquidité* : risque que la banque ne puisse faire face à ses engagements à un moment donné. Le risque de liquidité a deux visages. Au passif il s'agit du risque de financement. A l'actif il s'apparente à un risque d'illiquidité au sens propre du terme, c'est-à-dire à risque de cristallisation des emplois (J.M. Latsy, 1989).

► *Le risque légal* : est le risque que les contrats ne soient pas légalement couverts ou qu'ils ne soient pas correctement documentés.

► *Le risque opérationnel* : est le risque que les imperfections du système d'information ou les défaillances du contrôle interne puissent entraîner des pertes. Ce risque est généralement associé à l'erreur humaine, à la défaillance des systèmes aux procédures et contrôles inadéquats.

En 1999, le groupe de travail sur l'Accord sur le Capital suggéra que les exigences en terme de capital minimum soient revues, de sorte à y intégrer aussi bien les risques de crédit, de marché que les risques opérationnels.

## 2. Le risque opérationnel dans Bâle II

### 2.1. Contexte

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

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

En janvier 2001, le Comité de Bâle sur la Supervision Bancaire produisit une nouvelle proposition pour un Nouvel Accord de Bâle (généralement connu comme Bâle II). Celui-ci, une fois finalisé devait remplacer le précédent Accord de 1988 qui instituait le ratio Cooke. Cette proposition est basée sur trois piliers mutuellement

renforcés qui permettent aux banques et établissements financiers et autorités de régulation de mieux apprécier les risques auxquels les banques font face dans leur activité quotidienne. Le Nouvel Accord de Bâle porte principalement sur les points suivants :

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

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

Ces nouvelles dispositions auront un impact significatif certain sur :

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

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

De telles mesures de calculs pour le risque opérationnel en sont encore à un stade embryonnaire. Cependant, et en attendant que de meilleures techniques soient proposées, le Comité de Bâle a déterminé trois approches d'évaluation de la charge en capital en fonction du degré de risque. L'approche des indicateurs de base, l'approche standard et l'approche des mesures avancées. Nous y reviendrons dans le deuxième chapitre.

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

## 2.2. Définitions

### ◆ *Le Risque*

William T. Thornhill (1990) définit le risque comme "1. la possibilité de réaliser des pertes ou l'exposition à des pertes. 2. La probabilité de réaliser des pertes. 3. des accidents qui peuvent causer des pertes. 4. une incertitude psychologique concernant la perte"

Le règlement COBAC R-2001/07 définit le risque comme « une circonstance ou un événement qui peut produire des conséquences défavorables sur la situation de l'établissement et, en particulier, qui menace la réalisation des objectifs établis par les organes délibérant et exécutif ».

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

- *Evaluation du risque*

C'est la détermination dans l'activité de la banque, des menaces découlant des procédures quotidiennes et la probabilité de leur occurrence.

Le Comité de Bâle définit l'évaluation des risques opérationnels dans une banque en ces termes : «une banque qui évalue ses opérations et ses activités par rapport à un ensemble défini de risques opérationnels potentiels ». Ce processus est conduit en interne et incorpore généralement une liste de contrôle qui permet d'identifier les forces et faiblesses dans un environnement de risque opérationnel.

- *Management du risque*

Discipline qui permet de gérer les incertitudes. C'est un ensemble complet de principes de gestion et de procédures que les organisations mettent en place en vue d'identifier, suivre et contrôler leur exposition au risque. Le but étant de minimiser ou d'éliminer les risques. Pour William T. Thomhill (1990), la gestion du risque c'est « une discipline de gestion dont le but est de protéger les actifs et les profits d'une organisation en réduisant les risques de pertes avant que celles-ci ne se réalisent, et en finançant à travers les assurances ou tous autres moyens, les expositions potentielles à des pertes catastrophiques ».

- ◆ *La perte*

Incident dont la résultante est une perte économique ou monétaire directe ou indirecte pour la banque.

- *Pertes directes et indirectes*

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

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

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

### 2.3. Les trois piliers

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

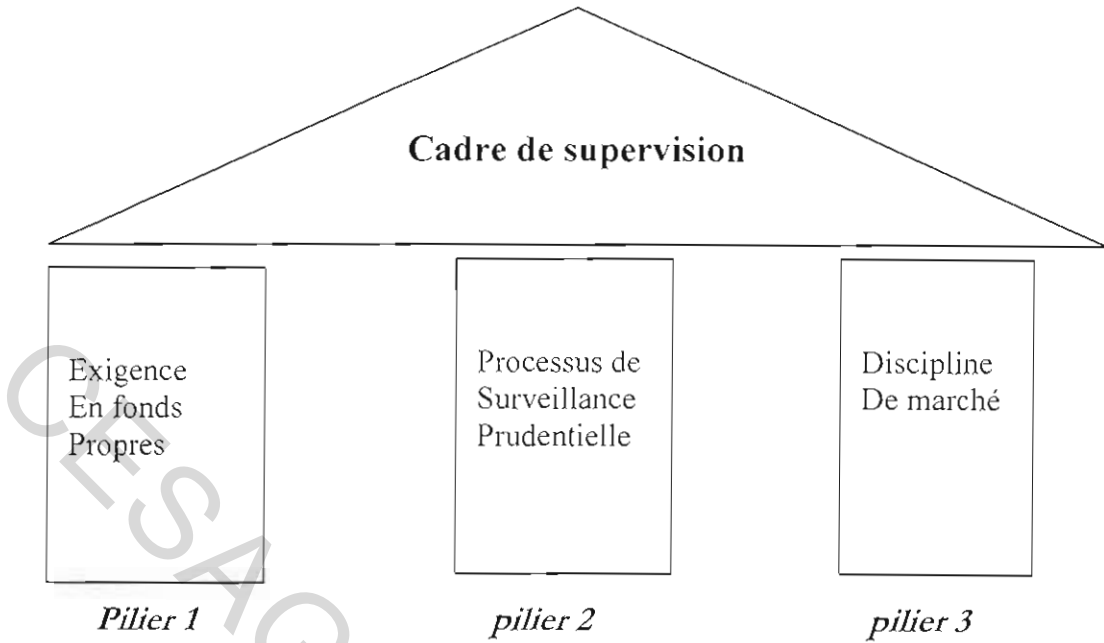


Fig. 1: les trois piliers du nouvel accord de Bâle

### *Le pilier 1*

Il s'agit ici du capital minimum requis par les autorités de régulation de la profession. Plusieurs approches ont été définies par le Comité, notamment « l'approche des indicateurs de base », « l'approche standard » et « l'approche des mesures avancées ». Ces différentes approches seront revues en détail dans la deuxième partie du deuxième chapitre de cette partie. Nous pouvons d'ores et déjà dire qu'elles proposent de calculer le montant minimum de capital que les institutions bancaires doivent mettre de côté en vue de se couvrir contre les risques opérationnels.

Une série d'exigences quantitatives et qualitatives seront développées afin de déterminer l'éligibilité des banques à l'utilisation de telle ou telle autre technique particulière d'évaluation de la charge en capital à allouer.

### *Le pilier 2*

La révision par les superviseurs exige de chaque banque qu'elle mette sur pieds un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques, mais aussi qu'elle fonctionne dans un environnement rigoureux de contrôle qui puisse permettre de suivre,

contrôler et surtout réduire les risques auxquels elle est confrontée dans son activité quotidienne.

Les autorités de supervision doivent évaluer les mesures d'allocation de capital aux risques opérationnels et prendre les mesures nécessaires dans le cas où celles-ci sont jugées insatisfaisantes. Elles doivent dans le même ordre d'idées s'assurer que le capital réglementaire ne soit jamais en deçà d'une certaine limite, et le cas échéant, prendre toute mesure qui vise à le ramener dans des proportions raisonnables (au dessus de cette limite).

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

### ***Le pilier 3***

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

- La charge de capital par ligne métier;
- la description de l'approche utilisée pour déterminer la charge de capital à appliquer par ligne métier ;
- des informations détaillées sur les procédures utilisées pour gérer et contrôler leur risque opérationnel (y compris l'organisation de leur fonction de gestion



de risque et la politique utilisée pour se couvrir contre les risques et éventuellement les réduire).

Elles doivent également publier les informations sur les pertes subies, comment elles sont survenues et les raisons des pertes.

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

## II- Définition et facteurs de risque

### 1. Définition du risque opérationnel

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

Ainsi, pour le comité de Bâle, le risque opérationnel est défini comme : « *le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs* ». Cette définition porte beaucoup plus sur les causes des risques opérationnels, et le comité pense qu'elle est la plus appropriée pour la gestion et la mesure du risque. Cependant, elle ne rencontre pas l'adhésion de toute la profession. En effet, pour ses détracteurs, cette définition inclut le risque juridique

mais exclut les risques d'image et stratégique qui sont de leur point de vue des risques majeurs de l'activité bancaire dans le contexte actuel de l'économie mondialisée.

Dans le même ordre d'idées et sur un plan plus local, la COBAC définit le risque opérationnel comme : « *le risque résultant, notamment, d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les systèmes d'information et l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement, et plus particulièrement, dans le système comptable* ».

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

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

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

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

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

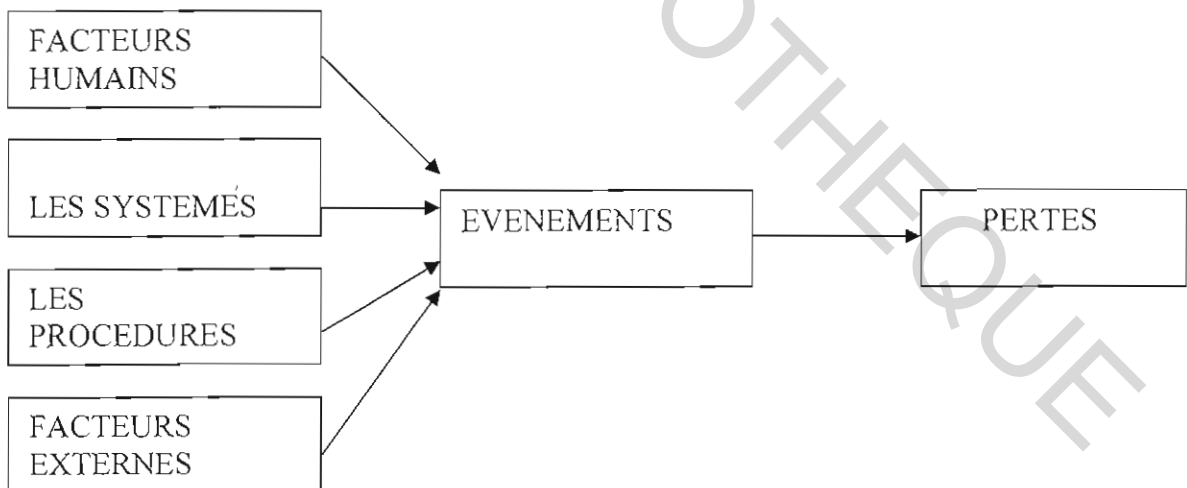
## 2. Les facteurs de risque

On retrouve le risque opérationnel dans toutes les activités et dans tous les métiers Bancaires. De l'origine d'un contrat en passant par l'exécution jusqu'à la livraison des fonds. Ceci couvre aussi bien le back-office que le front office.

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

Ils peuvent survenir partout et à tout moment, leur intensité variant de la perte négligeable à la faillite ( la Barings est ici un exemple parfait de ce qui peut arriver lorsque les procédures de contrôle ne permettent pas de se prémunir contre des erreurs humaines).

Il est cependant largement reconnu et accepté que la majorité des risques opérationnels soit liée à des événements internes aux banques. La figure 2 montre comment les risques opérationnels peuvent survenir dans une institution bancaire.



Des **Facteurs** qui sont la cause d'**Evènements** qui induisent des **Pertes**.

Figure 2 : occurrence des risques opérationnels

## 2.1. Facteur humain

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

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

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

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

On peut citer par exemple :

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

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

## **2.2. Le système**

A la suite des risques liés à la nature humaine, et compte tenu de l'informatisation accrue des services bancaires, les risques liés à une défaillance des systèmes constituent la deuxième catégorie de facteurs important de risque opérationnel ; Ici, il s'agit de pertes pouvant survenir à la suite de défaillance dans la technologie employée par la banque. Ces événements peuvent être internes ou externes à la banque. Cela recouvre sans exhaustive les pannes informatiques, des pannes du système de télétransmission dont dépend la banque, un système de règlement de place en défaut ou surchargé, etc.

## **2.3. Les procédures**

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

## **2.4. Les facteurs externes**

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

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

## CHAPTRE II : GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL

Comme nous l'avons vu précédemment, la prise de conscience de l'importance du risque opérationnel s'est accrue, notamment au niveau des autorités de contrôle de la profession bancaire. Le gouverneur Susan Schmidt lors d'une conférence de la Réserve Fédérale a illustré l'importance du risque opérationnel en ces termes « *il y a création de valeur pour la firme, lorsque la mesure du risque opérationnel est intégrée aux procédures de management de la firme* ». Pour les banquiers, la connaissance des risques facilite les décisions de gestion parce qu'elle les éclaire. La gestion du risque opérationnel passe donc par une connaissance plus accrue de ce dernier, d'où la nécessité de la mise en place d'une méthodologie de détection et de reporting des risques opérationnels. D'autre part, connaître les risques permet de les facturer à ses clients. La facturation des risques permet de prendre en compte la charge de fonds propres supplémentaires requis pour couvrir les évolutions adverses. La prise en compte du risque opérationnel étant désormais un impératif, cela induit le calcul d'une nouvelle exigence en fonds propres. Enfin, le contrôle interne dont les procédures sont déjà plus ou moins consolidées en fonction des autres risques majeurs de l'activité bancaire, devra lui aussi se réadapter, et prendre en compte le risque opérationnel.

### I- Méthodologie de détection et de reporting des risques opérationnels

Dans le but de gérer le risque opérationnel de façon proactive, les banques et établissements financiers doivent disposer d'un cadre de travail leur permettant d'avoir une vue globale sur les pertes. Que le risque provienne de procédures, de

ressources humaines, des systèmes ou d'évènements externes. Ceci devrait cependant se faire dans le respect des normes édictées dans Bâle II, tant en ce qui concerne la source des données, la collection de celles-ci, qu'en ce qui concerne le système de reporting.

### 1. Source des données

En ce qui concerne le risque opérationnel, les données ne sont jamais assez suffisantes ou consistantes. De plus, la définition de perte opérationnelle peut varier d'une institution à une autre, et même parfois d'un département de la banque à un autre. Si l'on ne s'accorde pas sur le type de données à considérer, la source de celles-ci ne semble pas jusqu'à lors, poser des problèmes. Ainsi, les données peuvent provenir de :

- *sources internes* : ici on considèrera les pertes opérationnelles et les expositions aux risques collectées dans l'institution ;
- *recherches académiques* : on prendra en compte ici, les différents scénarios, ou les techniques d'auto contrôle développés en la matière. Même si ceux-ci entrent plus dans une optique d'identification et de gestions des risques que dans une optique de collecte de données quantitatives ;
- *Autres institutions* : à travers un système de « benchmarking », une institution peut s'inspirer des données de perte d'une autre ;
- *Des indicateurs de risque pour chaque type de risque* : le but de ces indicateurs est de signaler l'occurrence d'un risque dès l'apparition des premiers signes, de sorte que des actions préventives soient arrêtées. Ces indicateurs peuvent être de plusieurs ordres. Il faudra donc veiller à ce qu'ils soient parfaitement adaptés à chaque ligne métier (confère approche standard pour le concept de ligne métier).



L'intégration de données (objectives et subjectives) donne un regard prospectif pour le développement de nouvelles initiatives et une image rétrospective des risques liés aux procédures de la banque.

## **2. Mise en œuvre de la collecte des données.**

Le développement d'un modèle de mesure des risques opérationnels a pour préalable, la création d'une base de données interne. La création et la gestion de cette base de données sont primordiales dans la compréhension de l'environnement de la banque. Cette base de données devrait pouvoir fournir des informations fiables sur des pertes significatives (des pertes au-delà d'un certain seuil).

La qualité des données étant de la plus haute importance, celles-ci doivent faire l'objet de fréquents réajustements en vue de les rendre plus conformes à la réalité. La base de données ne devrait inclure que les pertes ayant impacté l'institution, et non les pertes réalisées par des individus ou les actionnaires, ces dernières n'étant pas assez fiables pour le développement du modèle. Il existe cependant un certain nombre de points d'ombre qui nécessitent des éclaircissements pour la mise sur pied de la base de données. Ceux-ci concernent notamment, la forme et les spécifications techniques de celle-ci, la sécurité et la gestion des accès y relatives, les besoins en terme de matériels informatiques et des logiciels, l'intégration de la base de données dans le système global de la banque (le système comptable notamment qui est extrêmement sensible), etc.

Par ailleurs, la collecte des données de pertes par chaque ligne métier est un autre aspect dont l'importance doit être soulignée. En effet, si la banque enregistre ses pertes de façon globale sans tenir compte du contexte dans lequel ils interviennent, il pourrait être fastidieux, voire impossible par la suite d'affiner les recherches par rapport à une donnée particulière ; ou alors de remodeler la base de données pour satisfaire à des exigences réglementaires. Mais pour les professionnels, les principales barrières à la mise en œuvre de la collecte des données sont économiques et culturelles, non techniques ou méthodologiques. Ainsi, la décision de collecter ou

non les données de pertes se ramène à une analyse coûts/ bénéfiques, comme toute autre décision de gestion. Les informations de pertes enregistrées dans la base de données devraient donc pouvoir nous renseigner sur :

- ✓ La description de l'évènement, la date d'occurrence, le montant perdu, le produit ou l'activité concernée, la catégorie de perte ;
- ✓ La cause de la perte ;
- ✓ Comment l'évènement a été détecté ;
- ✓ La description de la procédure dans laquelle la perte est constatée (les contrôles en place) ;
- ✓ La survenance de l'évènement ;
- ✓ Où c'est arrivé ;
- ✓ L'assurance si elle existe ;
- ✓ Toute autre information relative à l'évènement, et qui constitue un risque opérationnel.

Nous souhaitons mentionner ici que, contrairement à ce que pourrait laisser penser les développements ci-dessus, et en accord avec le point précédent sur les sources de données, la mise en œuvre de la collecte des données prend aussi en compte les données externes. En effet, sur la seule base des données internes, il serait extrêmement difficile pour une institution d'estimer la fréquence et l'intensité de ses pertes.

D'un autre côté, une banque ne pourrait développer toute seule, une stratégie de gestion du risque opérationnel. Une fois qu'une banque aura récolté une masse importante de données sur ses pertes, elle serait tentée de les comparer à d'autres. L'utilisation de telles données comparatives pourrait renforcer et améliorer la connaissance acquise de la collecte de données internes. De plus, le partage de données accroît la possibilité de mieux circonscrire le risque opérationnel, ce qui serait bénéfique pour tous les acteurs de la sphère financière.

Cependant, des points d'ombre portant sur la qualité des informations externes ne contribuent pas à plaider pour l'utilisation de celles-ci. Il se pose en effet le

problème de la confiance que l'on pourrait accorder à des données provenant d'institutions diverses, de tailles et de structures différentes, ayant des autorités de contrôle différentes, de cultures et pays différents.

### **3. Cellule de gestion du risque opérationnel et système de reporting**

#### **3.1. Cellule de gestion du risque opérationnel**

Mettre sur pied une cellule de gestion du risque opérationnel dans la banque répond à plusieurs objectifs. D'abord cela permettrait de documenter, archiver et codifier les connaissances et expertises sur le sujet. Ceci a pour avantage de réduire les pertes de connaissances techniques et d'accroître les chances de mieux appréhender le risque opérationnel, les connaissances techniques étant partout et à tout moment disponibles. Le secteur financier est l'un des secteurs dans lequel le turnover est le plus grand. Avec la sophistication de plus en plus poussée des produits, la perte d'un expert pourrait avoir des résultats néfastes sur la rentabilité de la firme.

Il serait donc opportun de mettre ensemble un certain nombre « d'experts » ayant des compétences avérées sur le sujet. Dans un projet de gestion du risque opérationnel, un tel système présente pour avantage de donner la possibilité de centraliser les informations sur les données de pertes au niveau de la cellule. A charge à celle-ci de les implémenter dans la base de données. Ainsi, les problèmes de sécurité et de clés d'accès seraient résolus.

La cellule de gestion du risque opérationnel devrait être associée à chaque fois qu'un nouveau produit ou une nouvelle activité voudrait être introduit dans la banque. Elle devra alors évaluer le risque opérationnel lié à ce nouveau produit ou nouvelle activité, et coordonner toutes les actions en vue de mesurer, suivre et gérer ce risque.

### 3.2. Système de reporting

L'objectif majeur du système de reporting est d'alerter la direction sur tout évènement porteur de risque et de montrer les progrès enregistrés dans l'établissement d'un environnement sans risques.

Le reporting de l'évaluation des risques se fait en utilisant un système de couleurs codes (rouge foncé, rouge orangé, et vert). Cet outil s'avère très utile à ceux qui disposent de très peu de temps pour analyser les risques de la firme, car il donne une information visuelle rapide sur les différentes activités à risque. Les rapports sont développés et distribués quotidiennement aux responsables de chaque ligne métier. Les données de la firme sont agrégées dans le but de calculer la charge en capital et sont ensuite reportées au département chargé du contrôle.

Comme nous pouvons le voir, le reporting ne consiste pas en une simple présentation de nombres pour révision mais un système de reporting doit s'analyser en terme de quelle information soumettre, à qui, quand et dans quel format ?

Le risque opérationnel est un domaine assez vaste. Il revient donc au top management de le considérer comme une priorité et pratiquer une gestion au jour le jour de celui-ci. Pour réussir un tel challenge, les patrons doivent être avertis au risque et posséder toutes les informations nécessaires, d'où le rôle primordial du reporting.

## II- Risque opérationnel et calcul de l'exigence en fonds propres

en 1999, les autorités de Bâle ont identifié le risque opérationnel comme un risque majeur de l'activité bancaire. Cependant, il a très souvent été fait cas de la difficulté à mesurer et gérer le risque opérationnel au même titre que les risques de crédit et de marché. Les raisons invoquées étaient alors : l'absence d'une définition précise du risque opérationnel (jusqu'à récemment) ; la détermination du rôle central du contrôle interne ; la relative courte période de collecte de données de pertes ; et le

rôle très important des nombreux mais non récurrents évènements de pertes. Depuis lors, de nombreuses réflexions ont été menées tant par les autorités de Bâle que par les professionnels de la banque. Le nouvel Accord identifie ainsi trois méthodes (approches) qui permettent aux banques de mesurer leur exposition au risque opérationnel. Par ordre croissant de complexité et sensibilité au risque, il s'agit de l'approche de l'indicateur de base (BIA), de l'approche standard (TSA), et de l'approche des mesures avancées (AMA).

### 1. L'approche de l'indicateur de base

Les banques utilisant l'approche de l'indicateur de base doivent détenir des fonds propres correspondant à un pourcentage fixe (alpha) de leur produit net bancaire moyen sur les trois dernières années.

$$K = GI \times \alpha$$

Où :

- K = Exigence de fonds propres
- GI = Produit net bancaire moyen sur les trois dernières années
- $\alpha$  = 15%

### 2. L'approche standard

Les banques utilisant l'approche standard doivent détenir des fonds propres correspondant pour chacune de leurs huit lignes de métiers à un pourcentage fixe (bêta) de leur produit net bancaire moyen sur les trois dernières années.

$$K = \sum (GI_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Où :

K = Exigence de fonds propres

GI = Produit net bancaire moyen sur les trois dernières années pour chacune des Huit lignes métiers

$\beta_{1-8}$  = Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes métiers

Ligne de métier	Indicateur	Facteur
<b>Financement d'entreprise</b>	Crédits	$\beta_1$
<b>Transaction et courtage</b>	Revenu brut ou VaR	$\beta_2$
<b>Banque commerciale</b>	Actifs moyens annuels	$\beta_3$
<b>Banque de détail</b>	Actif moyen annuel	$\beta_4$
<b>Païement et Règlement</b>	Règlements annuels	$\beta_5$
<b>Fonctions d'agent</b>		$\beta_6$
<b>Gestion d'actifs</b>	Total des Fonds gérés	$\beta_7$
<b>Courtage de détail</b>		$\beta_8$

Tableau 1 : découpage de l'activité bancaire par lignes métiers

### 3. L'approche des mesures avancées

Le modèle interne de mesure du risque opérationnel développé par les banques doit inclure à la fois des données historiques (données de pertes internes et externes) et des données prospectives (analyses de scénarios d'évènements potentiels, facteurs d'environnement et de contrôle interne).

Selon cette méthode le risque opérationnel est calculé en tenant compte des points suivants :

- du même principe de l'approche standard, c'est à dire la classification des activités de la banque par lignes métiers ;
- La définition d'une série de types de pertes ;
- La fixation pour chaque risque d'un indicateur d'encours (EI) ;
- Le calcul d'une probabilité d'événements de perte (PE) et du montant de la perte consécutive à cet événement (LGE) ;
- Le calcul de la perte attendue en multipliant EI, PE, LGE.

En se basant sur ces points l'autorité de contrôle attribue un facteur dénommé  $\gamma$  pour chaque activité et chaque type de risque, ainsi  $\gamma$  traduira la perte maximale, pour une période de détention déterminée avec un niveau de confiance précis.

L'exigence en fonds propres pour couvrir le risque opérationnel se calcule comme suit :

$$\mathbf{FP}_{ro} = \sum \gamma_{ij} * PE_{ij} * LGE_{ij} * EI_{ij}$$

L'explication de cette méthodologie permet de calculer, par ligne de métiers les fonds propres qui sont nécessaires pour couvrir les risques opérationnels. Toutefois elle fait l'objet de critères quantitatifs beaucoup plus stricts que ceux requis pour la méthode standard.

Ces trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc de contribuer à une meilleur surveillance de ce dernier. Quel que soit le modèle développé, la mesure du risque opérationnel doit être d'une fiabilité comparable à celle du risque de crédit (période de détention d'un an et intervalle de confiance de 99,9%). Le dispositif incite par ailleurs les banques à passer des approches les plus simples (BIA et TSA) aux plus avancées (AMA) et à développer ainsi des systèmes et des pratiques plus sensibles aux risques, en tout état de cause adaptés à leur profil de risque et à la complexité de leurs activités.

### **III- Contrôle interne et gestion du risque opérationnel**

Parallèlement aux outils de mesure étudiés précédemment, le Comité de Bâle a donc développé des principes nécessaires à une bonne maîtrise des risques opérationnels. Il a ainsi soumis l'utilisation de l'approche standard et surtout de l'approche des mesures avancées au respect de critères qualitatifs, notamment en matière de gouvernance, d'audit et de contrôle interne. Comment le contrôle interne et la fonction d'audit sont agencés de façon à assurer une meilleure gestion du risque opérationnel ? C'est à cette question que nous voulons apporter une réponse dans cette section.

#### **1. Principes de contrôle interne**

Le règlement COBAC 2001/07 en son article 3, impose à toutes les banques de la sous région CEMAC de se doter d'un contrôle interne. Dans le même ordre d'idées, une structure de contrôle interne est un des piliers que le comité de Bâle recommande de renforcer étant donné que le niveau de risque opérationnel auquel la banque fait face dépend largement de la qualité de son contrôle interne.

Le contrôle interne est constitué d'un ensemble d'éléments reliés entre eux, et dont les objectifs sont de promouvoir la culture de l'efficacité, la réduction des risques de perte sur actifs, et aider à assurer la fiabilité des états financiers en accord avec les lois et règlements. Le département du contrôle interne doit s'assurer que les politiques et les procédures sont suivies à la lettre, il doit par ailleurs mesurer la performance des procédés et contrôler l'usage des limites journalières.

Il joue aussi un rôle important dans la réduction des dégâts en renforçant les mécanismes de détection de ceux-ci, et en produisant un plan d'urgence pour répondre à toute éventualité. Le contrôle interne peut être vu ici comme la troisième étape dans la gestion du risque. Après avoir identifié et évalué le risque, la définition d'un système de contrôle interne garantira que les risques opérationnels sont pris en compte et qu'ils pourront être suivis, contrôlés et appréhendés.



Un contrôle efficace peut jouer un rôle important dans la lutte contre la fraude dans la banque. Des contrôles sur des aspects sécuritaires (applications, infrastructures techniques..) et la définition de profils protégés doivent être renforcés. La définition de politiques et de procédures est une étape essentielle dans la gestion des risques. Dans ce sens, des procédures administratives de contrôle doivent être mises sur pied de façon à éviter une situation où une seule personne pourrait mettre toute la banque en danger (le cas de la banque Barings en est une parfaite illustration). Nous pensons ici notamment aux politiques de séparations de pouvoirs et de dualité des contrôles.

Au même titre que les procédures existant pour le trading, l'octroi de crédit, l'ouverture de comptes, une politique de gestion du risque opérationnel doit aussi être mise sur pied par le contrôle interne. Elle devra décrire l'approche globale de la banque en ce qui concerne le risque opérationnel, les applications spécifiques à chaque ligne de métier, les rôles et les responsabilités des fonctions concernées (directeur des risques, contrôle, audit, directeurs de lignes métiers, informatique, ressources humaines, etc.), l'approche d'évaluation et les mesures que la banque compte mettre en place.

Finalement, il revient aux employés du contrôle interne d'identifier les informations pertinentes, de les communiquer de façon claire, utile dans une forme compréhensible et à temps opportun pour permettre de suivre et contrôler l'activité.

## **2. La fonction d'audit**

Une fonction d'audit indépendante joue également un rôle très important dans la maîtrise des risques. Dans le cas particulier de l'exposition au risque opérationnel, l'audit joue un rôle en vérifiant la consistance entre la stratégie de l'organisation et l'exécution d'une part, et en vérifiant que les procédures existent, qu'elles sont bien définies, qu'elles sont respectées par les employés et que les risques sont limités dans une proportion acceptable.

Un audit de sécurité doit être effectué régulièrement. C'est une priorité de s'assurer que la vulnérabilité des systèmes est évaluée périodiquement, que les responsables de la sécurité ont cela dans leur liste de priorité. L'audit doit vérifier les droits d'accès des employés et, parallèlement, vérifier que ces employés n'ont pas changé d'emploi ou quitté l'entreprise. Une liste d'accès à des endroits sécurisés doit également être établie, à charge pour l'audit de vérifier que seules les personnes autorisées y ont accès, et ce pour des raisons bien précises.

A travers la comparaison entre les dépenses budgétées et les dépenses courantes, l'audit peut facilement détecter les zones à risque, de même, les anciens rapports d'audit peuvent permettre de déterminer des zones à risque ou des procédures risquées. Le rôle de l'audit est d'évaluer la performance de la gestion des risques, d'évaluer le degré de développement et d'implémentation des procédures relatives à la gestion des risques, en le faisant, il contribuera sans doute à éviter certains risques.

Qu'est ce que le risque opérationnel ? Comment le mesurer et le gérer ? Comment calculer la charge en capital pour le couvrir ? Quelles sont les implications en terme organisationnel pour la banque ? Telles sont les questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des réponses dans cette première partie de notre mémoire. Nous l'avons vu, le risque opérationnel n'est pas une préoccupation nouvelle pour les banques. Le nouvel accord de Bâle nécessite la mise en place d'une démarche structurante et d'un processus intégré de gestion ad hoc.

Idéalement, un cadre pratique de gestion du risque opérationnel devrait contenir les éléments suivants :

- ✓ ***L'identification et l'évaluation du risque*** : ceci est souvent réalisé à travers un programme d'autoévaluation et de contrôle du risque (RCSA) ;
- ✓ ***La quantification et la mesure du risque*** : une méthode quantitative utilisant les données internes de pertes est utilisée pour calculer l'exposition au risque ;

- ✓ *Analyse du risque, suivi et reporting* : l'analyse du risque, le suivi de l'exposition au risque et des plans d'actions adéquats doivent être développés pour chaque niveau de management ;
- ✓ *Allocation de capital* : une charge en capital est calculée pour chaque ligne métier ;
- ✓ *Gestion du risque et réduction* : actions planifiées pour un environnement sans risques.

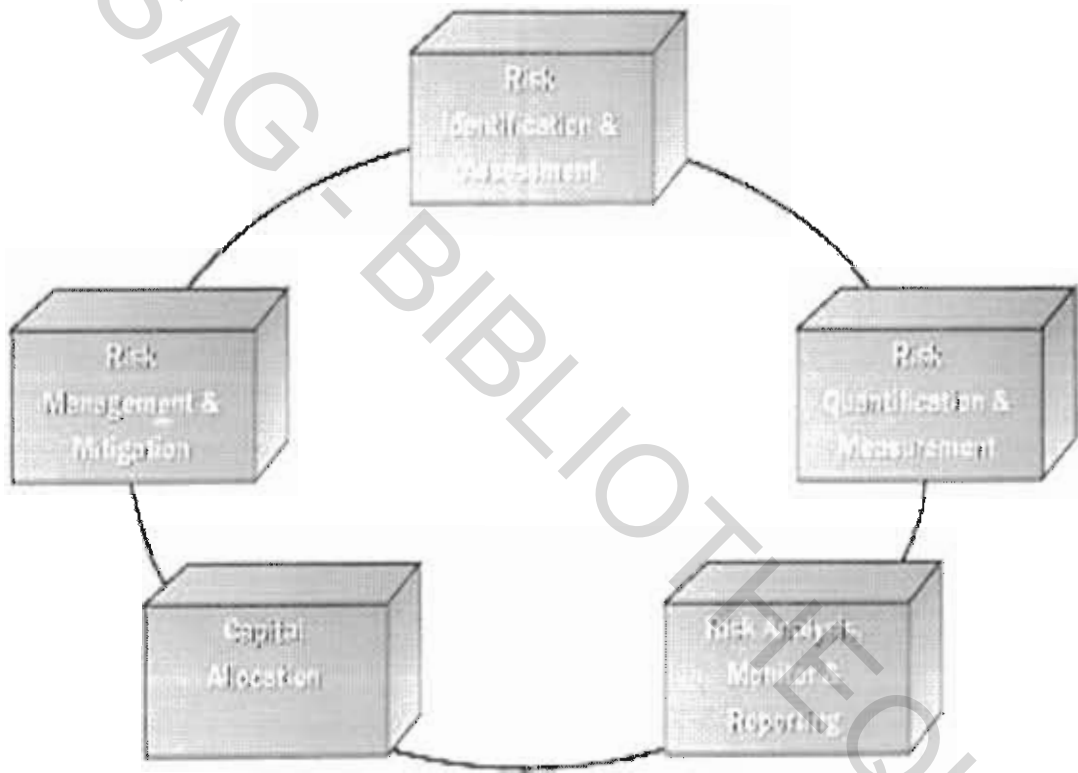


Fig 3: The risk management framework (source: [www.rmahq.org](http://www.rmahq.org))

C'est l'exercice auquel les banques camerounaises devront se livrer en préparation de la nouvelle norme (réforme) de Bâle II. Elles ne peuvent pas vraiment se calquer sur les méthodes d'évaluation des risques de crédit ou de marché à cause des différences de nature des risques.

IIème PARTIE :  
LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL DANS  
LES BANQUES AU CAMEROUN

# CHAPTRE I : LE SYSTEME BANCAIRE CAMEROUNAIS

Le système bancaire camerounais est un sous ensemble d'un grand système qui est celui de la sous région Afrique centrale. En ce sens il répond donc à des exigences qui sont communes à tous les Etats membre de la région CEMAC. Par ailleurs, comme dans tous les Etats de la CEMAC, il a été profondément bouleversé par la crise financière des années 80. Il a donc connu une restructuration profonde au début de la décennie 90.

## I – Caractéristiques et composantes

### 1. Un cadre réglementaire régional

Le cadre réglementaire régional a été mis en place en 1992 par les conventions portant création de la **Commission Bancaire l'Afrique Centrale (Cobac)** et l'harmonisation de la réglementation bancaire dans les états de l'Afrique centrale. Organe communautaire supranational, la COBAC a pour mission de « veiller au respect par les établissements de crédit des dispositions législatives et réglementaires édictées par les autorités nationales, par la **banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC)** ou par elle-même et de sanctionner les manquements constatés. »

Créée en 1972, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) couvre les six pays de la CEMAC : Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine, Tchad.

La COBAC a autorité sur l'ensemble des établissements de crédit :

► **Pouvoir administratif** : les autorités monétaires nationales ne peuvent délivrer d'agrément aux établissements de crédit qu'après avis conforme de la Cobac.

► Pouvoir réglementaire : la Cobac définit le plan et les procédures comptables applicables, ainsi que les normes prudentielles de gestion (solvabilité, liquidité...)

► Pouvoir de surveillance et de contrôle (sur pièces et sur place)

► Pouvoir de sanction : la COBAC est un organe juridictionnel et peut prononcer des sanctions disciplinaires. Un règlement régional relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la micro finance, est en voie d'adoption.

La COBAC verra ses prérogatives élargies : en plus de la délivrance d'agrément et du contrôle de la gestion, elle contrôlera également la constitution des structures et interviendra directement dans les décisions des opérations d'absorption, cessation d'activité, fusion des organismes de micro finance. La clause concernant la micro finance a été introduite car le phénomène connaît un développement sans pareil dans la sphère financière camerounaise. A titre d'illustration, au 01 mars 2005, le Cameroun compte 650 structures de micro finance pour un total de 200 000 clients. Sur le plan économique, la micro finance représente moins de 5% des dépôts et crédits : 54,4 millions d'EUR d'épargne et dépôts collectés, 38,4 millions de crédits distribués (source site web BEAC).

Outre la **BEAC**, Banque des Etats d'Afrique Centrale - Institut d'Emission supranational qui couvre l'ensemble de la sous région - Le système bancaire comprend les organismes publics d'épargne et de crédit (Caisse d'Epargne Postale, Société Nationale d'Investissement, Crédit Foncier du Cameroun, Fonds de Garantie de Crédit aux PME), un organisme de recouvrement (SRC), des établissements financiers et des banques commerciales.

## **2- Un secteur restructuré**

La crise économique des années 80 a fortement affecté le secteur bancaire et a conduit au plan d'assainissement de 1989-1992 : liquidation de cinq banques et création de la SRC (Société de Recouvrement de Créances du Cameroun) ; refondation de la Bici (Banque internationale du commerce et de l'industrie au Cameroun) et de la SGBC (Société Générale de Banques du Cameroun) ; aides financières aux établissements, etc.

La dévaluation du Franc CFA en 1994, conduit à de nouvelles réformes.

Après une vague de liquidation (First Investissement Bank, Banque Méridien-BIAO Cameroun, Crédit Agricole du Cameroun), fermetures (International Bank of Africa Cameroon, BICIC, dont les actifs sains ont été repris par l'actuelle BICEC) et recapitalisation (SGBC, Standard chartered Bank), de nouvelles banques sont créées : Citibank, CBC (Commercial Bank of Cameroon, groupe Fotsi), Union Bank of Cameroon et Ecobank.

Les banques, établissements financiers et établissements publics à caractère bancaire, sont représentés au sein de l' Association Professionnelle des établissements de crédit au Cameroun : l' Apeccam.

## **3. Les banques commerciales :**

Le système bancaire camerounais compte 10 banques en activité au 30 septembre 2005. Il s'agit de Afriland First Bank (First Bank), Amity Bank Cameroun (Amity), Banque Internationale du Cameroun pour l' Epargne et le Crédit (BICEC), Citibank Cameroun (CITI-C), Commercial Bank of Cameroon (CBC), Crédit Lyonnais Cameroun (CLC), Ecobank Cameroun (ECOBANK), Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC) et Union Bank of Cameroon Limited (UBC).

**Afriland First Bank** (autrefois CCEI/Caisse commune d'épargne et d'investissement), composée à 80% d'actionnaires privés camerounais

**Amity Bank**, composée à 100% d'actionnaires privés camerounais

**Bicec, Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit**, privatisée en 2000 a profit du groupe Natexis-Banques Populaires

**CBC, Commercial Bank of Cameroon**, capital détenu à 90% par des privés camerounais et à 10% par la coopération allemande

**Crédit Lyonnais Cameroun**, 65% Crédit Lyonnais, 35% Etat camerounais

**Ecobank Cameroun**, holding Ecobank Transnational Togo

**Citibank Cameroun N.A**, 100% Citibank USA

**Standard chartered bank Cameroun**, 66% Standard chartered, 34% Etat camerounais

**Société générale de banques au Cameroun (SGBC)**, 74% société générale avec divers actionnaires amis et 26% Etat camerounais

**Union Bank of Cameroon**, émanation d'un groupe de coopératives de crédit.

Plusieurs sont présentes dans d'autres pays de la sous région : Gabon, Congo Brazzaville, Tchad et Guinée Equatoriale.



Selon l'enquête Ecofinance sur le classement 2002 des 200 premières banques africaines, l'Afrique centrale présente un tableau d'ensemble dynamique avec des établissements présentant des bilans pour la majorité en croissance en 2001.

En zone CEMAC, le Cameroun et le Gabon apparaissent comme les deux poids lourds : sur les 25 premières banques, 3 sont gabonaises et 6 camerounaises.

## **II - L'activité bancaire :**

Une activité dynamique pénalisée toutefois par un environnement des affaires difficile. Il y a cependant des raisons d'espérer un avenir meilleur. En effet, selon les chiffres donnés par la BEAC, le Cameroun a enregistré en 2003 un taux de croissance du PIB réel de 4,5%, contre 4,1% en 2002. Le taux d'inflation est passé de 2,8% en 2002 à 0,6% en 2003.

Pour 2004, les services de la BEAC annoncent un accroissement du PIB réel de 5,0%. Le niveau général des prix à la consommation régresserait de 0,5%.

Au deuxième semestre 2001, le total du bilan des banques représente 11,8 milliards EUR.

La tendance à la hausse des dépôts (1,4 milliards EUR) en provenance notamment du secteur privé, témoigne du raffermissement de la confiance dans le secteur bancaire.

Les crédits atteignent à cette date 890 millions EUR. Plus de 80% des ressources sont issues d'opérations à court terme (dépôts et épargne clientèle).

Les banques sont très sélectives dans les crédits qu'elles octroient aux entreprises et aux particuliers, en raison des importantes provisions pour débiteurs douteux qu'elles ont dû constituer par le passé et de l'insécurité judiciaire auxquelles elles restent confrontées à ce jour.

## 1. Evolution de la situation bilantielle

Le total agrégé des bilans s'établit à 1367 Mds FCFA. Il a progressé de 0,6% depuis juin 2004 et de 7,0% par rapport au 30 septembre 2003.

Les dépôts collectés s'élèvent à 1 228 Mds FCFA (89,8% du total du bilan). Ils se sont accrus de 1,1% en cadence trimestrielle et de 6,6% en variation annuelle.

Les crédits bruts à la clientèle sont de 862 Mds FCFA. Ils sont en expansion respectivement de 0,5% et de 5,7% par rapport au trimestre précédent et à septembre 2003. Les provisions pour dépréciation des comptes clientèle se sont accrues de 3,8% depuis juin 2004 et de 3,5% par rapport au niveau atteint l'année précédente à la même date. Elles s'établissent à 102 Mds FCFA. En conséquence, les crédits nets se fixent à 760 Mds FCFA (55,6% du total du bilan), soit une variation trimestrielle de 0,1% et annuelle de 6,0%.

Les créances en souffrance s'élèvent à 120 Mds FCFA. Elles représentent 13,9% des crédits bruts contre 13,5% et 14,6% respectivement trois et douze mois auparavant. Ainsi, la qualité apparente du portefeuille s'est améliorée par rapport à la situation qui prévalait à la fin septembre 2003, mais s'est dégradée depuis juin 2004. Le taux de couverture des créances en souffrance par les provisions se situe à 85,5% contre 85,1% le trimestre précédent et 83,1% en septembre 2003. Les déclarations des banques et les résultats des dernières vérifications font ressortir un besoin de provisions complémentaires de 2 Mds FCFA, soit un niveau identique à celui du trimestre précédent et de l'année précédente à la même date.

Les banques dégagent un déficit des capitaux permanents de 50 Mds FCFA par rapport aux valeurs immobilisées. Le trimestre précédent, un déficit de 56 Mds FCFA était observé. A fin septembre 2003, il s'élevait à 66 Mds FCFA. La couverture des crédits par les dépôts s'établit à 161,7% (contre 160,0% un trimestre

plus tôt et 160,8% en septembre 2003). Ainsi, les opérations avec la clientèle dégagent un excédent de ressources clientèles de 468 Mds FCFA. Le trimestre précédent, cet excédent était de 456 Mds FCFA et en septembre 2003 le solde était excédentaire de 435 Mds FCFA.

L'excédent de trésorerie se situe à 417 Mds FCFA (30,5% du total du bilan). Il a enregistré des fluctuations de +0,9% et +11,7% respectivement par rapport à la situation du trimestre précédent.

### *Evolution de la situation bilantielle (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
<b>DEPOTS DE LA CLIENTELE</b>	1 094 360	1 152 161	1 228 337
Crédits bruts	744 130	815 548	862 194
Créances en souffrance	115 051	119 035	119 711
Provisions pour dépréciation comptes clientèle	95 189	98 882	102 337
<b>CREDITS NETS</b>	648 941	716 666	759 857
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>	113 120	125 397	138 856
<b>VALEURS IMMOBILISEES</b>	194 188	191 293	188 952
<b>AUTRES POSTES NETS</b>	-4 430	-3 726	-1 605
<b>EXCEDENT/DEFICIT DE TRESORERIE</b>	364 979	373 286	416 779
<b>TOTAL DU BILAN</b>	1 207 480	1 277 558	1 367 193

Source : BEAC

## **1.1. Evolution des opérations avec la clientèle**

### **1.1.1. Les ressources collectées**

Les ressources à vue (y compris les comptes d'épargne sur livrets) ont enregistré des augmentations de 2,2% au cours du dernier trimestre écoulé et de 9,1% par rapport à septembre 2003. Elles s'établissent à 868 Mds FCFA, soit 70,6% des dépôts collectés contre 69,8% le trimestre et à celles prévalant le trimestre Précédent et 69,0 % douze mois plus tôt.

Constituées des comptes à terme et des comptes de dépôts à régime spécial (bons de caisse notamment), les ressources à terme collectées auprès de la clientèle s'établissent à 293 Mds FCFA soit 23,9 % du total des dépôts contre 24,8% le trimestre précédent et 25,3% à fin septembre 2003. Elles ont régressé de 2,8% depuis juin 2004. Néanmoins, elles sont en augmentation de 0,9% par rapport au niveau atteint l'année précédente à la même date.

*Evolution des dépôts de la clientèle par type de comptes (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
Comptes a vue	762 736	795 507	867 592
Comptes à terme	121 183	144 058	135 727
Comptes de dépôts à régime spécial	145 387	146 876	157 715
Autres comptes	59 029	55 846	55 660
Dettes rattachées	6 025	9 874	11 643
<b>TOTAL DES DEPOTS</b>	<b>1 094 360</b>	<b>1 152 161</b>	<b>1 228 337</b>

Source : BEAC

Les dépôts des administrations publiques ont fléchi de 8,6% au cours du dernier trimestre écoulé et de 16,1% par rapport à septembre 2003. Ils s'élèvent à 129Mds FCFA, soit 10,5% du total des dépôts contre 11,6% le trimestre précédent et 13,3% en septembre 2003. De leur côté, les dépôts des entreprises publiques se fixent à 66 Mds FCFA, soit 5,4% des dépôts collectés contre 5,1% le trimestre précédent et 4,8% douze mois plus tôt. Ils sont en hausse de 5,9% par rapport au trimestre précédent et de 19,7% comparés à la situation de septembre 2003. Enfin, les dépôts du secteur privé représentent 76,9% du total des dépôts contre 76,2% le trimestre précédent et 74,7% douze mois plus tôt. S'établissant à 945 Mds FCFA, ils sont en expansion de 2,0% par rapport au trimestre précédent et de 9,8% comparés à leur niveau de septembre 2003.

*Evolution des dépôts de la clientèle par type de déposants (en millions de FCFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
Dépôts publics	154 817	153 347	128 681
Dépôts des entreprises publiques	47 101	55 030	65 855
Dépôts privés	809 383	860 242	944 844
Dépôts des non résidents	18 005	17 825	21 654
Dépôts non ventilés	65 054	65 720	67 303
<b>TOTAL DES DEPOTS</b>	<b>1 094 360</b>	<b>1 152 161</b>	<b>1 228 337</b>

Source : BEAC

**1.1.2. Les crédits distribués**

Les crédits aux administrations publiques ressortent à 9 Mds Fcfa, soit 1,1% du total des crédits bruts, contre 1,0% le trimestre précédent et 0,7% en septembre 2003. En valeur absolue, ils sont en expansion respectivement de 10,0% et de 71,8% par rapport au trimestre précédent et à septembre 2003. Les crédits aux entreprises publiques s'établissent à 79 Mds FCFA, soit 9,2% des crédits distribués contre 10,9% le trimestre précédent et 11,2% douze mois plus tôt. En valeur absolue, ils se sont contractés de 15,4% par rapport au trimestre précédent et de 13,5% comparés à la situation de septembre 2003. Quant aux crédits au secteur privé, ils s'élèvent à 732 Mds FCFA, et représentent 84,9% du total des crédits bruts contre 83,7% le trimestre précédent et 83,8% douze mois plus tôt. Ils s'accroissent de 1,9% par rapport au trimestre précédent et de 7,2% comparés à leur niveau de septembre 2003.

*Evolution des crédits bruts par type de bénéficiaires (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
Crédits à l'Etat	13 053	5 353	9 195
Crédits aux entreprises publiques	80 472	91 579	79 218
Crédit au secteur privé	630 702	683 240	732 407
Crédits aux non résidents	6 264	18 864	26 133
Encours financier des opérations de crédit -bail	5 552	8 889	7 012
Autres créances (val .non imputées et créances rat.)	8 087	7 622	8 227
<b>TOTAL CREDITS BRUTS</b>	<b>744 130</b>	<b>815 548</b>	<b>862 194</b>

Source : BEAC

## 1.2. Evolution des opérations de trésorerie

Les ressources de trésorerie se fixent à 79 Mds FCFA contre 66 Mds FCFA et 65 Mds FCFA, respectivement trois et douze mois auparavant. Elles sont constituées de ressources à terme à concurrence de 55,0% et de ressources à vue à hauteur de 44,6%. Les contributions respectives étaient de 54,9% et 44,8%, le trimestre précédent, et de 58,6% et 40,9%, en septembre 2003. Ajoutées à l'excédent des ressources clientèle, elles alimentent les emplois de trésorerie qui s'élèvent à 496 Mds FCFA, dont 35,3% d'emplois à terme et 60,6% d'emplois à vue (y compris l'encaisse). A la fin du trimestre précédent, les emplois de trésorerie se fixaient à 480 Mds FCFA, répartis entre 32,6% d'opérations à terme et 64,9% d'opérations à vue. En septembre 2003, les valeurs respectives étaient de 439 Mds FCFA, 37,1% et 60,1%.

*Evolution des opérations de trésorerie (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
Caisse	35 992	42 707	49 274
Opérations a vue	199 197	220 963	251 063
Opérations au jour le jour et à terme	185 267	162 688	175 292
Titres de placement et de transaction	2 108	6 434	7 775
Créances en souffrance nettes	2 210	4 972	11 237
Créances rattachées)	606	752	1244
Emplois de trésorerie	425 380	438 516	495 885
Opérations a vue	29 733	26 661	35 313
Opérations au jour le jour et à terme	30 452	38 209	43 513
Dettes rattachées	216	360	280
Ressources de trésorerie	60 401	65 230	79 106
<b>EXCEDENT/DEFICIT DE TRESORERIE</b>	<b>364 979</b>	<b>373 286</b>	<b>416 779</b>

Source : BEAC

Les opérations avec la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) se caractérisent par un placement net des banques primaires de 248 Mds FCFA. Le solde de ces opérations a augmenté de 0,9% depuis juin 2004, mais il a fléchi de 3,4% par rapport au niveau atteint l'année précédente à la même date.

*Evolution des opérations avec la BEAC (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
+BEAC Compte courant débiteur	118 174	130 902	134 857
+ Placements à la BEAC	157 655	125 833	113 127
-BEAC Compte courant créditeur	0	0	0
-Refinancement BEAC	0	0	0
<b>SOLDE DES OPERATIONS AVEC LA BEAC</b>	<b>275 829</b>	<b>256 735</b>	<b>247 984</b>

Source : BEAC

Quant aux opérations avec les correspondants associés (autres établissements de crédit implantés dans la CEMAC ou correspondants extérieurs appartenant, dans les deux cas, au même réseau), elles se traduisent par un

placement net de 89 Mds FCFA. Ce solde est en baisse de 9,3% par rapport au mois précédent. Comparé au niveau atteint en septembre 2003, il s'est accru de 44,4%.

*Evolution des opérations avec les correspondants associés (en millions de francs CFA)*

	30/09/02	30/09/03	30/09/04
+Comptes a vue débiteurs	53 261	71 127	76 033
+Prêts et comptes à terme	1 334	0	25 666
-Comptes a vue créditeurs	14 422	9 489	7 718
-Emprunts et comptes a terme	103	0	5 000
<b>SOLDE CORRESPONDANTS ASSOCIES</b>	<b>40 070</b>	<b>61 638</b>	<b>88 981</b>

Source : BEAC

## 2. Respect des normes prudentielles

Au plan de l'analyse prudentielle, sur les 10 banques figurant dans le champ d'analyse (contre 9 banques le trimestre précédent et l'année précédente à la même date) :

- 9 banques sont en conformité avec les dispositions relatives à la représentation du capital minimum (contre 8 banques le trimestre précédent et l'année précédente à la même date) ;
- En matière de solvabilité, 9 banques extériorisent un ratio de couverture des risques pondérées par les fonds propres nets supérieur ou égal au minimum de 7%, contre 8 banques le trimestre précédent et l'année précédente à la même date ; (le minimum réglementaire étant fixé à l'époque à 6% des fonds propres) ;
- Dans le cadre des normes de division des risques, 8 banques parviennent à respecter la limite globale en maintenant en dessous de



l'octuple des fonds propres nets la somme des risques pondérés supérieurs à 15% desdits fonds propres (comme le trimestre précédent et contre 7 banques l'année précédente à la même date) et seulement 3 banques se conforment à la limite individuelle en n'entretenant pas de risques pondérés encourus sur un même bénéficiaire excédant 45% des fonds propres nets (comme un an auparavant et comme le trimestre précédent) ;

- S'agissant de la couverture des immobilisations par les ressources permanentes, 8 banques réalisent un ratio supérieur ou égal au minimum de 100% (contre 7 banques le trimestre précédent et l'année précédente à la même date) ;
- En ce qui concerne le rapport de liquidité, les disponibilités à vue ou à moins d'un mois sont supérieures ou égales au minimum réglementaire de 100% des exigibilités de même terme pour 9 banques (contre 8 banques le trimestre précédent et 9 banques l'année précédente à la même date) ;
- Quant au respect du coefficient de transformation à long terme, 7 banques parviennent à financer à hauteur de 50% au moins (minimum réglementaire) leurs emplois à plus de cinq ans de durée résiduelle par des ressources permanentes (nombre identique à celui du trimestre précédent contre 6 banques en conformité l'année précédente à la même date) ;
- Enfin, 8 banques maintiennent la somme des engagements sur les actionnaires, administrateurs et dirigeants ainsi que sur le personnel en dessous du plafond réglementaire de 15% des fonds propres nets (nombre identique à celui du trimestre précédent contre 7 banques en conformité l'année précédente à la même date).

*Nombre de banques en conformité avec les normes prudentielles*

<i>Norme prudentielle</i>	<i>30/09/02</i>	<i>30/09/03</i>	<i>30/09/04</i>
Capital minimum	8	8	9
Couverture des risques	6	8	9
Plafond global des risques	6	7	8
Plafond individuel des risques	0	3	3
Couverture des immobilisations	6	7	8
Rapport de liquidité	8	9	9
Coefficient de transformation	6	6	7
Engagements sur les apparentés	6	7	8
Adéquation des fonds propres	0	3	3
<b>Nombre total de banques</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Source : BEAC

Au total, 3 banques seulement disposent de fonds propres nets suffisants pour honorer l'ensemble des normes prudentielles assises sur cet agrégat (sans changement par rapport au trimestre précédent et à l'année précédente à la même date); les normes prudentielles respectées par le plus grand nombre d'établissements sont celles se rapportant au rapport de liquidité, à la couverture des risques par les fonds propres nets et à la représentation du capital minimum. La norme relative à la limitation des risques encourus sur un même bénéficiaire constitue celle à l'égard de laquelle on observe le plus grand nombre de banques en infraction.

### 3. Résultats de la cotation

Selon le système de cotation (SYSCO) de la Commission Bancaire, à fin septembre 2004, le nombre de banques présentant une situation financière excellente ou bonne est identique à celui observé fin juin 2004. On compte une banque de plus parmi les banques présentant une situation financière fragile. Comme le trimestre précédent, une banque figure dans la zone critique; Toutes les banques figurant dans le champ d'analyse ont été cotées. Au total :

- Une banque présente une situation financière solide (cote1) ; au 30 juin 2004, comme au 30 septembre 2003, cet effectif était également d'une banque.
- 7 banques sont classées en cote 2 (bonne situation financière) ; au 30 juin 2004, comme au 30 septembre 2003, cet effectif était également de sept banques ;
- Une banque figure en cote 3 (situation financière fragile) ; au 30 juin 2004, comme au 30 septembre 2003, cet effectif était nul ;
- La situation financière est critique (cote 4) pour un banque ; au 30 juin 2004, comme au 30 septembre 2003, cet effectif était également d'une banque ;

En dépit de quelques évolutions défavorables, la situation d'ensemble du système bancaire camerounais apparaît satisfaisante.

#### *Evolution de la cotation SYSCO*

<i>Nombre de banque ayant obtenu la cote</i>	<i>30/09/02</i>	<i>30/09/03</i>	<i>30/09/04</i>
1 - situation financière solide	1	1	1
2 - situation financière bonne	6	7	7
3A - situation financière légèrement fragile	0	0	0
3B - situation financière moyennement fragile	0	0	1
3C - situation financière très fragile	1	0	0
4A - situation financière critique	0	0	0
4B - situation financière très critique	1	1	1
Nombre total de banques	9	9	10
<b>COTE MOYENNE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Source : BEAC

## CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, et nous n'aurons de cesse de le dire, le risque opérationnel est un risque majeur de l'activité bancaire. Les principales catégories de risque opérationnel sont liées à des carences dans les contrôles internes et la gouvernance d'entreprise. Celles-ci peuvent entraîner des pertes financières par suite d'erreur, de fraude ou de l'incapacité de s'exécuter à temps, ou nuire d'autre manière aux intérêts de la banque, notamment parce que ses opérateurs, responsables des prêts ou autres agents auront outrepassé leurs pouvoirs ou effectué leur activité sans respecter les principes de déontologie et de prudence. D'autres aspects du risque opérationnel résident dans de graves défaillances d'information ou dans des événements tels qu'un gros incendie ou un désastre. Les banques camerounaises sont-elles conscientes des dangers de la non prise en compte d'un tel risque ? Si oui comment y font-elles face ou en d'autres termes comment s'organisent-elles dans l'optique d'une meilleure gestion du risque opérationnel ? Pour répondre à cette question nous avons réalisé une enquête dont nous allons d'abord présenter la méthode (I), ensuite les résultats (II) et enfin nous essayerons de dégager les perspectives et enjeux (III) pour les banques camerounaises.

## I- La méthodologie de l'enquête

L'objectif général de notre enquête est d'évaluer le degré de préparation des banques camerounaises à la mise en œuvre du nouveau dispositif sur le risque opérationnel proposé par le comité de bête.

Les objectifs secondaires sont de :

- mettre en lumière les pratiques en matière de gestion du risque opérationnel tant dans la résolution des problèmes méthodologiques et techniques que dans l'organisation d'une fonction dédiée à la gestion et contrôle de ce risque ;
- mettre en évidence les éventuelles difficultés ou freins que les banques rencontrent dans la mise sur pied du dispositif.

### 1. Délimitations de l'enquête

#### 1.1. Dans le temps

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, pour les banques de la CEMAC, la culture du risque s'est vraiment accentuée à la fin des années 80. Cependant, la prise en compte du risque opérationnel au niveau international et de son incidence sur la rentabilité des banques est plus récente (1997). Par conséquent, notre enquête sera délimitée dans le temps de 1997 à fin 2005.

#### 1.2. Dans l'espace

Dans l'espace, même si nous parlons très souvent de la sous région CEMAC, notre enquête sera consacrée uniquement aux banques exerçant sur le territoire camerounais

### **1.3. Population à l'étude**

La population étudiée est l'ensemble des banques qui exercent leur activité au Cameroun. Soit un total de dix banques (10) comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir des informations de Ecobank.

## **2. Méthode et démarche**

### **2.1. La méthode**

Pour réaliser notre étude, nous avons choisi l'entretien en profondeur semi directif au travers d'un questionnaire (confère annexe).

Dans l'élaboration de notre questionnaire nous avons opté pour une architecture qui privilégiera les échanges directs avec les personnes interviewées.

### **2.2. La démarche**

Dans un premier temps, il s'est agi pour nous d'obtenir des informations générales sur les banques. Il s'agissait notamment des informations concernant le type de banque (banque universelle ou banque spécialisée) ; le capital ; la maison mère (pour les banques filiales) et la répartition du capital ; le degré d'autonomie dans la gestion et la prise de décision ; le total du bilan ; le produit net bancaire ; etc. ces informations ont été présentées dans le premier chapitre de cette partie.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié et contacté par téléphone, les responsables les plus à même de répondre à notre questionnaire. Ainsi, en fonction de l'organisation interne des banques, nous avons pris rendez-vous soit avec les directeurs opérationnels, soit avec les directeurs des risques.

La troisième phase consistait à effectivement interviewer les responsables avec lesquels nous avons pris des rendez-vous. Ici, compte tenu de la forme d'entretien

choisi, semi directif en l'occurrence, l'usage d'un magnétophone pour enregistrer les conversations nous a semblé opportun. L'interview proprement dite se faisait en trois étapes :

- d'abord une phase de présentation. Nous nous présentions à notre interlocuteur afin que celui-ci sache à qui il avait à faire, ce dernier se présentait à son tour. Par la suite nous présentions notre étude à travers ses objectifs et les attentes que nous en avions ;
- Ensuite la phase de prise de connaissance avec le questionnaire. Nous laissons un certain temps (environ quinze minutes) à notre interlocuteur pour se familiariser au questionnaire ;
- Enfin la phase de questions-réponses.

## **II- Les résultats de l'enquête**

De façon générale, la conscience du risque opérationnel s'accroît au sein des établissements bancaires camerounais. Tous les responsables interviewés font en effet état de la prise de conscience de l'importance du risque opérationnel par la direction générale et le conseil d'administration. L'importance accordée à la gestion de ce risque comme discipline à part entière est certes récente, mais elle est considérée comme un moyen efficace de renforcer la conscience du risque. Pour l'ensemble des banques, l'implication des organes exécutifs dans la mise en place d'un dispositif de gestion de risque opérationnel est jugée globalement satisfaisante. Même si l'engagement de la haute hiérarchie (direction générale, le comité de direction et /ou conseil d'administration) est jugé déterminant pour une gestion efficace du risque opérationnel, tous les responsables s'accordent pour dire que la responsabilité première dans la gestion du risque opérationnel incombe aux responsables opérationnels, ou parfois, aux chefs de produits. Ainsi, c'est à ces différents responsables qu'il incombe de veiller à ce que les systèmes de contrôle appropriés soient mis en place. En outre, la plupart des banques ont fait ressortir le rôle majeur de la fonction interne de surveillance, assurée par exemple par un

gestionnaire ou un comité des risques ou par l'audit interne, et quelques établissements ont mentionné la présence simultanée de plusieurs instances de contrôle interne. L'attribution de responsabilités explicites pour la mesure et la surveillance du risque opérationnel en est encore à un stade embryonnaire, seules deux banques sur les neuf interrogées ayant identifié une fonction dédiée à cet effet. Les résultats de notre enquête sont fournis ci-dessous et sont classés en trois (03) catégories : l'existence d'une fonction dédiée ; la méthodologie de gestion des risques employée ou envisagée ; la place du contrôle interne.

### **1. Existence d'une fonction dédiée**

L'enquête a révélé qu'à ce jour, seules deux banques, filiales de grands groupes internationaux ont clairement identifié une fonction dédiée à la gestion du risque opérationnel. Les banques disposent plus fréquemment d'un contrôle interne chargé de gérer tous les risques y compris le risque opérationnel que d'un dispositif spécialement dédié au risque opérationnel. Pour les banques ayant identifié une fonction dédiée, la mise en place du dispositif qui permettrait un fonctionnement optimal des cellules créées n'en est qu'à ses débuts. De fait on peut dire que la gestion du risque opérationnel dans ces banques n'est pas encore effective. En effet, ici, la priorité est accordée à la collecte des données de pertes qui sont transmises au siège dans le but de cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque. Même si elles sont de formes et de tailles variées, il nous semble important de noter que, les unités créées pour la gestion du risque opérationnel reportent directement aux responsables du risque opérationnel du siège. En effet, dans l'une ou l'autre des banques, les responsables de ces unités sont des « correspondants » pour le management des risques opérationnels.



## 2. Méthodologie de mesure et de gestion du risque

Pour la plupart des banques camerounaises, les méthodologies de mesure et de gestion des risques opérationnels envisagées en sont encore à un stade précoce. Ici, il faut faire une distinction importante.

D'une part, nous avons les banques locales, qui ne disposent pas de systèmes structurés et qui s'interrogent encore sur l'opportunité et les moyens de réaliser cette mesure. Pour celles-ci, il existe deux freins principaux à la mise sur pied de mesures de gestion du risque opérationnel.

Le premier, externe, concerne le rôle éventuel des autorités de contrôle. En effet, il ressort de l'enquête que la position des autorités de contrôle (la COBAC) reflète le stade relativement embryonnaire du développement des techniques de mesure et de surveillance du risque opérationnel. Les responsables interrogés s'accordent à dire que la sensibilisation sur le risque opérationnel faite par la COBAC n'est pas suffisante. Par ailleurs celle-ci n'a pas encore édicté des lignes directrices spécifiant des méthodologies de mesure particulières ou des limites quantitatives.

Le second, interne, concerne les coûts relativement élevés de la mise sur pied de telles mesures, notamment en ce qui concerne la collecte des données et le développement de nouvelles solutions informatiques. Il serait donc opportun pour ces banques de pouvoir étaler ces coûts sur plusieurs exercices. De plus, reconnaître avoir réalisé des pertes opérationnelles importantes peut nuire à la réputation de ces banques dans un paysage bancaire déjà fortement dominé par les banques étrangères.

D'autre part, nous savons les banques filiales de grands groupes internationaux, dont les méthodologies de mesure des risques opérationnels, calquées sur celles de la maison mère, sont encore à un stade précoce. Ceci est le reflet à la fois du caractère expérimental des mesures existantes et de la difficulté qu'éprouvent les maisons mères elles-mêmes à mettre sur pied des mesures appropriées.

### 3. La place des contrôles internes

L'intérêt accru accordé au risque opérationnel a pour conséquences positives de renforcer la valeur des contrôles internes et de fournir des éléments supplémentaires pour analyser leur rôle dans la réduction des risques. La plupart des banques, comme nous l'avons déjà précisé, ont estimé qu'ils constituent le principal outil de gestion du risque opérationnel. La COBAC, à la suite du comité de Bâle, a édicté de nombreuses règles sur le contrôle interne qui sont de nature à réduire les risques opérationnels. On peut citer à titre d'illustration, la séparation des tâches, la définition de responsabilités hiérarchiques claires et de procédures opérationnelles adéquates. De nombreux établissements pensent, et nous somme de cet avis, que la majorité des incidents opérationnels est liée à des déficiences des contrôles internes ou au non-respect de leurs procédures.

Par ailleurs, avec l'évolution récente des techniques d'audit interne, notamment en ce qui concerne les autoévaluations, a entraîné les banques à adopter, sous une forme ou une autre, un programme d'autoévaluation. Pour les banques internationales, les résultats de ces autoévaluations figurent parmi les paramètres d'estimation du risque opérationnel, au même titre que les appréciations de l'audit interne et les rapports d'inspection des vérificateurs externes et des autorités prudentielles. Les évaluations des audits internes sont considérées comme des éléments clés de la gestion du risque opérationnel, notamment, selon plusieurs banques, pour identifier les problèmes potentiels, valider de façon indépendante les autoévaluations émanant des secteurs d'activité et effectuer le suivi des situations problématiques ainsi que des progrès sur la voie de leur résolution.

### III- Enjeux et perspectives

Le projet Risques Opérationnels, par son ampleur, est avant tout un projet de conduite du changement.

S'il est relativement aisé de mettre en oeuvre une base de pertes pour y saisir « pêle-mêle » des incidents et constituer ainsi les trois ans d'historique requis par le règlement Bâlois, définir le véritable profil de risque d'un grand groupe bancaire et mettre en place une politique efficace de réduction des pertes opérationnelles dans chaque entité est un projet global, nécessitant un déploiement à grande échelle, et partant, une réelle gestion du changement.

Les points suivants sont autant de chantiers de conduite du changement.

#### 1. Diffuser une culture de vigilance

Un des enjeux majeurs de Bâle II consiste à diffuser une culture de vigilance dans chaque service. A ce titre, on peut parler d'acculturation des collaborateurs. Toutes les phases du projet doivent y concourir :

Lors de la cartographie des risques, les responsables locaux devront provoquer chez chaque collaborateur interviewé une première réflexion sur les pertes qu'il peut potentiellement générer ;

Au quotidien, le dispositif de collecte des pertes doit amener le collaborateur à identifier les causes des incidents, sensibilisation par ailleurs renforcée par l'adaptation des directives et procédures de la banque, conformément aux préconisations du Comité de Bâle ;

Les plans d'actions pourront s'appuyer sur un système de bonus / malus par service ou collaborateur pour donner plus de force au dispositif de réduction des pertes.

Enfin, l'acculturation sera renforcée par une communication régulière, à l'attention de l'ensemble des collaborateurs, sur l'évolution du profil de risque opérationnel de chaque entité.

## **2. Impliquer des correspondants dans chaque entité**

Si le sponsor d'un tel projet ne peut appartenir qu'à la Direction Groupe des risques, c'est bien sur des responsables locaux du risque ou de la déontologie qu'il faudra compter pour provoquer chez chaque collaborateur le réflexe de notification des incidents et relayer la stratégie de réduction des risques opérationnels définie au niveau groupe en lui donnant une réalité opérationnelle. Les banques ont largement investi dans la mise en place de cellules dédiées à la déontologie et au contrôle dans le domaine de la lutte anti-blanchiment : l'occasion leur est ainsi donnée de capitaliser sur ces structures déjà en place.

## **3. Le projet Risques Opérationnels est un projet itératif**

Le modèle de risque n'est pas figé : sous l'effet des plans d'actions correctives, des risques disparaîtront, des cotations évolueront, de nouveaux risques apparaîtront. S'il n'est pas mis à jour, le modèle de risque présentera à terme une vision biaisée de la réalité, avec des conséquences non négligeables sur le calcul d'exigence en fonds propres. A ce titre, le projet des risques peut être qualifié d'exercice permanent. Cet exercice concernera autant l'entrepôt de données, la collecte des incidents de pertes, restitution et la consolidation de ces pertes que l'utilisation d'outils statistiques et de simulation pour évaluer les probabilités de pertes encourues par la banque. Le template de saisie d'incidents contiendra a minima : la date de l'incident ; une brève description de l'incident ; le lieu de l'incident ; le département dans lequel a eu lieu l'incident ; le service concerné ; le responsable ; une référence du processus impacté un numéro de référence du risque concerné ; une estimation a priori de la perte ; une estimation a posteriori de la perte ; la devise de la perte.

Pour légitimer en 2008 (date retenue par la COBAC pour la mise en application de la méthode standard) l'emploi des méthodes standard ou avancées, la banque devra s'être dotée dès début 2005 :

- d'un dispositif de collecte des incidents accessible par toutes ses entités ;

- d'une base de données dédiée pour stocker les incidents ; et ce en vue de posséder les 3 ans d'historique de pertes requis par le régulateur.

Les procédures de contrôle et de validation des incidents notifiés dans la base de données pourront s'appuyer sur un workflow, outil qui permettra aux managers :

- de contrôler la pertinence des informations remontées par leurs collaborateurs ;

- d'être avertis en temps réel des événements intervenus dans leur service pour rapidement mettre en place des actions correctives.

Par la suite, des outils d'analyse (de type datamining) et de restitution devront être mis en oeuvre, afin de définir précisément le profil de risque de l'établissement.

#### **4. Adopter une démarche progressive**

Le projet Risques Opérationnels n'est pas un projet de type « Big Bang ». En effet, la diversité fonctionnelle et géographique d'un grand groupe bancaire impose que soit graduellement déployé l'environnement de contrôle des risques opérationnels, pour lui donner plus d'efficacité. On pourra à ce titre lotir le déploiement en commençant par les métiers ou filiales pour lesquels la diffusion de procédures de contrôle des risques opérationnels aura des effets rapides, visibles (quick wins), et donc facilement communicables, avec pour conséquence une adhésion facilitée des autres entités du groupe pour les phases suivantes du déploiement.

#### **5. Dans un grand groupe, appliquer le principe de subsidiarité**

Le projet doit permettre de cerner le profil de risque opérationnel du groupe, en vue notamment de la communication institutionnelle (pilier III des accords de Bâle). En revanche, le principe de subsidiarité doit être appliqué pour restituer au mieux le profil de risque de chaque entité et ainsi donner plus de pertinence et poids aux plans d'actions locaux.

La cotation des risques varie sensiblement d'une entité à une autre. Par exemple, le risque système est potentiellement plus lourd dans un service de courtage que dans un service juridique. De même le risque d'instabilité politique ou de fraude interne variera sensiblement en fonction des pays. La cartographie des risques devra rendre compte de ces différences de cotation.

Par ailleurs, les seuils de déclaration de pertes ne peuvent pas être définis uniquement au niveau du groupe mais doivent être adaptés à chaque entité : à nature de perte équivalente, les seuils de déclaration d'une entité à forte rentabilité seront plus élevés que ceux d'une entité à faible rentabilité.

Appliquer le principe de subsidiarité lors de la définition des seuils permettra une remontée pertinente des incidents sans pollution inutile du travail quotidien des collaborateurs.

Enfin, profiter d'une échéance de place pour accroître la rentabilité du groupe

Il existe au moins deux moyens d'apporter du retour sur investissement au projet :

- en réduisant les incidents, et donc les pertes... À ce titre, les tableaux de bord de pilotage des risques opérationnels devront permettre d'identifier immédiatement les incidents les plus fréquents et/ou les plus coûteux ;

- la modélisation des processus métiers en phase de cartographie des risques est un exercice qui peut paraître long et coûteux : c'est au contraire une bonne occasion pour optimiser ces mêmes processus, et donner à Bâle II la portée d'un projet de refonte... Tout l'art résidant dans la bonne qualification du niveau de granularité requis pour la description de chacun de ces processus.

**Le principal enjeu pour les banques camerounaises sera de relever les défis organisationnels qu'impose la réforme de Bâle sur le risque opérationnel. Dans ce sens, les chantiers seront nombreux et fastidieux. Les plus importants concernant notamment :**

- la révision du dispositif de contrôle interne ;
- la redéfinition du découpage par ligne métier ;
- la réalisation d'une cartographie des risques de la banque.

## CONCLUSION

La réforme de Mc Donough est une forme de reconnaissance officielle des évolutions et des mutations importantes et profondes dans la profession bancaire. L'adaptation au futur dispositif constitue un enjeu majeur pour toutes les banques. De nouvelles opportunités s'ouvriront pour les établissements les mieux préparés, à l'inverse, des exigences de fonds propres renforcées menacent ceux qui auront tardé à se conformer.

Plus généralement, le nouvel accord de Bâle sur le risque opérationnel vise explicitement à engager sur un cercle vertueux d'amélioration de la gestion des risques en incitant les banques à adopter les meilleures pratiques de la profession. Cet enjeu est d'importance pour toutes les banques camerounaises qui échaudées par les pertes record enregistrées à la fin des années 80, ont préféré se concentrer sur les risques de crédit en marginalisant l'importance des risques opérationnel et de marché. Compte tenu des modes de fonctionnement actuels des banques, il y a fort à parier qu'elles auront autant à gagner en productivité, en souplesse, en rapidité dans la gestion de leur risque que dans l'approche choisie pour l'allocation des fonds propres qui en découlera.

L'approche idoine de gestion du risque opérationnel choisie par chaque banque dépendra en fin de compte d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels sa taille, la nature et la sophistication de ses produits et enfin la complexité de ses activités. Pour les établissements camerounais qui sont plutôt de petite taille avec des produits « classiques », la difficulté se trouve ailleurs. En effet, en plus des différences sus-citées, d'autres éléments cruciaux constitueront les principaux contours de la gestion des risques opérationnels pour toutes les banques quelque soit leur taille. Il s'agit notamment de :

- la détermination de stratégies claires ;

- l'existence d'une perspective à long terme clairement définie par le conseil d'administration e la direction générale ;
- Du développement d'une culture poussée du risque opérationnel au sein de la banque ;
- Du renforcement du contrôle interne (avec par-dessus tout, une séparation claire des tâches et des lignes hiérarchiques bien définies) ;
- La mise sur pied d'un système de reporting efficace.

La mise sur pied de pratiques saines va réduire les pertes, augmenter la profitabilité, améliorer la satisfaction des clients et des employés. Il faudrait dès lors espérer que la complexité de ces nouvelles normes et les coûts qui leur sont liés soient supportables par les établissements bancaires camerounais de petite et moyenne taille.





**ANNEXE**

Questionnaire pour un entretien sur la gestion du risque opérationnel dans les banques au Cameroun.

## BIBLIOGRAPHIE

1. «Le risque opérationnel, pratiques et perspectives règlementaires », (2003), document de travail, secrétariat général de la commission bancaire (France).
2. «Risque opérationnel de la banque», mémoire de maîtrise ; université de Lausanne.
3. «working paper on the sound practices for the management and supervision of operational risk», (2003), bank for international settlements. Disponible sur [www.bis.org](http://www.bis.org).
4. « le nouvel accord de Bâle », (2001), , document consultatif, Comité de Bâle sur la supervision bancaire, Banque des règlements internationaux. Disponible sur [www.bis.org](http://www.bis.org).
5. « Le risque opérationnel tel que définit par Bale II », risk partner, (2002), disponible sur [www.riskpartner.lu](http://www.riskpartner.lu).
6. « Les banques belges ne sont pas encore tout à fait prêtes au niveau de la gestion des risques opérationnels avant Bale II », communiqué du 09 décembre 2003, sur le site de Ernst & Young Belgique. Disponible sur [www.ey.com](http://www.ey.com).
7. « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace », (2003), comité de Bale sur le contrôle bancaire.
8. « working paper on operational risk management », (1998), bank for international settlements. Disponible sur [www.bis.org](http://www.bis.org).
9. « working paper on the regulatory treatment of operational risk », (2001), bank for international settlements. Disponible sur [www.bis.org](http://www.bis.org).
10. Association Tunisienne des banques et des entreprises financiers « Risques bancaires et environnements international » disponible sur [www.apbt.org.tn](http://www.apbt.org.tn)
11. BESSIS J., (1999), « Risque de contrepartie des banques », in Encyclopédie des marchés financiers, Dalloz, Paris.
12. COURTECUISSÉ M., éditorial de SIA, conseil conception en ligne 3<sup>e</sup> trimestre 2005, disponible sur [www.sia-conseil.com](http://www.sia-conseil.com).

13. CUMMINS D., SCHOOL W., LEWIS C., WEI R., (décembre 2004) “ The market value impact of operational risk events for U.S Banks and insurers”, document de travail.
14. DE FONTNOUVELLE P., DEJESUS-RUEFF V., JORDAN J., ROSENGREN E., (2003), “Using loss data to quantify operational risk”, Federal Reserve Bank of Boston.
15. DOBELI B., LEIPPOLD M., VANINI P., (2003), « From operational risk to operational excellence », document de travail.
16. Dr FOTIO C., HARMANTZIR (2001), “ Operational risk management in financial services and the new Basel Accord”, document de travail.
17. EBNOTER S., VANINI P., ALEXANDER Mc NEIL and PIERRE ANTOLINEZ-FEHR, (2001), « Modeling operational risk », document de travail.
18. FRACHOT A., (2003), « le risque opérationnel », *Banques et marchés*, 62 – janvier-fevrier 2003, pp 67 – 70.
19. FROOT K., (2002), « Bank capital and risk management : operational risk in context », Harvard University, document de travail.
20. HELBOK G., WAGNER C., (2004), “Corporate financial disclosure on operational risk in the banking industry”, document de travail.
21. JAVARY O., DE JERPHANION L., (2005) Livre blanc “Bale II et la gestion des identités et des acces”, disponible sur [www.evidian.com](http://www.evidian.com).
22. LARSY J.M., (1999), « Gestion actif-passif », in Encyclopedie des marchés financiers, Dalloz, Paris.
23. LEIPPOLD M., VANINI P., (2003), université of Zurich, “The Quantification of operational risk”, document de travail.
24. LOEWENTON I., (2002 – 2003) «Mastering and managing operational risks in banking and financial institutions and Basel II New Accord for operational risks”; Mémoire, Université de Lausanne, école des hautes études commerciales, PP 49-58.
25. NAULLEAU G., ROUACH M., (1998), « Les méthodes récentes du contrôle de gestion : les apports pour le banque », *banque*, n°590, mars 1998, PP 46 – 49.
26. NICOLET M.A., MAIGNAN M., (2005) « Contrôle interne et gestion des risques opérationnels » revue banque n° 668 P.P 51-52

27. PERCIE DU SERT A.M., (1999), « Risque et contrôle du risque », Economica, Paris.

28. WAHLER E., HOPKINS J., (2002) « process-managing operational risk: developing a concept for adapting process management to the needs of operational risk in the Basel II framework », document de travail.

29. William T. Thornhill, (1990), “Risk Management for Financial Institutions”, Bankers Publishing Company.

30. Règlement 97 – 02 du comité de Bâle sur la Supervision Bancaire.

31. Règlement COBAC R – 2001 / 07.

**Sites Web consultés :**

- [www.apbt.org.tn](http://www.apbt.org.tn)
- [www.bis.org](http://www.bis.org).
- [www.evidian.com](http://www.evidian.com).
- [www.ey.com](http://www.ey.com).
- [www.riskpartner.lu](http://www.riskpartner.lu).
- [www.sia-conseil.com](http://www.sia-conseil.com).
- [www.findarticle.com](http://www.findarticle.com)
- [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org)
- [www.freelang.com](http://www.freelang.com)
- [www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)
- [www.bos.frb.org](http://www.bos.frb.org) (federal reserve bank of Boston)
- [www.ny.frb.org/newsevents/speeches](http://www.ny.frb.org/newsevents/speeches) (federal reserve bank of New York)
- [www.abaj.com](http://www.abaj.com) (banking journal on line)
- [www.google.fr](http://www.google.fr)

## QUESTIONNAIRE POUR UN ENTERTIEN SEMI-DIRECTIF SUR LA GESTION DU RISQUE OPEARTIONNEL DANS LES BANQUES DU CAMEROUN

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études en Mastère en banque et finance dont l'intitulé est « *risque opérationnel dans les banques : enjeux et perspectives pour les banques du Cameroun* », nous nous proposons de mener un enquête de terrain. L'enquête qui se fera à l'aide du questionnaire ci-après, est relative à la gestion et au contrôle du risque opérationnel tels qu'ils sont pratiqués dans les banques du cameroun.

Les objectifs de cette enquête sont de :

- Evaluer le degré de préparation des banques camerounaises à la mise en œuvre du nouveau dispositif sur le risque opérationnel proposé par le comité de Bâle ;
- Mettre en évidence les éventuels freins ou difficultés que les banques rencontrent dans la mise sur pied dudit dispositif ;
- Mettre en lumière les pratiques en matière de gestion du risque opérationnel tant dans la résolution des problèmes méthodologiques et techniques que dans l'organisation d'une fonction dédiée à la gestion et au contrôle de ce risque.

Pour ce faire, nous avons opté d'interviewer les responsables des risques de chaque banque à travers un questionnaire semi-directif. Notre entretien sera donc basé sur le questionnaire non exhaustif suivant :

- 1- le comité de Bâle sur la surveillance bancaire a élaboré de nouvelles directives sur le contrôle et la gestion du risque opérationnel dans les banques. Etes-vous au fait de celles-ci et quelles sont les implications en terme de gestion de la banque ?
- 2- existe-t-il une mesure d'allocation des fonds propres aux risques opérationnels ?
- 3- existe-t-il une fonction identifiée de gestion du risque opérationnel ? si oui comment est-elle organisée ?

4- comment jugez-vous l'implication des organes exécutifs dans la mise en place du dispositif de gestion du risque opérationnel ?

Inexistant

Insuffisant

Satisfaisant

5- les historiques de pertes sont-elles retraitées dans l'optique de gestion du risque opérationnel ?

6- sinon, pensez-vous mettre en place, au niveau des systèmes d'information, une procédure de collecte systématique des pertes ?

7- sur quelle approche ou méthodologie de gestion des risques opérationnels comptez-vous vous appuyer ? pourquoi ?

8- comment comptez-vous évaluer quantitativement les risques ?

9- où en est le processus de mise en œuvre de la méthodologie choisie ? (pour celles qui auront déjà commencé).

BIBLIOTHEQUE