



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS A
ECOBANK SENEGAL: ANALYSE DU
PROCESSUS ET IMPACT SUR LA
RENTABILITE**



Présenté par :

Yassirath Abêdjè ALLOUGBIN

Dirigé par :

Mr. Yousseuf DIAGANA

**Consultant Risques et Contrôle
Interne chez MAZARS Sénégal**

DEDICACE

A ma tendre mère, Latifatou BALOGOUN ALLOUGBIN pour tous les sacrifices consentis pour assurer mon éducation, sans se plaindre afin que je réussisse dans la vie et dans les meilleures conditions. Qu'elle accepte ce travail comme le gage de toute ma reconnaissance et trouve dans ce travail le couronnement de toutes ses privations.

A mon très cher père Moukadamou ALLOUGBIN, qui ne cesse de tout donner avec amour et de fournir le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui. Que la réussite soit toujours à ma portée pour qu'il soit toujours fier de moi.

A mes sœurs Kismath, Andilath, Alimath-Sadia ALLOUGBIN pour l'affection, les encouragements et l'aide précieuse qu'elles m'ont apportée dans ce travail. Qu'elles reçoivent ici mon éternelle gratitude. Puisse ce travail les inciter à la détermination, au courage, au succès et soit pour vous un exemple à dépasser.

A Habib K.O.A. TOUKOUROU pour son soutien, son affection et sa présence.

A toute la famille TOUKOUROU, en particulier à Mme Moutiatou et Mr Fatiou, pour toute l'affection dont ils font preuve en mon égard et pour leur soutien tout au long de la rédaction de ce travail.

REMERCIEMENTS

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

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

Je souhaiterais manifester ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Youssouf DIAGANA, Consultant Risques et Contrôle Interne chez MAZARS Sénégal. D'une part pour m'avoir donné l'opportunité de participer à ce travail qui a développé en moi une capacité de recherche et d'adaptation. D'autre part, malgré ses multiples occupations, d'avoir accepté d'être mon encadreur, avec un suivi constant, rigoureux et un intérêt démontré tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont à l'endroit de mon maître de stage Madame Amy SY, Directrice du Département de l'Audit et Respect des Normes d'Ecobank Sénégal pour sa disponibilité, ses conseils et sa promptitude.

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

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

A mes amis Gyna KOSSOU, Wilfried DANMITONDE et Kèmi ASSOUDO pour toutes les épreuves qu'il nous a été donné d'affronter et pour cette solidarité qui nous unit.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AMA** : Advanced Measurement Approach ou approche des mesures avancées
- BIA** : Basic Indicator Approach ou approche indicateur de base
- Bâle II** : Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- BICIS** : Banque Islamique de Commerce et d’Industrie du Sénégal
- CNCC** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CLUSIF** : Club de la Sécurité des Systèmes d’Information Français
- CRBF** : Comité de la Réglementation Bancaire Financière
- ESN** : Ecobank SENEGAL
- ETI** : Ecobank Transnational Incorporated
- IFACI** : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes
- IIA** : Institute of Internal Auditors
- ISO** : International Standard Organization
- LDA** : Loss Distribution Approach
- OECCA** : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
- PCA** : Plan de Continuité d’Activité
- ROR** : Responsable Risques Opérationnels
- SA** : Standard Approach ou approche standard
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

- LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les lignes métiers de Bâle II	15
Tableau n°2 : Typologie des risques opérationnels selon le Comité de Bâle	17
Tableau n°3 : Coefficients du risque opérationnel par métier bancaire	22
Tableau n°4 : Synthèse de la revue de littérature	43
Tableau n°5 : Différents éléments de risque opérationnel.....	66
Tableau n°6 : Tableau d'analyse de l'ensemble du processus de gestion des risques opérationnels	80
Tableau n°7 : Bilan du cadre méthodologique du risque opérationnel d'ESN	90
Tableau n°8 : Bilan de l'ensemble du processus de gestion : enchaînement des étapes de la méthodologie de gestion de l'ESN	91
Tableau n°9 : Bilan de chacune des étapes du processus	92
Tableau n°10 : Bilan du mode de reporting des risques opérationnels	95
Tableau n°11 : Evolution des ratios prudentiels	101
Tableau n°12 : Evolution du PNB (en millions de FCFA).....	101
Tableau n°13 : Evolution du résultat net de la banque (en millions de FCFA).....	102
Tableau n°14 : Evolution des fonds propres (en millions de FCFA).....	102
Tableau n°15 : Evolution des ratios d'exploitation	103
Tableau n°16 : Evolution du bilan de la banque (en millions de FCFA).....	103
Tableau n°17 : Evolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels (en millions de FCFA)	104
Tableau n°18 : Evolution des provisions pour risques et charges et des autres frais généraux (en milliers de FCFA).....	105

- LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Matrice des risques	29
Figure n°2 : Modèle de rentabilité de la gestion des risques.....	41
Figure n°3 : Structure organisationnelle de la fonction risques opérationnels	47
Figure n°4 : Notre modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels	48

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	8
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE	9
CHAPITRE 1 : Risques opérationnels bancaires	10
1.1. Risques de l'activité bancaire.....	10
1.1.1. Notion de risque.....	11
1.1.2. Typologie des risques majeurs bancaires	12
1.1.2.1. Risques de crédit ou de contrepartie.....	12
1.1.2.2. Risques de marché.....	12
1.1.2.3. Risques opérationnels.....	13
1.1.2.4. Autres risques bancaires	13
1.2. Spécificités des risques opérationnels bancaires.....	13
1.2.1. Définition du risque opérationnel selon le Comité de Bâle.....	14
1.2.2. Principaux enjeux des risques opérationnels	14
1.2.3. Nomenclature des risques opérationnels	15
1.2.4. Prise en compte des risques opérationnels dans les accords de Bâle : les trois piliers du ratio Mc Donough.....	20
1.2.4.1. Missions du Comité de Bâle.....	20
1.2.4.2. Travaux du Comité de Bâle : les trois piliers.....	20
1.3. Approches de mesure du risque opérationnel selon Bâle II.....	22
1.3.1. Approche de base (Basic Indicator Approach).....	22
1.3.2. Approche standard (Standard Approach).....	22
1.3.3. Approche avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA).....	23
CHAPITRE 2 : Gestion des risques opérationnels bancaires et impact sur la rentabilité	26
2.1. Politique de gestion des risques opérationnels	26
2.1.1. Objectifs de la politique de gestion des risques opérationnels.....	26

2.1.2.	Saines pratiques de gestion des risques opérationnels.....	26
2.2.	Gestion des risques opérationnels.....	27
2.2.1.	Identification, évaluation et réduction des risques opérationnels.....	28
2.2.1.1.	L'identification et l'évaluation des risques opérationnels.....	28
2.2.1.2.	La réduction du risque.....	31
2.2.2.	Dispositifs de suivi et de maîtrise des risques opérationnels.....	31
2.2.2.1.	Suivi des risques opérationnels.....	32
2.2.2.2.	Dispositif de maîtrise des risques opérationnels.....	32
2.2.2.3.	Pilotage et reporting « risques opérationnels ».....	35
2.3.	Notion de rentabilité en milieu bancaire.....	36
2.3.1.	Améliorer la rentabilité des fonds propres.....	36
2.3.2.	Normes de gestion : ratios de rentabilité bancaire.....	36
2.3.3.	Indicateurs de mesure de la rentabilité	37
2.3.3.1.	Soldes intermédiaires de gestion.....	37
2.3.3.1.1.	Le produit net bancaire (PNB).....	37
2.3.3.1.2.	Le résultat : Brut d'exploitation, courant avant impôt et net...	38
2.3.3.2.	Ratios de rentabilité.....	38
2.3.3.2.1.	Ratios de rentabilité d'exploitation.....	39
2.3.3.2.2.	Ratios de rentabilité globale	39
2.4.	Relation entre rentabilité et gestion des risques opérationnels	39
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude		42
3.1.	Modèle d'analyse	42
3.1.1.	Méthode d'analyse choisie : notre démarche.....	43
3.1.1.1.	Base d'analyse.....	43
3.1.1.2.	Démarche d'analyse des données.....	44
3.1.1.3.	Démarche référentielle choisie.....	46
3.1.2.	Hypothèse de recherche	49
3.2.	Collecte de données	49
3.2.1.	Choix de la technique de collecte de données.....	49
3.2.2.	Le questionnaire	49
3.2.3.	Analyse documentaire.....	51

3.2.4. L'observation.....	51
3.2.5. Test de conformité et de permanence.....	51
3.2.6. Tableau des forces et faiblesses.....	52
3.2.7. Echantillon	52
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....	53
DEUXIEME PARTIE	54
INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE.....	55
CHAPITRE 4 : Présentation générale d'ECOBANK SENEGAL.....	56
4.1. Historique et missions d'ECOBANK SENEGAL.....	56
4.1.1. Historique d'Ecobank Sénégal.....	56
4.1.2. Missions d'Ecobank Sénégal.....	57
4.2. Organisation et organigramme d'Ecobank Sénégal.....	57
4.2.1. Organisation de la banque.....	58
4.2.1.1. Organisation de la Direction des Opérations.....	58
4.2.1.1.1. Le Service Trade	58
4.2.1.1.2. Le Service Transfert.....	59
4.2.1.1.3. Le middle office.....	59
4.2.1.1.4. Le service portefeuille local.....	59
4.2.1.1.5. Le service compense.....	60
4.2.1.1.6. Le service Informations et technologies.....	60
4.2.1.2. Organisation de la Direction Juridique	60
4.2.1.3. Organisation de la Direction du Contrôle Financier	61
4.2.1.4. Organisation de l'Audit interne et du Respect des normes.....	61
4.2.1.5. Organisation de la Direction de la Trésorerie.....	61
4.2.1.6. Organisation de la Direction Retail.....	62
4.2.1.7. Organisation de la Direction Transaction Bank.....	62
4.2.1.8. Organisation de la Direction des Risques.....	62
4.2.1.9. Organisation de la Direction des Ressources Humaines.....	63
4.2.2. Organigramme de la banque.....	63

CHAPITRE 5 : Description et analyse du processus de gestion des risques opérationnels mis en place au sein de la banque Ecobank Sénégal.....64

5.1.	Culture du risque opérationnel et attributions du responsable des risques opérationnels au sein d'Ecobank.....	64
5.1.1.	Culture du risque opérationnel au sein du Groupe Ecobank.....	64
5.1.2.	Attributions du Responsable des risques opérationnels à Ecobank.....	65
5.1.3.	Rattachement hiérarchique du RRO.....	65
5.2.	Politique de gestion et méthodologie de gestion des risques opérationnels à ESN.....	65
5.2.1.	Politique de gestion.....	66
5.2.2.	Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place.....	67
5.2.3.	Méthodologie de gestion des risques opérationnels à Ecobank Sénégal.....	68
5.2.3.1.	L'auto-évaluation des risques et contrôles.....	68
5.2.3.2.	Collecte des données internes et externes de pertes.....	70
5.2.3.3.	Définitions d'indicateurs clés et pertinents de risques.....	71
5.2.3.4.	Test de stress et scénarios.....	73
5.3.	Mesure et maîtrise du risque opérationnel.....	74
5.3.1.	Mesure du risque opérationnel par Ecobank Sénégal.....	74
5.3.2.	Maîtrise du risque opérationnel par Ecobank Sénégal.....	74
5.4.	Reporting des risques opérationnels par la banque.....	75
5.5.	Analyse du processus de gestion adoptée par Ecobank Sénégal.....	75
5.5.1.	Présentation des contrôles effectués.....	76
5.5.2.	Analyse du cadre méthodologique du risque opérationnel.....	78
5.5.2.1.	Analyse du cadre du risque opérationnel.....	78
5.5.2.2.	Analyse de la politique de gestion des risques opérationnels d'ESN...	79
5.5.2.3.	Analyse de la structure organisationnelle.....	79
5.5.2.4.	Analyse du périmètre couvert par le dispositif.....	79
5.5.3.	Analyse de l'ensemble du processus de gestion.....	80
5.5.4.	Analyse de fond de chacune des étapes du dispositif.....	81
5.5.4.1.	Auto-évaluation des risques et contrôles.....	81
5.5.4.2.	Cartographie des risques opérationnels.....	82
5.5.4.3.	Mise en place d'une base d'incidents.....	84

5.5.4.4. Mesure des risques opérationnels.....	85
5.5.5. Analyse du reporting effectué.....	85
5.5.6. Tableaux de bord risques opérationnels.....	86
5.5.7. Etablissement de plan de continuité.....	86
5.5.8. Prise de décisions.....	86
5.6. Analyse des résultats des vérifications effectuées.....	86
5.6.1. Analyse des résultats du contrôle de l'organisation de la fonction.....	87
5.6.2. Analyse des résultats de l'examen du job description.....	87
5.6.3. Analyse des résultats du test de conformité.....	88
5.6.4. Synthèse des résultats.....	88
5.7. Bilan du dispositif de gestion des risques opérationnels d'Ecobank Sénégal.....	89
5.8. Recommandations.....	97

CHAPITRE 6 : Analyse de la relation de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière en milieu bancaire : cas d'Ecobank Sénégal.....100

6.1. Analyse du respect des normes prudentielles et des indicateurs de rentabilité.....	100
6.1.1. Ecobank-Sénégal respecte-t-elle les normes prudentielles ?.....	100
6.1.2. Analyse du résultat d'ESN.....	101
6.1.2.1. Le Produit Net Bancaire (PNB).....	101
6.1.2.2. Analyse du résultat net	102
6.1.3. Le renforcement des fonds propres d'ESN.....	102
6.1.4. Analyse de la rentabilité d'ESN.....	102
6.1.5. Analyse du bilan d'Ecobank Sénégal.....	103
6.2. Analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité bancaire : présentation et analyse des résultats.....	104
6.2.1. Hypothèse de recherche.....	105
6.2.2. Analyse des résultats.....	105
6.2.3. Recommandations.....	107

Conclusion deuxième partie.....109

CONCLUSION GENERALE.....110

ANNEXES.....113

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE



INTRODUCTION GENERALE

L'incertitude est une valeur intrinsèque à la vie de toute organisation. Elle est source de risques et d'opportunités pour toute entité. Le secteur bancaire n'échappe pas à ce principe. Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités des banques commerciales ou des activités des banques de marchés sont générateurs des risques variés, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison des transformations qui ont affecté l'économie financière. Une forte libéralisation a conduit à une importante volatilité des services bancaires et de nouvelles menaces pour les banques. Le phénomène prudentiel est le défi que se lancent les établissements de crédit dans la mesure où il est nécessaire au processus d'échange. En effet, dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques. Ainsi donc, le système bancaire international se situe au cœur des mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers, représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques des différents Etats et est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué. Les banques des pays de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) n'échappent pas à ce principe. Pour faire face et suivre ces mutations, les banques doivent relever des défis exceptionnels afin de se doter d'avantages déterminants concurrentiels.

Dans leur activité, les banques se trouvent exposées à des risques financiers, opérationnels, d'exploitation et accidentels. Depuis quelques années, elles se sont beaucoup plus intéressées aux pertes associées aux risques dus à des événements attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux événements extérieurs. Les banques ont, en effet, accordé un intérêt très croissant pour identifier ces pertes, pour des considérations d'ordre réglementaire d'une part, et suite à l'occurrence des pertes colossales subies par le secteur bancaire d'autre part. Le coût économique et social d'une faillite bancaire est exorbitant comparé à celui de n'importe quelle autre entreprise et justifie la surveillance du secteur bancaire.

La supervision bancaire, qui est fondée sur une critique analytique continue des banques, reste un des principaux facteurs de maintien de la stabilité et de la confiance du système financier. En effet, les autorités réglementaires ont, en réalité, depuis 1999 commencé à débattre de la définition, l'identification, la mesure et la gestion de ce risque. La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de la réglementation

Bâle II. Sachant que le risque opérationnel est un risque important pour l'activité bancaire, bien qu'il soit parfois difficile à appréhender et à quantifier, il peut être à l'origine de pertes significatives voire de faillites. Pour ce faire, l'importance de disposer d'un dispositif de gestion et de suivi du risque opérationnel pertinent est aujourd'hui largement reconnue même si l'on rencontre une grande diversité dans l'appréciation qu'en ont faite les différents professionnels concernés. La mise en œuvre de ce dispositif de maîtrise des risques opérationnels reste largement portée sur la nécessité de mise en conformité à la réglementation et, par là même, sur l'optimisation du montant des fonds propres à allouer à ces risques.

Plusieurs banques dans l'espace UEMOA se sont donc conformées à cette obligation réglementaire afin d'assurer la maîtrise des coûts liés à l'occurrence des risques opérationnels et de sécuriser leurs résultats. Au titre de ces banques, figure la banque panafricaine ECOBANK qui a mis en place une politique de gestion des risques opérationnels à travers ses différentes filiales dont ECOBANK SENEGAL. Cette politique de gestion des risques opérationnels, mis en œuvre par le gestionnaire des risques opérationnels devra permettre au Groupe ECOBANK, d'avoir de manière périodique, une vue sur l'ensemble des risques opérationnels qui surviennent et d'en apprécier le coût.

Bien que plusieurs moyens de gestion des risques bancaires aient été mis en place, tels que les assurances de dépôts et les règles prudentielles (Bâle I et II), et par souci de rentabilité ou par difficulté d'adaptation de leurs techniques à des activités de plus en plus sophistiquées, complexes et risquées dans un environnement de globalisation, les banques prennent des positions importantes sur le marché en se transformant en « machines de risques ». Elles prennent des risques, les transforment et les incorporent aux services et aux produits bancaires qu'elles offrent. Elles sont animées par l'enjeu de maximisation de valeurs de marché à la recherche de couple idéal rentabilité-risque. C'est pour cette raison qu'il importe de pouvoir apprécier l'impact des risques opérationnels sur la rentabilité de la banque. Nos travaux permettront, par conséquent, de porter notre attention sur le dispositif de gestion des risques opérationnels et son impact sur la performance financière de la banque.

D'une manière générale, il n'y a pas d'activité financière, ni économique sans prises de risques. La notion de risque recouvre donc tout événement susceptible d'empêcher un établissement de réaliser ses objectifs ou encore de maximiser ses performances. Avec les

dispositifs prudents en vigueur et les leçons tirées du passé dans le secteur bancaire (La Barings de 1995 ou la crise d'Orange Country à l'international ou des cas plus proches de nous dans la zone UEMOA où il y a eu la crise bancaire des années 80 qui a entraîné la faillite de huit banques au Sénégal), nous constatons un nouveau développement des banques dans le paysage économique des pays de l'UEMOA. Ce développement se traduit par la croissance des activités et de la complexité des opérations réalisées qui s'accompagnent de risques provoquant d'énormes pertes pour les établissements financiers et susceptibles d'avoir des conséquences graves pour leurs clients, partenaires et actionnaires. La nécessité de passer du cadre réglementaire Bâle I à Bâle II devient alors nécessaire ; compte tenu du fait que ce nouveau dispositif réglementaire est mieux adapté à la diversité et à la complexité des activités bancaires et qu'il intègre l'ensemble des risques auxquels les établissements de crédit peuvent être exposés tout en accordant une place importante aux risques opérationnels dans le dispositif de gestion des risques bancaires. La mise en œuvre d'un dispositif de suivi des risques opérationnels afin d'aider la direction dans la prise de décisions et d'assurer la sécurisation des résultats de la banque, s'avère nécessaire d'autant plus que la rentabilité d'une banque constitue l'un des indicateurs permettant de s'assurer de la solidité financière de celle-ci. Ceci a amené les banques à se conformer à l'obligation d'immobiliser des fonds propres au titre des risques opérationnels. Cette obligation instaurée par le Comité de Bâle et adoptée par la Commission Bancaire de l'UMOA, a pour but d'assurer l'amélioration de la solvabilité des banques par une meilleure gestion des risques. Tous ces risques occasionnent des coûts pour la banque, coûts qui se traduisent par des pertes de revenus et d'actifs ; lesquelles aujourd'hui sont de plus en plus importantes. Cela a bien entendu des incidences négatives sur la rentabilité, les provisions, la solvabilité et la liquidité de la banque dans la mesure où l'intégrité de ses fonds propres est en jeu. Ainsi, une bonne gestion de ces risques aura pour but d'améliorer la création de valeur au sein de la banque.

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

- défaillance du système de contrôle interne et de gestion des risques ;
- incidence du facteur humain (capacité, comportement...) ;
- insuffisance du système d'information (conception défectueuse, absence de sécurité logique/physique..) ;

- faillites de certaines banques ;
- non respect des dispositions de Bâle II en ce qui concerne l'allocation des fonds propres à la couverture des risques opérationnels.

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

- élaborer une cartographie des risques opérationnels de la banque ;
- mettre en place le dispositif de contrôle adéquat pour un meilleur contrôle des opérations ;
- concevoir un dispositif d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au sein d'Ecobank Sénégal ;
- analyser le processus de gestion au sein de la banque et mesurer l'impact des risques opérationnels sur la performance financière d'Ecobank Sénégal.

La conception d'un dispositif d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au sein d'Ecobank Sénégal ne résolvant pas toutes les causes du problème notamment celle liée à complexité du système de gestion des risques opérationnels, nous allons retenir dans le cadre de notre étude la dernière solution dont les résultats pourraient induire l'existence d'un dispositif de contrôle adéquat des opérations et l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels au sein de Ecobank Sénégal. Ainsi, la solution retenue est : analyser le processus de gestion au sein de la banque et mesurer l'impact des risques opérationnels sur la rentabilité bancaire.

La question qui se posera est alors la suivante : En quoi une meilleure gestion du risque opérationnel permet-elle d'optimiser la rentabilité des établissements bancaires ?

Cette question principale suscite en nous de nombreuses interrogations :

- comment fonctionne l'activité bancaire ?
- comment mesure-t-on la rentabilité bancaire ?
- quelle est la typologie et quel dispositif de gestion des risques opérationnels ?
- quelles sont les exigences de Bâle II en matière de maîtrise et quelles approches de mesure des risques opérationnels ?

- comment évaluer un dispositif de gestion des risques opérationnels ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans notre étude intitulé : « **Gestion des risques opérationnels à ECOBANK SENEGAL (ESN) : analyse du processus et impact sur la rentabilité** ».

L'objectif de ce travail étant d'apprécier le dispositif de gestion des risques opérationnels conformément aux exigences de Bâle II au sein d'Ecobank Sénégal et d'analyser son impact sur la chaîne de valeur de l'activité bancaire, il faudra tout d'abord :

- mieux comprendre le processus de gestion des risques opérationnels pour une efficacité de la gestion des risques ;
- comprendre et apprécier le niveau de conformité du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place par la banque conformément aux exigences du Comité de Bâle ;
- évaluer l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place par la banque ;
- étudier l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité bancaire.

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

Le sujet de notre étude revêt deux intérêts :

- cette étude permettra à la banque de savoir si elle gère les risques opérationnels conformément aux normes prudentielles internationales, si elle tient suffisamment compte de ces risques dans le processus de gestion des risques compte tenu de ses objectifs de rentabilité et de connaître les différents coûts qu'ils engendrent ;
- pour nous, cette étude permettra de savoir comment transformer une exigence prudentielle en levier de développement, de mieux appréhender la gestion des risques opérationnels au sein des institutions bancaires et de comprendre l'importance de l'analyse et de la gestion du risque opérationnel pour les établissements bancaires. Elle nous permettra également d'approfondir nos connaissances dans le domaine des

risques opérationnels liés à l'activité bancaire et de nous approprier les spécificités d'une maîtrise des risques opérationnels.

Notre travail s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première partie qui traitera du cadre théorique de l'étude et qui sera abordée en trois (03) chapitres ; lesquels nous permettrons de mieux cerner les risques opérationnels bancaires et leur gestion ;
- la deuxième partie qui abordera le cadre pratique de l'étude et à travers laquelle, il s'agira de mieux connaître l'environnement de travail, d'analyser le dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place par la banque et de mettre en exergue la relation de l'impact de cette gestion des risques sur la rentabilité de la banque.



PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction première partie

Etablissement financier, la banque est un intermédiaire entre les agents à capacité de financement (prêteurs de ressources) et ceux à besoins de financement (emprunteurs de ressources). En effet, selon Siruguet (2001 : 25), la banque, « du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux est continuellement en situation de transformation ». Ainsi, la banque est une institution financière qui reçoit des dépôts de particuliers, fait des prêts et sert d'intermédiaire entre les demandeurs de capitaux et les déposants de capitaux.

Le métier de banquier étant considéré comme un métier à risques, la gestion des risques constitue un impératif pour toutes les banques puisqu'elle leur permet de considérer les risques de manière convenable, de réduire l'exposition aux risques et de se préparer à leur éventuelle réalisation. Pour ce faire, les dirigeants doivent mettre en place des dispositifs afin de sécuriser l'environnement interne et externe de la banque ainsi que leur résultat en évitant ou en couvrant les risques qui pourraient entraîner des pertes nettes ; ceci dans le but d'atteindre efficacement leurs objectifs.

Dans cette première partie de notre travail, il s'agira d'analyser l'activité bancaire, d'examiner la réglementation bancaire et le concept de risques opérationnels. Cette première partie de l'étude comporte donc trois (03) chapitres : le premier est consacré à la présentation des risques opérationnels bancaires, le deuxième s'appesantit sur la gestion des risques opérationnels et l'impact sur la rentabilité. Le dernier chapitre de cette revue de littérature sera consacré à la définition de notre démarche d'approche en vue d'analyser le dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place au sein d'Ecobank Sénégal.

Chapitre 1 : Risques opérationnels bancaires

Pour s'assurer d'une bonne gestion des risques, il est important d'avoir une bonne compréhension de l'activité bancaire afin de pouvoir mieux cerner les risques auxquels les établissements de crédit sont exposés. Ceci permettra de mettre en place des dispositifs adaptés afin de les réduire. Les banques sont les partenaires habituels des acteurs économiques au regard des activités qu'elles mènent. L'une des spécificités des banques, c'est l'exercice du commerce de l'argent. En effet, elles reçoivent des capitaux placés sur des comptes, échange de la monnaie, prêle de l'argent à des taux et moyennant des commissions variables, exécute pour le compte de tiers toutes opérations de ce genre et se charge de tous services financiers. Dans le déroulement de leurs activités, les banques sont confrontées à divers risques dont il importe d'assurer la maîtrise.

Nous ne saurions présenter les risques opérationnels, sans au préalable savoir s'ils font partie des risques majeurs bancaires. Dans ce chapitre, il s'agit, pour nous, en premier lieu, d'examiner les différents risques rattachés à l'activité bancaire, de mettre par la suite un accent particulier sur les risques opérationnels bancaires, de définir ses composantes et de mettre en exergue les approches de mesure de ces risques.

1.1. Risques liés à l'activité bancaire

Par définition, les banques sont les établissements de crédit qui collectent des dépôts d'argent puis les utilisent sous forme d'investissements ou de crédits accordés aux entreprises et aux ménages : ils sont donc des intermédiaires financiers. En effet, l'article 2 de la nouvelle Loi Bancaire de l'UMOA précise que « sont considérées comme établissements de crédits, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque. Constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiements. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire ».

Selon Sardi (2002 : 39), « il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque ». Les risques sont donc inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité de la banque et les fonds propres et leur persistance et leur impact peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-

dire l'incapacité de la banque à faire face à ses engagements. Il s'avère donc important d'identifier ces risques afin de mettre en place des dispositifs internes destinés à les limiter.

1.1.1. Notion de risque

L'Institute Of Internal Auditors (IIA) et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI), dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Cette définition lie remarquablement les risques et les objectifs : il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif.

L'IFACI (in Renard 2010 : 155) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Ses composantes sont la gravité et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. En effet, la norme ISO (in Renard 2010 : 155) définit le risque comme « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité ». Le risque n'a pas que des conséquences négatives. Il peut avoir un impact positif et constituer pour l'entité une opportunité. En effet, selon Bapst & al (2001 : 8), « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ».

Nous pouvons donc définir le risque comme étant tout événement susceptible d'empêcher un établissement de réaliser ses objectifs ou encore de maximiser ses performances. Loin d'être toujours un élément néfaste, il est important pour toutes les banques de mettre en place un dispositif de management des risques tel que préconisé par le COSO 2 (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) qui doit leur permettre, au préalable, d'identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement et, ensuite, permettre d'identifier les événements opérationnels qui peuvent avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

1.1.2. Typologie des risques majeurs bancaires

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel ne pouvant être mesuré par un seul indicateur. En général, les risques majeurs de l'activité bancaire sont regroupés en trois catégories : les risques de crédit, les risques de marché et les risques opérationnels. A ces trois catégories s'ajoutent d'autres risques bancaires (voir annexe n°1 : constellation du risque bancaire, page 114).

1.1.2.1. Risques de crédit ou de contrepartie

Le risque de crédit est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. Il correspond donc au risque de défaillance d'un client de l'institution bancaire. Selon Coussergues (2007 : 108), le risque de contrepartie est « le risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu ». Ce risque se subdivise en :

- risque de garantie : ici, la banque doit supporter une perte si elle ne peut exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si un produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements du débiteur ;
- risque de concentration : il s'agit des pertes importantes dues à une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques ou de taille de l'emprunteur ;
- risque pays qui se manifeste lorsqu'un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en monnaies étrangères de ses ressortissants.

1.1.2.2. Risques de marché

Selon Coussergues (2007 : 110), les « risques de marchés sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif ».

Sardi (2002 : 40) définit les risques de marché comme « des pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de Trading ou de négoce ». Les risques de marché concernent les variations de prix d'instruments financiers, et leur effet négatif sur la valeur des positions de la banque. Ils sont subdivisés en trois catégories :

- risque de taux : il exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêts. Il se subdivise en risques de revenu et de placement ;
- risque de change : c'est le risque lié aux variations (favorable ou défavorable) des cours de devises les unes par rapport aux autres ;
- risque d'illiquidité du marché : il s'agit de la difficulté, sinon l'impossibilité de négocier certains instruments financiers avant l'échéance ou de l'obligation d'accepter une décote sur le prix de certains produits lors de leur négociation.

1.1.2.3. Risques opérationnels

Selon Sardi (2002 : 41), le règlement CRBF 97-02 définit le risque opérationnel comme « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ». Le risque opérationnel est donc le risque de perte résultant de l'inadéquation ou la défaillance de tout processus interne ou d'événements extérieurs. Ils sont donc liés à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque.

1.1.2.4. Autres risques bancaires

Il s'agit du :

- risque de liquidité : selon Sardi (2002 : 43), « c'est le risque pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin » ;
- risque de réputation relatif à l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et aux marchés (Sardi, 2002 :44), à la suite d'une publicité portant sur des faits réels ou supposés ;
- risque stratégique qui résulte des pertes potentielles résultant de l'échec d'une stratégie adoptée par l'établissement ;
- risque systémique : la défaillance d'une banque peut déclencher des difficultés dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire.

1.2. Spécificités des risques opérationnels bancaires

Le risque opérationnel pour les établissements de crédit est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement (analyse ou contrôle absent ou incomplet, procédure non sécurisée), de son personnel (erreur,

malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique,...) ou à des risques externes (inondation, incendie,...). Dans le cadre du dispositif Bale II, la définition du risque opérationnel a été normalisée et présente des enjeux.

1.2.1. Définition du risque opérationnel selon le Comité de Bâle

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

Nous pouvons donc dire que le risque opérationnel est le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants (système d'information déficient erreurs humain, fraudes et malveillances), ou événements externes (accidents, incendie inondations) perturbant la réalisation des objectifs de l'établissement (création de valeur). Ils comprennent, de ce fait, tous les risques de nature à compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image.

1.2.2. Principaux enjeux des risques opérationnels

Selon Jimenez & al (2008 : 21), « le premier enjeu qui apparaît dans la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation bancaire et ainsi d'optimiser le montant de fonds propres (non lié à des activités rémunératrices) à allouer aux risques de cette nature ». Comme autres enjeux, outre l'amélioration de la performance, nous pouvons citer : la sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraîneraient des pertes nettes et de la notation en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des impacts sur la solvabilité ou la notoriété de la banque et une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence sont diminuées.

1.2.3. Nomenclature des risques opérationnels

On retrouve le risque opérationnel dans toutes les activités et dans tous les métiers bancaires. C'est la raison pour laquelle les travaux de Bâle ont défini une segmentation standardisée des risques en huit (08) lignes métier et sept catégories d'événements constituant lesdits risques.

❖ Les lignes métiers de Bâle

La décomposition d'une banque en métiers revient à identifier les principales sources de valeur ajoutée. Elles correspondent, en général, à un produit ou un service, un segment clientèle, un territoire géographique ou la combinaison des trois. Selon Jimenez & al (2008 : 55), « cette décomposition existe couramment dans les banques sous la terminologie de « lignes métier » ou « business lines ». Ces lignes métier seront considérées de manière indépendante et, comme toujours, rattachées à la nomenclature des métiers de Bâle ».

Au nombre de huit, ces lignes métiers seront résumés sous forme de tableau comme l'indique le tableau n°1.

Tableau n°1: Les lignes métiers de Bâle II

Niveau 1	Groupe d'activités
Financements des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Prise ferme d'instruments financiers et/ou placement d'instruments financiers avec engagements ferme ; - Services liés à la prise ferme ; - Conseil et services financiers aux entreprises ; - Conseil aux entreprises en matière de structure du capital, de stratégie industrielle et toute autre activité de conseil connexe ; - Conseil et services en matière de fusions et de rachat d'entreprises ; - Recherche en investissements et analyse financière ou toute forme de recommandation générale concernant les transactions sur instruments financiers.
Négociation et vente institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation pour compte propre ; - Intermédiation sur les marchés interbancaires ; - Réception et transmission d'ordres portant sur un ou plusieurs instruments financiers ; - Exécution d'ordres au nom de clients ; - Placement d'instruments financiers sans engagement ferme ; - Exploitation d'un système multilatéral de négociation (MTF).

Banque de détail	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de dépôts ou d'autres fonds remboursables ; - Prêts ; - Contrats de location-financement et contrats de location à caractère financier ; - Octroi de garanties et souscription d'engagements.
Banque commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de dépôts ou autres fonds remboursables ; - Prêts ; - Contrats de location-financement et contrats de location à caractère financier ; - Octroi de garanties et souscription d'engagements.
Paiements et règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Opérations de paiement ; - Emission et gestion de moyen de paiement ; - Compensation et règlement-livraison d'instruments financiers.
Services d'agence	Garde et administration d'instruments financiers pour le compte de clients, y compris la conservation et les services connexes, comme la gestion de trésorerie/de garanties.
Gestion d'actifs	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de portefeuille ; - Gestion d'OPCVM ; - Autres formes de gestion d'actifs.
Courtage de détail	<ul style="list-style-type: none"> - Réception et transmission d'ordres portant sur un ou plusieurs instruments financiers ; - Exécution d'ordres au nom de clients ; - Placements d'instruments financiers sans engagement ferme.

Source : Arrêté de la République Française du 20 février 2007 relatif au calcul de l'exigence de fonds propres applicables aux établissements de crédit

❖ Typologie des risques opérationnels

Le Comité de Bâle a retenu une classification qui institue sept (07) catégories d'événements liés à ce risque. Nous présenterons cette typologie sous forme de tableau (tableau n°2).

Tableau n°2 : Typologie des risques opérationnels selon le Comité de Bâle

Catégories d'événements (niveau 1)	Définitions	Sous-catégories (niveau 2)	Niveau 3 Etablissement-exemples
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à détourner des règlements.	<p>Activités et transactions non autorisées</p> <p>Vol et fraude</p>	<ul style="list-style-type: none"> - transactions non notifiées (intentionnellement) - transactions non autorisées (avec pertes financières) - évaluation erronée d'une position (intentionnellement) - fraude/fraude au crédit/absence de provisions - extorsion, détournement de capitaux, vol, détournements d'actifs - contrefaçon, contrebande - destruction malveillante de biens - falsification de chèques - usurpation de comptes/d'identité/etc. - fraude/évasion fiscale (délibérée) - corruption, commissions occultes - délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.	Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"> - vol/vol qualifié - contrefaçon - falsification de chèques - fraude de la carte bancaire
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à	Sécurité des systèmes Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> - dommages dus au piratage informatique - vol d'informations (avec pertes financières) - questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat

<p>lieu de travail</p>	<p>l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre de dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/ actes de discrimination.</p>	<p>Sécurité du lieu de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - activité syndicale - harcèlement moral, sexuel... - responsabilité civile (chute, etc.) - événement lié à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel - rémunération du personnel
<p>Clients, produits et pratiques commerciales</p>	<p>Pertes résultant d'un manquement – non intentionnel ou dû à la négligence – à une obligation professionnelle envers les clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou résultant de la nature ou conception d'un produit.</p>	<p>Egalité et discrimination</p> <p>Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire</p>	<p>Tous types de discrimination</p> <ul style="list-style-type: none"> - violation du devoir fiduciaire/ de recommandations - conformité/ diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) - violation de la confidentialité de la clientèle - atteinte à la vie privée - vente agressive - opérations fictives - utilisation abusive d'informations confidentielles - responsabilité du prêteur <p>Pratiques commerciales/de places incorrectes</p> <ul style="list-style-type: none"> - législation antitrust - pratiques incorrectes - manipulation du marché - délit d'initié (au nom de l'entreprise) - activité sans agrément et blanchiment d'argent <p>Défauts de production</p> <ul style="list-style-type: none"> - vice de production (absence d'agrément, etc.) - erreurs de contrôle <p>Sélection, parrainage et exposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de l'analyse clientèle - dépassement des limites d'exposition d'un client <p>Services-conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> - conflits sur l'efficience des prestations

Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	Catastrophe et autres sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - pertes provenant de catastrophes naturelles - pertes dues à des causes externes (vandalisme, terrorisme)
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnement ou de l'activité ou des systèmes.	Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - matériel - logiciel ; télécommunications - interruptions/perturbations d'un service
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.	Saisie, exécution et suivi des transactions	<ul style="list-style-type: none"> - problème de communication - erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement - non-respect de délais ou d'obligations - erreur de manipulation du modèle/système - autres erreurs d'exécution ; problème de livraison - faute dans la gestion des sûretés - mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et notification financière	<ul style="list-style-type: none"> - manquement à l'obligation de notification - inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
		Admission et documentation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'autorisations/renoncations clientèle - documents juridiques absents/ incomplets
		Gestion des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> - accès non autorisés aux comptes - données clients incorrectes (pertes) - actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Contreparties commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - faute d'une contrepartie hors clientèle - divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
		Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - sous-traitance - conflits avec les fournisseurs

Source : In JIMENEZ & al (2008 : 69 – 72)

1.2.4. Prise en compte des risques opérationnels dans les accords de Bâle : les trois piliers du ratio Mc Donough

Le Comité de Bâle ou Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du "groupe des Dix" (G10) à savoir : France, Belgique, Canada, Italie, Japon, Luxembourg, Allemagne, Pays-Bas, Suisse, Espagne, Suède, Royaume-Unis et les États-Unis). La création du Comité suivait de quelques mois un incident survenu suite à la liquidation d'une société allemande, la banque allemande Herstatt ; incident qui avait créé une crise systémique. Depuis sa création, le Comité de Bâle poursuit deux objectifs fondamentaux : renforcer la sécurité des systèmes bancaires et promouvoir une égalisation des conditions de concurrence entre les grandes banques internationales.

1.2.4.1. Missions du Comité de Bâle

Selon Siruguet & al (2006 :77), « le Comité de Bâle a pour missions essentielles d'assurer :

- le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier ;
- l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et ;
- la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel ».

Les réalisations les plus connues du Comité ont été le premier et le second Accord de Bâle. Les réalisations les plus connues du Comité ont été le premier (Bâle I) et le second (Bâle II) accord de Bâle né de la refonte du premier et adopté en juin 2004. Ils imposent l'unification de la gestion des risques ainsi que la mise en place de processus de modélisation.

1.2.4.2. Travaux du Comité de Bâle : les trois piliers

Le ratio « Cooke » imposait aux banques de disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à 8% de leurs risques pondérés. Un travail de refonte de l'Accord a été engagé depuis 1998 et a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord de Bâle II » ou « Ratio Mac Donough » du nom du président de la Federal Reserve Bank of New York, William J. Mac Donough. Cette refonte permettra de prendre en compte l'ensemble des risques auxquels les banques peuvent être exposées, de renforcer la surveillance prudentielle et celle d'une plus grande transparence financière ; et d'assurer la convergence entre l'exigence en fonds propres réglementaires et l'exigence de capital

économique propre à chaque établissement. Aussi, le nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers essentiels dont la synthèse est faite en annexe (voir annexe n°2, page 115) : exigences en fonds propres (pilier 1) ; processus de surveillance prudentielle (pilier 2) et discipline de marché (pilier 3).

Pilier 1 : Exigences minimales en fonds propres

L'objectif ici est d'assurer que la mesure du besoin en fonds propres d'un établissement de crédit correspond au niveau de risque qu'il porte. Le nouveau ratio modifie les principes de calcul du risque de crédit ; il est identique en ce qui concerne le risque de marché mais il crée non seulement une nouvelle exigence de charge en fonds propres pour les risques opérationnels mais aussi, préconise trois approches de calcul des fonds propres en ce qui concerne ces risques.

Pilier 2 : Surveillance prudentielle

Le régulateur pourra, en fonction du profil du risque, imposer les exigences individuelles supérieures à celles imposées par le ratio. L'objectif ici est d'assurer que les banques appliquent des procédures internes saines et efficaces pour évaluer l'adéquation de leurs fonds propres grâce à une évaluation approfondie des risques encourus. Ce processus doit s'appuyer sur deux (02) principes essentiels :

- existence au sein des banques d'un processus d'évaluation du niveau global des fonds propres et d'une stratégie permettant de maintenir ce niveau ;
- vérification et évaluation du processus par les autorités et du niveau des fonds propres ainsi que l'adoption de mesures correctives en cas de non-respect des principes.

Pilier 3 : Discipline de marché

Ce pilier a pour objectif :

- d'améliorer la transparence et la communication financière des banques et ;
- de permettre aux investisseurs de connaître leurs profils de risque, la gestion et la couverture de ces risques.

Le nouveau ratio de solvabilité se calcule comme suit :

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risques de crédit} + \text{risques opérationnels} + \text{risques de marché}} \geq 8\%$$

1.3. Approches de mesure du risque opérationnel selon Bâle II

La réglementation prévoit trois (03) approches de calcul : approche de base ; approche standard et approche des mesures avancées (Basel Committee on Banking Supervision, 2003).

1.3.1. Approche de base (Basic Indicator Approach)

Elle consiste en l'utilisation d'un indicateur unique pour l'exposition d'une banque au risque opérationnel global. Le Comité de Bâle propose que les banques appliquent un pourcentage fixe ($\alpha = 15\%$) à un indicateur sur lequel sont évalués les fonds propres réglementaires et qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels. Cet indicateur est le produit net bancaire (PNB) moyen des trois dernières années.

$$\text{Fonds Propres (capital requis)} = \alpha \times \text{PNB total} = 15\% \times \text{PNB}$$

Aux fins de calcul de l'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel, les différentes composantes du PNB sont : les intérêts perçus et produits assimilés, les intérêts versés et charges assimilées, les revenus des titres, les commissions perçues et celles versées, le résultat provenant d'opérations financières et les autres produits d'exploitation.

1.3.2. Approche standard (Standard Approach)

Dans cette approche, l'activité est décomposée en métiers et produits. Les banques, ici, doivent détenir des fonds propres correspondant à chacun des huit métiers à un pourcentage fixe (bêta β) de leur produit net bancaire moyen des trois dernières années.

$\text{FPRO} = \sum \beta_{1-8} \times \text{PNB}_{1-8}$ avec β , un facteur de pondération reflétant le risque lié à l'activité, donné par le régulateur en fonction des lignes métiers tel que l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau n°3 : Coefficients du risque opérationnel par métier bancaire

Lignes métiers	Coefficient β_i (%)
Financement des entreprises	18%
Négociation et vente institutionnelle	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%

Paiements et règlements	18%
Service d'agence	15%
Gestions d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : in Jimenez & al (2008 : 29)

1.3.3. Approche avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA)

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

Ici, les fonds propres sont calculés en tenant compte des points suivants :

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

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

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

Selon le Comité de Bâle, deux méthodologies sont utilisées pour le déploiement de cette approche (approches Top Down et Bottom Up) et cette approche comporte plusieurs alternatives de calcul définies par le Comité de Bâle.

❖ L'approche Top Down

Elle donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des résultats après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité ou le coût lié aux

changements avec le fait que les pertes historiques soient une bonne mesure des pertes futures. Cette approche présente l'avantage d'être facile à mettre en place mais n'est pas propice à la mise en œuvre d'un contrôle interne. C'est la raison pour laquelle, les établissements préfèrent recourir à l'approche « Bottom Up » pour mieux maîtriser leurs risques opérationnels.

❖ **L'approche Bottom Up**

Approche « à forte valeur ajoutée », elle correspond à une approche structurelle dans laquelle l'identification, l'évaluation des pertes et risques sont définis à l'intérieur de la banque en fonction de la logique de comportement. Elle apparaît plus utile pour comprendre la nature du risque opérationnel et permettre un contrôle interne et elle intègre des cartographies des risques opérationnels liés aux activités et processus. Aussi, elle permet de contribuer à la connaissance des risques opérationnels au niveau des activités et au changement comportemental des différents acteurs notamment les opérationnels.

❖ **Méthodes de calcul du Comité de Bâle pour l'AMA**

Le Comité de Bâle a défini trois alternatives pour la mise en œuvre de l'approche des mesures avancées. Il s'agit de :

- La méthode Loss Distribution Approach (LDA)

Selon Maurer (2007 :8), « elle a pour objectif de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée et d'en déduire la valeur en risque » et consiste à considérer que la perte annuelle totale d'une banque et se compose de deux éléments qui sont la fréquence et la sévérité ; chacun de ces éléments se présentant sous la forme d'une distribution. La distribution de fréquence représente l'occurrence d'événements de pertes opérationnelles, c'est-à-dire le nombre de pertes observées alors que celle de sévérité traduit l'amplitude de ces pertes en termes de montant, d'unités monétaires.

- La méthode Risk Drivers and Controls Approach ou ex méthode Scorecard

Elle procède par une série de questions pondérées qui pourraient s'apparenter à des scénarios. Cette approche regroupe un ensemble d'approches visant à identifier, mesurer, surveiller les risques opérationnels et qui traduisent une évaluation qualitative des risques et contrôles en une valeur numérique ou score.

- La méthode Scenarios based AMA ou méthode d'analyse de scénarios

Les scénarios sont des événements susceptibles de se produire dans l'avenir. Cette approche est un prolongement de l'approche Scorecard. Le risque y est envisagé comme une combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée ; lesquelles peuvent être mesurées en unités monétaires et en nombre d'occurrences annuelles. L'un des objectifs de l'utilisation de cette approche est de fournir une évaluation prospective du risque opérationnel.

En somme, ces trois approches de mesure des risques opérationnels ont pour objet de quantifier le risque opérationnel et de contribuer à une meilleure surveillance de ce dernier. Parallèlement à ces outils de mesure, le Comité de Bâle a développé les principes nécessaires à une bonne maîtrise des risques opérationnels à travers des saines pratiques de gestion et de contrôle du risque opérationnel.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner la constellation des différents risques bancaires et plus spécifiquement la notion de risques opérationnels ainsi que les différentes méthodes de calcul d'exigence en fonds propres destinés à la couverture de ces risques . Une fois, le risque identifié, la banque doit mettre en place des dispositifs visant à assurer leur maîtrise si l'on tien compte du fait qu'une bonne gestion des risques efficiente permet de contribuer à l'amélioration des résultats, à l'optimisation des fonds propres et à la maîtrise de l'équilibre rentabilité/risques. C'est la raison pour laquelle, le chapitre suivant traitera de la gestion des risques opérationnels et de son impact sur la rentabilité.

Chapitre 2 : Gestion des risques opérationnels bancaires et impact sur la rentabilité

Alors que les banques ont développé des outils sophistiqués de mesure et de gestion des risques de crédit, le domaine des risques opérationnels est plus nouveau. Le Comité de Bâle exige, des banques, une mesure et une couverture de leurs risques opérationnels aussi fiables que celles de leurs risques de crédit et de marché par le développement de meilleures pratiques et la mise en place d'une exigence de fonds propres. L'importance de disposer d'un dispositif de suivi du risque opérationnel est largement reconnu. Dans ce chapitre, nous mettrons en évidence le dispositif de gestion desdits risques, présenterons la notion de rentabilité bancaire ainsi que sa relation avec la gestion des risques opérationnels.

2.1. Politique de gestion des risques opérationnels

La gestion approfondie des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour les établissements bancaires. Pour intégrer la dimension « risque » dans leur dispositif de pilotage, sécuriser leurs fonds propres et ainsi répondre aux attentes Bâle II, les banques utilisent le management par les processus. Ce type de management leur apporte la méthodologie et les outils d'organisation pour une gestion des risques opérationnels.

2.1.1. Objectifs de la politique de gestion des risques opérationnels

Selon Jimenez & al (2008 : 113), « elle doit être préalablement définie par la direction générale des établissements financiers et mise en œuvre par le responsable risques opérationnels. Les objectifs de cette politique sont : sécuriser les résultats en assurant une meilleure maîtrise des risques opérationnels ; se doter de dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer leurs activités et optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration en continu des processus de gestion des risques opérationnels et répondre aux exigences réglementaires ».

2.1.2. Saines pratiques de gestion des risques opérationnels

L'ensemble du dispositif Bâle II a été conçu pour inciter à évoluer progressivement vers la méthode avancée. Cette économie de fonds propres trouve sa contrepartie dans la mise en œuvre d'une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels

et, en définitive, à la réduction des pertes. C'est probablement la raison pour laquelle le régulateur a lui-même défini, dans un document intitulé « Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk », un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs. Au nombre de dix, ces principes sont regroupés en quatre points (principes voir annexe n°3, page 116). Selon CLUSIF (2004 : 5-6), il s'agit :

- du développement d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels : il s'agira pour la direction générale d'approuver et de réexaminer périodiquement le dispositif de gestion des risques opérationnels ; de garantir qu'il est soumis à un audit interne efficace et complet et qu'il couvre l'ensemble du périmètre d'un établissement (tous les niveaux). Elle doit également veiller à la mise en œuvre du dispositif de manière cohérente à tous les niveaux de l'institution et à ce que les membres du personnel, à tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel ;

- de la gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque) : les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles doivent mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels et des expositions importantes à des pertes et adopter des procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques. Elles doivent également réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel et mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption, limitant ainsi les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ;

- du rôle des superviseurs : les autorités de contrôle bancaire doivent veiller à ce que toutes les banques mettent en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels et procéder régulièrement à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel ;

- du rôle de la communication financière : la communication financière des banques doit être suffisamment étoffée pour permettre à la direction d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

2.2. Gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels fait intervenir au préalable un certain nombre d'acteurs chargés de veiller à la maîtrise desdits risques. Là encore, selon Bâle II, le modèle

de gestion des risques opérationnels comporte quatre étapes : l'identification, l'évaluation et réduction du risque ainsi que le suivi et la maîtrise du risque opérationnel.

2.2.1. Identification, évaluation et réduction des risques opérationnels

2.2.1.1. L'identification et l'évaluation des risques opérationnels

Selon le Comité de Bâle, « l'identification des risques opérationnels est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi des risques et permettre l'établissement d'une typologie de risques opérationnels ». Elle doit être faite en interne et en externe et permettre d'identifier les événements en internes et externes qui pourraient engendrer le risque et pouvant empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

L'évaluation suppose la définition d'une méthode et de critères communs d'évaluation des risques, la définition d'indicateurs clés de risques, de contrôles et l'évaluation et le renforcement des dispositifs de maîtrise des risques (plans d'action). Elle sera menée conformément à l'approche adoptée par la banque.

Le Comité de Bâle II a proposé plusieurs outils permettant aux banques d'identifier et d'évaluer leurs risques opérationnels. Il s'agit notamment de la cartographie, des indicateurs de risques et de l'auto-évaluation des risques.

❖ Cartographie des risques

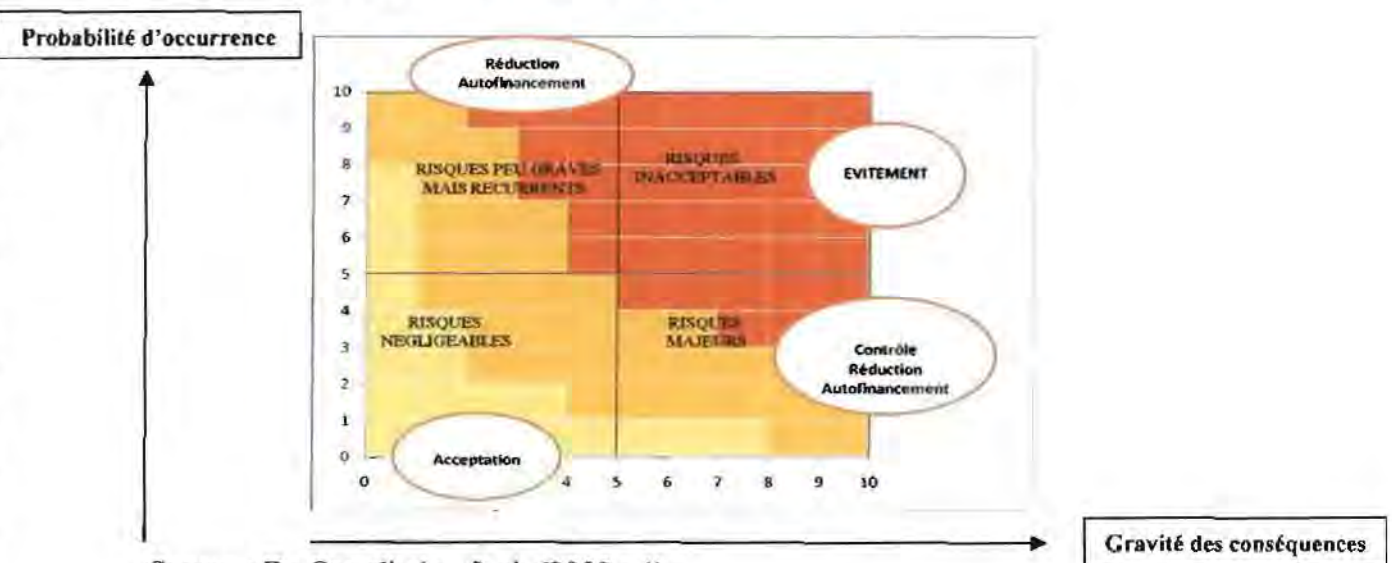
Elle permet de définir une nomenclature des risques, leurs impacts potentiels, les facteurs qui déclenchent leur survenance et l'envergure du dommage. Selon Jimenez & al (2008 : 63), « la cartographie des risques est une étape clé, car permettant de définir valables pour l'ensemble de l'organisation. C'est un outil d'aide à la décision et une méthode de représentation de l'évaluation des risques qui doit être régulièrement révisé afin, d'une part, de permettre la prise de décisions de gestion adaptées aux risques et, d'autre part, d'optimiser l'utilisation des fonds propres ». Selon Christelle & Villepelet (2005 :102), « les risques doivent être représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible) ». Elle doit permettre l'analyse du risque suivant deux variables : la fréquence ou probabilité de survenance du risque sur une période donnée et les impacts ou gravités, c'est-à-dire les conséquences financières et les effets sur l'image de la banque.

Les étapes de la cartographie des risques opérationnels sont les suivantes :

- définition des couples processus/risques à évaluer : il s'agit d'effectuer un découpage cohérent de la banque et de ses fonctions et d'effectuer une auto-évaluation des risques en associant à ce découpage, les événements à risques ;
- identification et évaluation des risques nets (prise en compte de l'existant) : il s'agit d'identifier le risque résiduel et d'évaluer les impacts et la fréquence des événements ;
- appréciation du dispositif de maîtrise des risques : elle est faite pour chaque couple défini à l'aide de critères pertinents tels que les dispositions organisationnelles (bonne organisation, séparation des tâches, procédures existantes...), le dispositif de contrôle mis en place, les outils de suivi de l'activité (reporting, état d'alerte ...);
- contrôle de cohérence avec les risques bruts : il consiste à déterminer l'impact maximum du risque maximum encouru en cas de défaillance du dispositif de maîtrise ;
- classification et hiérarchisation (risques bruts, nets, impact image...) afin de déterminer les priorités de traitement des risques et d'améliorer le dispositif en définissant et en mettant en œuvre des plans d'actions qui auront pour objectif de ramener, si nécessaire, les risques nets à un niveau acceptable par l'établissement.

Selon De Castelbajac & al. (2003 : 3), « la cartographie des risques doit conduire à la construction de la matrice des risques qui permet de décliner les risques en quatre grandes catégories ». Cette cartographie doit aider à mieux traiter les risques (voir figure 1) :

Figure n°1 : Matrice de traitement des risques



Source : De Castelbajac & al. (2003 : 4)

- les risques de fréquence et de gravité faibles qui sont ceux qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité même s'ils se réalisent. Ils sont dits mineurs ou négligeables ;

- les risques de fréquence faible et de gravité élevée : ce sont ceux qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives en cas de survenance. Cette catégorie de risques est dénommée « risques catastrophiques » ou risques majeurs ;
- les risques de fréquence élevée et de faible gravité qui sont des événements qui se produisent assez souvent mais dont les conséquences sont relativement faibles ;
- les risques de fréquence et de gravité élevées qui sont des événements qui se produisent fréquemment et dont les conséquences sont, à chaque fois, significatives. Dans ce cas, la banque est en situation permanente de perte et il existe un problème relatif au fonctionnement même de la banque ou à l'évaluation des enjeux.

❖ Indicateurs de risques

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

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

Il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performance pour l'ensemble des institutions bancaires. On peut cependant en citer quelques uns à savoir :

- au niveau des ressources humaines : rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires, plaintes de la clientèle... ;
- au niveau du système : interruption du système, tentative d'intrusion informatique... ;
- concernant le Traitement et les Procédures : nombre de corrections d'écritures, plaintes et contestations... ;
- pour les indicateurs de risques avérés liés aux conséquences, nous avons : le nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, la durée d'indisponibilité des systèmes, le nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents...et ;

- les indicateurs de coûts/ressources sont par exemple, le niveau de ressources allouées au contrôle des risques opérationnels, Budget « sécurité », les pertes financières liées aux incidents, aux erreurs, dédommagements clientèle...

❖ Auto-évaluation des risques

La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des contrôles destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel. Ceci permet aux banques de mettre en œuvre des plans d'actions afin de renforcer leurs procédures et de quantifier leur exposition au risque opérationnel. La matrice peut recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recoupant plusieurs activités.

2.2.1.2. La réduction du risque

Elle nécessite la mise en œuvre d'une démarche récurrente d'auto-évaluation des risques et des contrôles. En effet, selon le COSO II (2005 :84), « la réduction consiste à prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ». Ce sous-processus est complexe car d'elle dépendra la capacité de la banque à se doter de moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'action adéquats pour anticiper certains événements ou réduire au maximum leur impact en cas de survenance. Cette étape se fera à travers le diagnostic ou l'évaluation de l'existant pour une ou plusieurs entités ou activités, la cartographie des risques, la conception d'un dispositif d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels, la conception et mise en œuvre d'un processus d'auto-évaluation et le déploiement d'outils supports. Ainsi, la réduction du risque opérationnel fait intervenir le système global de contrôle interne. En effet, selon Jimenez & al (2008 :129), « il faut entendre par système global de contrôle interne, tous les éléments qui contribuent, de par leur bon fonctionnement au quotidien, à la sécurisation du dispositif ».

2.2.2. Dispositifs de suivi et de maîtrise des risques opérationnels

Selon le Comité de Bâle, « les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux ».

2.2.2.1. Suivi des risques opérationnels

Selon Maurer (2007 : 59), « le suivi du risque opérationnel consiste à fixer les limites en risque et permet de gérer les consommations en coût du risque ». Le suivi des risques opérationnels nécessite au préalable la définition d'indicateurs clés et adéquats (indicateurs d'alerte, indicateurs de risque avérés et indicateurs de pertes). Selon le Comité de Bâle, deux approches de suivi ou de couverture de ces risques sont possibles : le bottom-up et le top-down. Dans l'approche bottom-up, les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs, là où l'appréciation individuelle des managers exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels, pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'à un niveau central. Dans l'approche top-down, c'est en fonction de la vision stratégique globale de la rentabilité globale des opérations, que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leurs risques opérationnels.

2.2.2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels

La maîtrise des risques opérationnels constitue la phase la plus importante car c'est d'elle que dépendra la capacité de la banque à se doter de moyens de prévention des risques en identifiant les leviers d'actions adéquats à l'anticipation de certains événements ou réduire au maximum leur impact en cas de survenance. Elle s'appuie simultanément sur deux fonctions à savoir : la fixation d'un niveau maximum de risques opérationnel accepté par la banque (fixation des limites par typologie de risques opérationnels) et choix d'un mode de couverture tout en le traduisant par des plans d'actions précisant les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation.

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

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

Selon le COSO II (2005 :83), « une fois les risques évalués, le management détermine le traitement à appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation de ces risques ». Face au risque opérationnel plusieurs actions peuvent être prises : l'accepter ; s'assurer contre le risque supposé ; tester des alternatives ou élaborer un plan de secours. En effet, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait pouvoir décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle les supporte. Pour cela, elle doit disposer de procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations et une politique interne dûment documentée concernant la gestion du risque.

❖ Contrôle interne et processus de vérification

Le référentiel COSO (2005 :334) définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une entreprise ou organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». L'organisation des contrôles repose sur des principes et sur le contrôle de premier niveau effectué par le contrôle interne et sur le contrôle de second niveau effectué par l'audit interne. En matière de risques opérationnels, selon Nicolet & Maignan (2005 :51), « le référentiel cible de contrôle, intègre à la fois les grands principes de contrôle interne, comme les séparations de fonctions, ainsi que l'ensemble des réglementations applicables ». Au titre du contrôle de premier niveau, les dispositifs de maîtrise du risque opérationnel s'énumèrent comme suit :

- identification et évaluation des risques liés au fonctionnement des unités ;
- élaboration de politiques de prises de risques adaptées aux enjeux ;
- fixation de la limite des risques, prévoyant la fixation de limites globales et opérationnelles, la revue, la mesure, le suivi des dépassements et des régularisations ;
- suivi des performances (CLUSIF, 2004 :9).

Le contrôle interne est assuré par différents composants de l'organisation et a pour objectif premier de s'assurer que les opérations sont traitées et gérées, conformément aux normes, aux règles et aux procédures en vigueur. Dans ce dispositif, l'audit interne consacre l'essentiel de ses missions, à vérifier que les procédures sont à jour et que les opérationnels les ont comprises et les appliquent totalement, au quotidien, d'où une nouvelle organisation de la gestion des risques opérationnels par l'audit interne qui effectue le contrôle de second niveau.

❖ Audit interne et gestion des risques opérationnels

Tel que défini par l'Institute of Internal Auditor (IIA) et traduit par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), « l'audit interne est une activité objective et indépendante qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses risques, lui apporte ses conseils et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». La responsabilité de l'évaluation du dispositif de gestion des risques opérationnels incombe à l'Audit interne ; ce, à travers le contrôle de second niveau. En matière d'attentes de Bâle II, selon Lauretou & Zanota (2005 :67-68), « les rôles et responsabilités de l'auditeur interne, sont :

- concernant le premier pilier : examen périodique des processus de gestion et des systèmes de mesure du risque opérationnel portant sur les activités des unités et sur la fonction indépendante de gestion des risques opérationnels ;
- pour le second pilier : il a pour rôle de donner l'assurance sur l'identification et la mesure des risques et les processus de contrôle de l'intégrité du processus de gestion ; l'assurance du caractère approprié du système de contrôle interne et le réexamen périodique du processus de gestion des risques (intégrité, fiabilité, pertinence) ;
- enfin, l'audit interne pourrait assurer le Conseil d'Administration de l'efficacité des contrôles du processus de communication tels que décrits au troisième pilier ».

L'audit interne doit donc, périodiquement, évaluer, à travers des missions d'audit effectuées dans le cadre des plans annuels d'audit, ce dispositif afin de juger de la pertinence et de la qualité du système de maîtrise des risques et de proposer des mesures d'amélioration. En effet, selon Renard (2010 : 103), « l'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini ». Cette mission doit permettre d'assurer, tant à l'organe exécutif qu'au régulateur : l'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement ; la bonne application de la politique de risques définie ; la capacité de la banque à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'elle s'est fixées et de manière conforme à la réglementation en vigueur.

❖ Autres pratiques internes de maîtrise du risque opérationnel

Le comité de Bâle prévoit d'autres pratiques internes afin de maîtriser le risque opérationnel :

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

❖ Les plans de continuité d'exploitation ou d'activité (PCA)

Selon le Comité de Bâle, « les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ». La continuité des activités est un élément majeur d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels (Jimenez & al, 2008 :130). En effet, pour des raisons qui peuvent échapper au contrôle de la banque, un incident grave peut l'empêcher d'exécuter entièrement ou partiellement ses obligations, en particulier quand ses infrastructures physiques, de télécommunications ou d'informatique ont été endommagées ou rendues inaccessibles. Cette situation peut à son tour provoquer de lourdes pertes financières pour la banque. Cette éventualité nécessite que les banques mettent en place des plans de reprise et de continuité de l'exploitation, en rapport avec sa taille et avec la complexité de ses activités, prenant en compte divers types de scénarios plausibles auxquels la banque peut être exposée.

2.2.2.3. Pilotage et reporting « risques opérationnels »

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

- fournir aux instances dirigeantes de l'établissement une vision consolidée des risques opérationnels leur permettant d'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus, de s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des RO avec le profil des risques et le plan d'activité, d'effectuer des arbitrages nécessaires pour limiter/couvrir les risques et de piloter les actions préventives/correctives et leur état d'avancement ;

- fournir au régulateur « l'assurance que les instances dirigeantes participent activement à la surveillance du dispositif de gestion des risques opérationnels ».

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

2.3. Notion de rentabilité bancaire

La rentabilité d'un établissement de crédit représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour poursuivre durablement son activité. Elle est un indicateur de la capacité d'une banque à supporter le risque et/ou à accroître ses fonds propres. Lorsque les banques sont rentables, elles sont stables. Selon Van Greuning & Bratanovic (2004 : 83), « la rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de sa gestion. Elle lui permet de conserver un certain profil de risque, et elle lui permet de disposer d'un matelas pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme ». Il existe, en matière de rentabilité, des normes de gestion et des indicateurs de mesure de la rentabilité.

2.3.1. Améliorer la rentabilité des fonds propres

La rentabilité bancaire suppose nécessairement la rentabilité des fonds propres. Les fonds propres sont en effet, une ressource limitée transmise par les actionnaires qui cherchent à en optimiser le rendement grâce à la maximisation de la valeur de la banque dont ils sont propriétaires. Ceci passe notamment par la maximisation de la rentabilité des fonds propres.

2.3.2. Normes de gestion prudentielles

Elles définissent les ratios déterminants de la rentabilité bancaire. La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter des normes de gestion sous forme notamment de ratios (liquidité, solvabilité...). La loi cadre portant réglementation bancaire dans la zone UMOA précise en son article 44 que « les établissements de crédit sont tenus de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard

des déposants, la division de leur risques et, de l'équilibre de leur structure financière ». Destinées à sécuriser l'ensemble du système bancaire et assurer l'amélioration de la performance des banques, ces normes de gestion qualifiées de prudentielles définissent trois types de ratios auxquels tout établissement de crédit doit se conformer. Il s'agit du :

- **ratio de solvabilité** : il concerne le renforcement des fonds propres et leur solvabilité. Les fonds propres doivent être supérieurs à 8 % des risques crédit de la banque ;
- **ratio de liquidité** : il permet de suivre et de contrôler la faculté d'une banque à rembourser ses dépôts exigibles à très court terme. Son respect doit permettre aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs emplois de même durée ;
- **coefficient de fonds propres et ressources permanentes** : la suppression du système de régulation quantitative de crédit a été assortie de la création d'un ratio prudentiel visant à imposer aux établissements de crédit un niveau minimal de couverture des emplois longs par des ressources stables. Les ressources supérieures à cinq ans doivent permettre de financer plus de 60 % des emplois effectués par la banque pour des durées supérieures à cinq ans (Coussergues, 2007 :52-53).

2.3.3. Indicateurs de mesure de la rentabilité

Pour mesurer la rentabilité d'une banque, plusieurs indicateurs peuvent être utilisés. Nous avons, entre autres, les soldes intermédiaires de gestion et les ratios de rentabilité.

2.3.3.1. Soldes intermédiaires de gestion

L'équilibre rentabilité/risque ne peut pas toujours être apprécié par le seul examen du résultat net, qui est un solde intégrant parfois des produits ou charges non récurrents qui peuvent masquer la structure de la rentabilité des établissements. C'est pourquoi l'analyse de celle-ci passe par la mise en évidence de soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final. On distingue le produit net bancaire, les résultats bruts d'exploitation, courant avant impôt et le résultat net (Coussergues, 2007 :113).

2.3.3.1.1. Le produit net bancaire (PNB)

C'est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions d'intermédiation, de marché..). Il est calculé par différence entre les

produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opérations sur titres, change, marchés dérivés,...). Il correspond à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et a pour but de financer les frais généraux et les risques. Ses différentes composantes sont :

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

2.3.3.1.2. Le résultat : Brut d'exploitation, courant avant impôt et net

L'analyse de ces soldes permet d'identifier les vecteurs de rentabilité et d'expliquer la formation du résultat des banques. Il s'agit du :

- **résultat brut d'exploitation (RBE)** : encore appelé coefficient net d'exploitation, il permet d'apprécier la capacité d'un établissement de crédit à générer une marge après imputation du coût des ressources et des charges de fonctionnement. Selon Coussergues (2007 : 114), le RBE indique « la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement ». C'est un ratio important qui rapporte les charges de structure au PNB (il est préférable qu'il soit inférieur à 70%). Sa formule est :

Coefficient net d'exploitation ou RBE = charges de structure / PNB

- **résultat courant avant impôt (RAI)** : ce solde tient compte des plus ou moins values sur cessions d'éléments d'actif comme les immobilisations financières. Assimilable au résultat d'exploitation, il est égal au RBE diminué des dotations aux provisions et des pertes sur créances irrécupérables. Il prend donc en compte le risque de contrepartie.

RAI = RBE - (dotations aux provisions + pertes sur créances irrécupérables)

- **résultat net (RN)** : selon Coussergues (2007 : 119) « outre le résultat avant impôt, ce solde tient compte des produits et charges exceptionnels, des dotations ou des reprises au fonds pour risques bancaires généraux, et de l'impôt sur les sociétés ».

2.3.3.2. **Ratios de rentabilité**

Ils mettent en évidence la rentabilité bancaire. Il s'agit des ratios de rentabilité d'exploitation et des ratios de rentabilité globale.

2.3.3.2.1. Ratios de rentabilité d'exploitation

Ils permettent une analyse des structures d'exploitation. On distingue notamment :

- coefficient d'exploitation qui indique la part de PNB absorbée par les frais généraux. Sa formule est : frais généraux /PNB ;
- ratio de productivité par agence qui permet de juger de l'efficacité d'un réseau d'agences. On calcule le ratio tel que : (crédits / nombre d'agences) ou (dépôts / nombre d'agences).

2.3.3.2.2. Ratios de rentabilité globale

Selon Van Greuning & Bratanovic (2004 : 95), ils sont au nombre de deux et on distingue le :

❖ **ratio de rendement ou le Return On Assets (ROA)** : ce ratio est le plus utilisé pour évaluer les performances des banques. Il traduit le retour sur actifs c'est-à-dire la rentabilité des actifs de la banque. Il rapporte le résultat net au total du bilan et met en évidence le rendement de l'ensemble des actifs constitués par la banque. Sa formule est la suivante :

$$ROA = \text{Résultat net} / \text{Total bilan}$$

❖ **ratio de rentabilité financière ou le Return On Equity (ROE)** qui mesure la rentabilité des fonds propres de la banque. C'est le rapport entre le résultat net et les fonds propres de la banque. Ce ratio insiste sur les fonds propres car l'activité de banque est affectée par des risques, pour elle-même et pour ses clients : les profits de la banque doivent servir non seulement à rémunérer ses actionnaires, mais aussi à renforcer lesdits fonds propres, dernier recours en cas de réalisation du risque.

$$ROE = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$$

2.4. **Relation entre rentabilité et gestion des risques opérationnels**

Comme toute entreprise, l'objectif financier majeur de la banque est la création de la valeur due à la maximisation des capitaux, leurs profits tout en minimisant les risques auxquels elles sont exposées. La contrainte liée à cet objectif est la rentabilité. Aujourd'hui, les banques insistent sur leur performance de création de valeur surtout pour l'actionnaire. Selon Coussergues (2007 : 122), « une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires si la rentabilité de ses actifs est supérieure au coût des capitaux investis, propres et empruntés ».

Etant sur un marché en perpétuel changement, le recours croissant aux produits des marchés dérivés implique l'intérêt et la primauté que la banque accorde à la gestion des risques. Cette implication des banques au niveau de la maîtrise et de la gestion du risque n'est pas nouvelle, mais tend à s'accroître, du fait de la logique de rentabilité qui est sous-jacente. Ainsi, une gestion du risque convenable et prudente est une manière de créer de la valeur pour la banque. La création de valeur est donc un bon indicateur de performance dans la mesure où elle synthétise la compatibilité des risques et de la rentabilité. En effet, les risques, quelle que soit leur nature, engendrent des coûts qui, souvent, se traduisent par des pertes de revenus et d'actifs. Ceci a d'ailleurs un impact négatif sur la rentabilité de la banque et sur sa solvabilité dans la mesure où ce sont ses fonds propres qui se réduisent. Il est donc important de maîtriser les risques à travers une bonne gestion des risques afin de réduire ces pertes, d'assurer la rentabilité, la pérennité et le développement des banques.

Selon De Castelbajac & al. (2003 : 6), « les dispositifs de Gestion du Risque Opérationnel poursuivent plusieurs objectifs : assurer un calcul des fonds propres accepté par la Commission Bancaire et avantageux pour la banque (à niveau de risque égal), apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque, réduire réellement les pertes avérées, diminuer effectivement les pertes potentielles ; et tout cela à un coût raisonnable ».

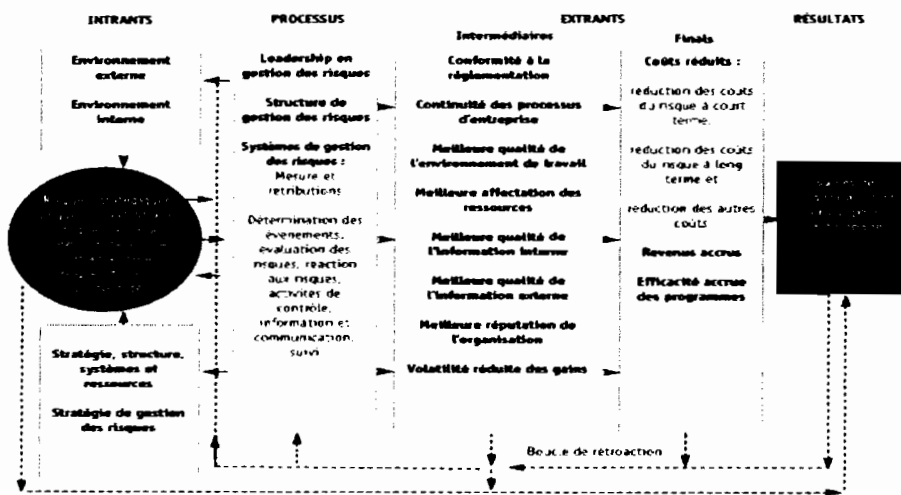
Contrairement au risque de crédit qui est imprévisible, le risque opérationnel est maîtrisable car il résulte de dysfonctionnements de processus internes (Ahamada, 2004 : 2). Il est destructeur de richesse (Jimenez et Merlier, 2004 :45). Outre la mise en conformité du système d'information avec la réglementation Bâle II, la maîtrise du risque opérationnel est un objectif business majeur car les pertes engendrées par ce type d'incidents s'impactent de façon significative sur les résultats financiers de la banque.

L'efficacité de la gestion des risques opérationnels réside dans le fait que ces risques soient, au même titre que le risque de crédit, intégrés dans la gestion globale de risques et contrôle. Selon Chapelle & al (2005 : 53), « ce dispositif doit aider la direction à définir, en toute connaissance de cause, la réaction appropriée à un risque donné permettant ainsi la réduction des coûts que le risque opérationnel pourrait engendrer et l'amélioration du résultat de la banque ». Il doit permettre aux dirigeants d'adapter les décisions de la banque en fonction du risque anticipé (allocation des actifs) ; ce qui aura pour but d'améliorer la rentabilité et de sécuriser l'atteinte des objectifs. En effet, la bonne gestion des risques opérationnels est indispensable pour répondre à deux problèmes à savoir : évoluer avec un environnement économique imprévisible et de plus en plus agressif et satisfaire les

actionnaires qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de transparence et de survie de l'entreprise.

Selon Chapelle & al (2005 :55), « la gestion proactive des risques opérationnels peut apporter des économies de coût et un complément de rentabilité substantiels ». Le modèle de rentabilité de la gestion des risques (risques opérationnels y compris) proposé par les auteurs tels que EPSTEIN & REJC, met en évidence quatre facteurs clés de succès d'un processus organisationnel de gestion des risques (voir figure n°2).

Figure 2 : Modèle de rentabilité de la gestion des risques — Antécédents et conséquences d'une gestion efficace des risques



Source : Epstein & Rejc (2010 : 4)

Ainsi, une stratégie de gestion efficace des risques doit permettre à la Direction, à l'aide des informations reçues, de juger des implications stratégiques des risques opérationnels afin d'assurer une meilleure prise de décisions ; ce qui pourra conduire au succès de l'organisation. Une gestion des risques opérationnels doit conduire à amoindrir de ce fait, l'importance des pertes opérationnelles, réduisant ainsi les coûts de la banque tout en améliorant la performance de celle-ci.

Les différentes définitions de la notion du risque opérationnel, les difficultés rencontrées par les banques à mesurer et à mettre en place un dispositif de gestion et à éviter les pertes financières ont apporté de l'intérêt pour mener une réflexion dont l'objectif était la modélisation du risque opérationnel et en faire une discipline autonome. Le comité de Bâle s'en est d'ailleurs préoccupé en intégrant dans les nouveaux accords sur la surveillance prudentielle des établissements de crédit un traitement explicite de gestion et de couverture du risque opérationnel et en proposant un modèle de gestion efficace des risques opérationnels. Aussi, dans ce chapitre, il a été question de couvrir le volet rentabilité et de mettre en exergue sa relation avec la gestion des risques opérationnels.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Dans ce chapitre, nous mettrons en exergue notre modèle d'analyse et nous présenterons les outils de collecte de données utilisés dans le cadre de notre étude. Etant donné le lien étroit entre les risques et la performance, il a été vu nécessaire d'examiner l'influence la gestion de ces risques sur la rentabilité de la banque faisant objet de notre étude. Ce chapitre traitera de la démarche suivie dans le cadre notre étude.

3.1. Modèle d'analyse

C'est la conclusion du travail théorique effectué précédemment en vue de la résolution de notre problème de recherche et de la formulation des hypothèses. Il s'agit d'expliquer, sous forme de modèle, la solution retenue pour résoudre le problème soulevé et proposer un test (collecte de données) afin de mettre cette solution à l'épreuve. Il se traduit par des propositions théoriques dont la transposition directe est l'hypothèse. Selon DESROCHES & al (2003 : 58), plusieurs méthodes sont utilisées pour analyser les risques parmi lesquelles les méthodes qualitatives et quantitatives sont les plus importantes.

La méthode qualitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Son but est d'identifier les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance du système de contrôle interne, les causes de ces événements, leurs conséquences (sur le système à travers des scénarios) et les actions de diminution des risques qui peuvent être prises.

Selon Desroches & al (2003 :60), « la méthode quantitative permet d'évaluer la probabilité des composantes du risque en ce qui concerne la modélisation et l'évaluation des risques. Elle a pour but de permettre la hiérarchisation des risques, l'évaluation du niveau de sécurité du système de contrôle interne et la construction de la sécurité dudit système de manière efficace et cohérente. Les étapes de l'analyse quantitative sont les suivantes :

- description du système de contrôle objet de l'étude ;
- définition des termes sources de dangers ;
- évaluation des phénomènes physiques générés par ces sources ;
- calcul de la fréquence d'occurrence des scénarios et ;
- synthèse des calculs précédents ».

3.1.1. Méthode d'analyse choisie : notre démarche

Ce paragraphe sera consacré à la présentation de notre échantillon d'analyse ayant permis l'élaboration de notre démarche référentielle. Nous y montrerons la manière dont nous avons procédé pour consolider les différentes démarches de gestion des risques opérationnels.

3.1.1.1. Base d'analyse

Notre base d'analyse est composée de quatre démarches de gestion des risques opérationnels proposés par divers auteurs dans divers domaines d'activités. Nous avons donc abouti à notre référentiel par consolidation de l'ensemble de ces approches. Pour ce faire, nous avons tenu compte de la méthodologie adoptée par le Comité de Bâle II, le Groupe Crédit Agricole SA en ce qui concerne la gestion des risques opérationnels et celle développée par les auteurs tels que :

- les auteurs (JIMENEZ & al, 2008 : 117-119) ;
- des consultants (DES MARAIS & al, 2004 : 15-27).

Le tableau suivant présente la synthèse méthodologique ayant permis la constitution de notre démarche référentielle.

Tableau n°4 : Synthèse de la revue de littérature

Auteurs	Groupe Crédit Agricole SA	Comité de Bâle II	JIMENEZ & al.	DES MARAIS & al.
Etapes du dispositif				
Cadrage du risque opérationnel		X		X
Gouvernance et organisation de la fonction gestion des risques opérationnels	X		X	
Auto-évaluation des risques et contrôles	X	X	X	X
Cartographie des risques (identification, évaluation et réduction du risque)	X	X	X	X
Mise en œuvre et suivi de la base d'incidents	X		X	X
Définition et analyse des indicateurs clés de risques	X	X	X	X
Etablissement des Scorecard pour transformer les indications qualitatives en mesures quantitatives			X	

Dispositif d'alerte (fixation des seuils d'alerte)	X	X	X	
Mesure et gestion dynamique du risque	X	X		X
Conception d'un tableau de bord « risques opérationnels » pour le pilotage	X	X	X	X
Reporting des « risques opérationnels »	X	X	X	X
Etablissement des plans de continuité de l'activité		X	X	

Source : Nous –même

3.1.1.2. Démarche d'analyse des données

Il s'agira de présenter le dispositif de gestion des risques opérationnels en ce qui concerne la démarche choisie par chaque auteur.

❖ Dispositif de gestion des risques opérationnels proposé par le Crédit Agricole SA

L'objectif de ce Groupe est de transcrire la nouvelle réglementation de Bâle dans un dispositif cohérent et efficace tourné vers l'usage. Cet établissement de crédit a, de ce fait, opté pour la maîtrise de ses risques opérationnels en mettant en œuvre un dispositif de gestion au sein de toutes les filiales du Groupe. Ce dispositif se déroule en cinq étapes successives :

- organisation de la fonction de gestion des RO : gouvernance et supervision
A ce niveau, le groupe a mis en place une fonction RO indépendante (rattachée à la Direction des Risques), des Managers de RO dans les métiers/unités et le Comité des RO ;
- évaluation et prévention des risques : il s'agit de mettre en place un dispositif d'auto-évaluation des risques, d'effectuer une cartographie des risques portés par les processus et d'analyser les indicateurs clés de suivi ;
- mesure et surveillance du coût du risque et des incidents à l'aide de la collecte des pertes, du suivi du coût du risque et la mise en place d'un dispositif d'alerte ;
- pilotage global des métiers : il s'agit de calculer l'allocation en fonds propres tout en faisant ressortir le modèle interne et la politique de risques ;
- pilotage des processus/activités et communication à l'aide du tableau de bord des risques opérationnels que toutes les filiales du Groupe sont tenues de produire périodiquement et d'adresser à la Direction des Risques Groupe. Ce tableau permet un suivi des indicateurs clés de risques ainsi que le coût du risque sur la période écoulée tout en permettant d'apprécier les principales actions d'améliorations (programmées, en cours ou réalisées).

La méthodologie de gestion suivie par le Crédit Agricole n'a pas la prétention d'être parfaite. En effet, même si elle respecte globalement quelques étapes de la gestion des risques préconisées par les Saines Pratiques de Gestion des Risques Opérationnels du Comité de Bâle, certains auteurs de notre revue de littérature ont proposé quelques étapes complémentaires.

❖ Saines pratiques de gestion du Comité de Bâle

Pour le comité de Bâle, il est important de définir au préalable un environnement de gestion des risques adapté. En effet, il faut une organisation adaptée à la nature et à la complexité des risques encourus, responsabilités clairement définies, mesures et reportings effectifs. De ce fait, en plus du dispositif défini par le Crédit Agricole, le Comité de Bâle inclut donc un cadrage du risque opérationnel.

❖ Le dispositif de suivi des risques selon JIMENEZ &al.

La démarche adoptée par cet auteur est en conformité avec le dispositif de gestion du Comité de Bâle. Cependant, l'auteur complète le dispositif par l'intégration au préalable d'une politique de gestion des RO ; la gouvernance et organisation de la fonction gestion des risques opérationnels en présentant les différents acteurs du dispositif et leurs différents rôles ; la mise en œuvre et suivi de la base d'incidents pour la collectes de données internes et externes et la conception d'un tableau de bord « risques opérationnels » pour le pilotage des risques opérationnels.

❖ Les composantes du dispositif de gestion des risques opérationnels selon DES MARAIS & al.

Tout en respectant le dispositif préconisé par Bâle II en matière de gestion des risques opérationnels, DES MARAIS & al. parlent du cadrage du risque opérationnel en définissant la vision, les principes conducteurs et la structure organisationnelle. Aussi, le reporting fait l'objet d'une surveillance réglementaire et, de ce fait, doit obéir à des principes :

- le niveau de la communication : consolidé mais aménagements possibles des régulateurs nationaux (adéquation des fonds propres) ;
- la fréquence de diffusion : semestrielle mais commentaires généraux annuels, exposition volatiles trimestrielle ;

- le caractère significatif des informations communiquées : « L'information est considérée significative si son omission ou sa mauvaise présentation peut changer ou influencer l'évaluation ou la décision d'un utilisateur » et ;
- la confidentialité : le Comité de Bâle comprend la nécessité de protéger certaines informations du fait de leur confidentialité (informations clients) ou de leur caractère stratégique (concurrence).

3.1.1.3. Démarche référentielle choisie

La méthode d'analyse choisie dans le cadre de notre étude est le modèle quantitatif. En effet, compte tenu de l'objectif de notre étude, il s'agira pour nous :

- d'analyser l'organisation de la fonction de gestion des risques opérationnels ;
- de prendre connaissance et d'analyser le dispositif de la banque en matière de gestion des risques opérationnels (démarche de mise en œuvre de leur dispositif) ;
- de connaître la méthode d'évaluation pour laquelle la banque a opté ;
- de vérifier la mise en place des points de surveillance fondamentaux (PSF) et d'un système d'alerte, l'existence d'un système de reporting et de remontée de l'information ; la synergie avec le système de pilotage.

L'analyse de notre revue de littérature nous a permis de définir un modèle d'étude de gestion des risques opérationnels. Ce modèle, précisons-le, s'inspire essentiellement du dispositif tel que préconisé par le Comité de Bâle II en matière de gestion des risques opérationnels. Ainsi, Bâle II sera le point de départ de notre modèle (voir figure n°3). Il se propose d'améliorer la performance de l'organisation grâce à l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels.

Nous proposerons, au prime abord, une structure organisationnelle de la fonction risque opérationnel. Le rôle de chacun des acteurs sera détaillé en annexe (voir annexe n°4, page 117). Notre modèle d'analyse repose sur deux types de variables d'actions : une variable dépendante et des variables indépendantes.

- **La variable dépendante**

Notre variable dépendante est le processus de gestion des risques opérationnels. Elle peut être analysée selon différentes étapes devant toutes concourir à la gestion des risques.

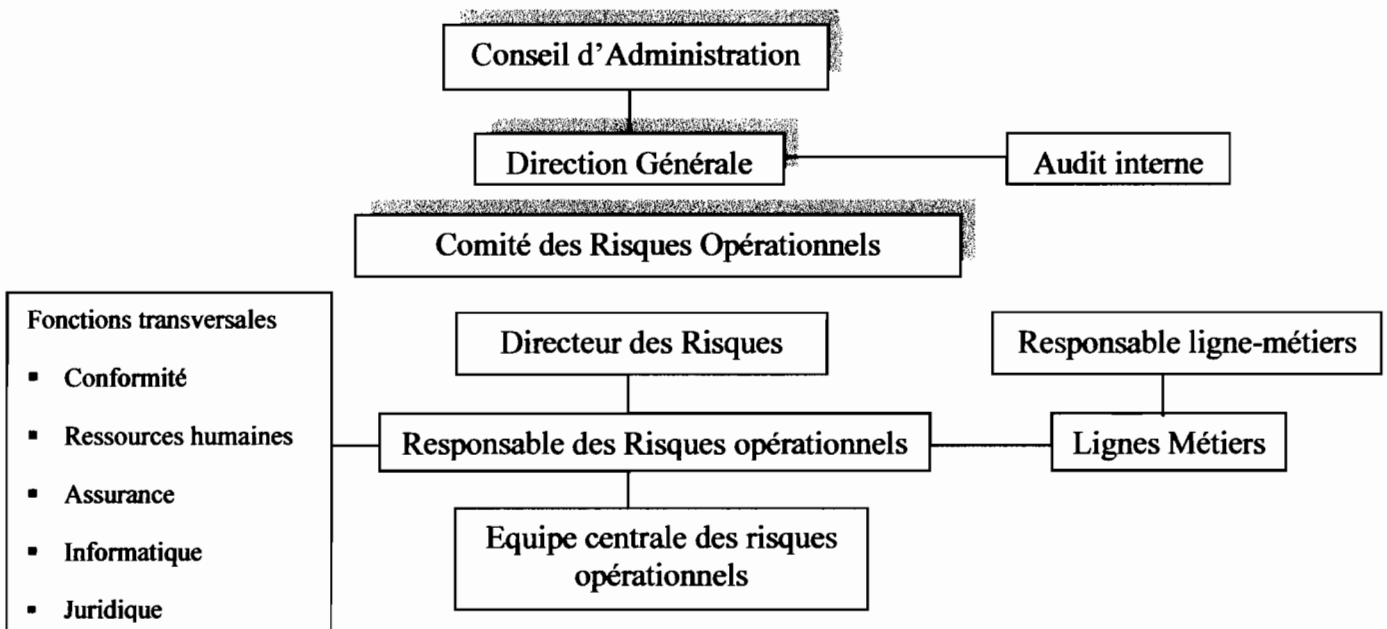
• **Les variables indépendantes**

Elles sont constituées d'éléments qui influencent effectivement la performance du système de gestion des risques opérationnels. L'un des éléments caractéristiques des variables indépendantes est que l'organisation peut agir sur ces dernières. Dans notre étude, il s'agit de :

- définition du cadre de référence du risque opérationnel ;
- auto-évaluation des risques et contrôles ;
- cartographie des risques opérationnels ;
- conception d'une base d'incidents ;
- mesure des risques opérationnels ;
- reporting et pilotage des risques opérationnels ;
- établissement de plan de continuité ; prise de décisions et rentabilité financière.

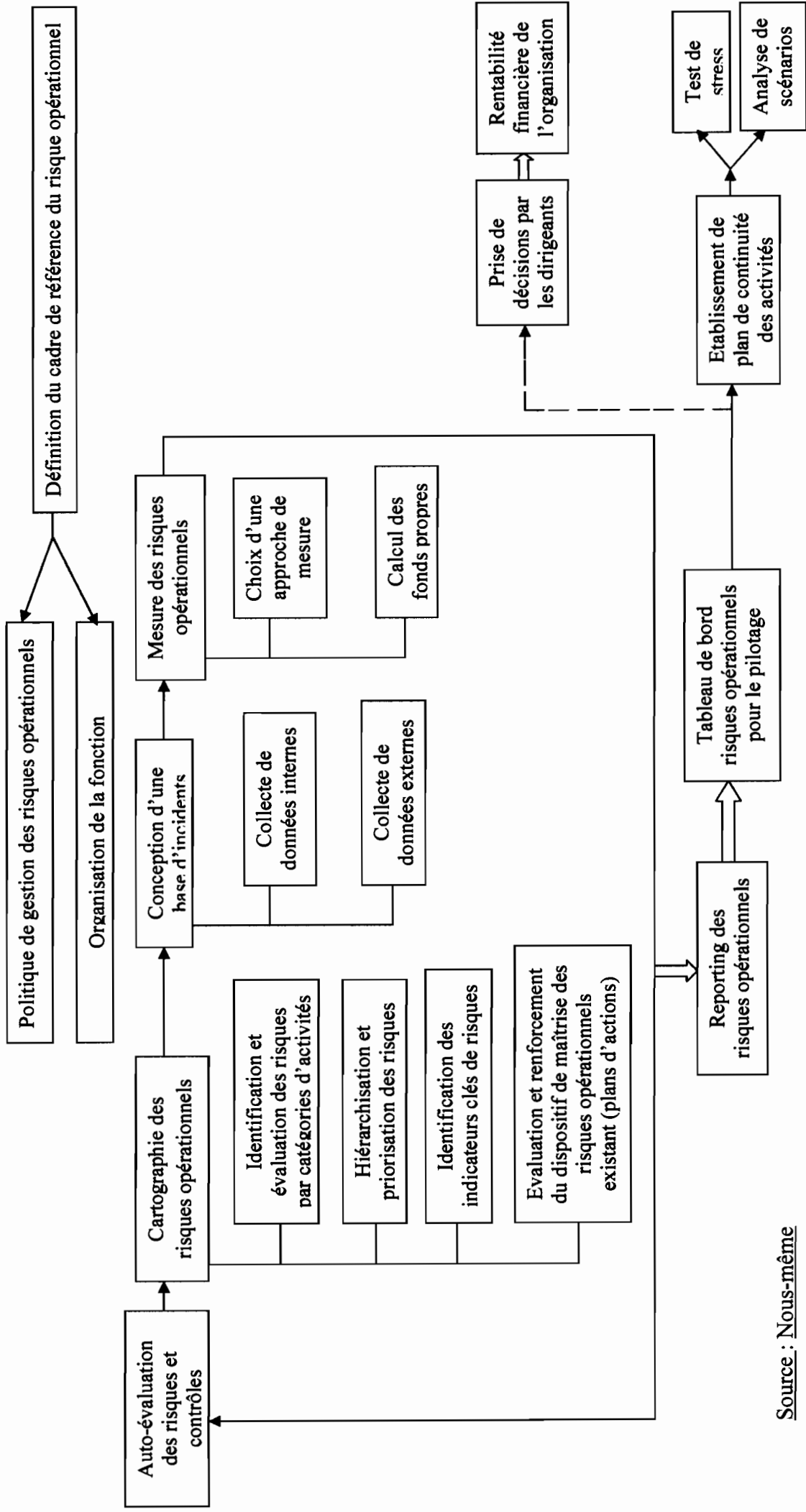
Pour analyser ces variables indépendantes, nous utiliserons des questionnaires (voir annexe n°6 : 119-123), des entretiens qui seront appuyés par des observations. Ces variables, si elles sont efficacement mises en œuvre, aideraient l'organisation à améliorer sa rentabilité.

Figure n°3 : Structure organisationnelle de la fonction risques opérationnels



Source : DENIAU & ROY-LARENTY (2000 : 68)

Figure n°4 : Notre modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels



Source : Nous-même

3.1.2. Hypothèse de recherche

Etant donné que la gestion des risques étant une activité importante pour toute organisation, elle doit aider à la prise de décisions conformément aux objectifs stratégiques préalablement fixés et qu'une gestion efficace des risques opérationnels (au même titre que les risques de crédit) doit aider la banque à améliorer sa performance. L'hypothèse retenue dans notre modèle est que la rentabilité de la banque peut être améliorée grâce à une gestion performante des risques opérationnels. Cette hypothèse a été retenue car, comme le montre les différents modèles, les facteurs précités sont le moteur de toute performance de l'organisation. Cette hypothèse nous montre que même avec des acteurs performants (motivés et impliqués), il faudrait une organisation, des outils et des moyens performants afin de mener à bien toutes les étapes du dispositif.

3.2. Collecte de données

Pour effectuer notre analyse et mettre en évidence la relation entre la rentabilité et la gestion des risques opérationnels, nous utiliserons comme référentiel notre modèle d'analyse. Plusieurs outils permettent d'assurer une bonne collecte de données. La technique de collecte de données doit être choisie de manière à être discrète, acceptable par les sujets d'observation et appropriée aux objectifs de recherche.

3.2.1. Choix de la technique de collecte de données

Etant donné les objectifs que nous poursuivons dans notre recherche, la collecte des données a été très importante dans la réalisation du présent mémoire. Pour y parvenir, nous avons effectué un stage pratique au sein d'Ecobank Sénégal. Nous y avons collecté, exploité et analysé des informations grâce à des techniques telles que le questionnaire, l'analyse documentaire, l'observation, les tests de conformité etc.

3.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est un outil d'investigation auquel nous avons eu recours. Un questionnaire a été adressé au Responsable Risques Opérationnels d'Ecobank Sénégal (ESN) pour effectuer l'appréciation de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels (voir annexe n°6 : 117-121). Ce questionnaire a été administré sous forme d'entretiens, ce qui nous a donné un taux de réponse de 100%.

❖ Elaboration du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire nous sommes passés par deux étapes : dans un premier lieu nous avons eu recours au rapport théorique lié à notre problématique et dans un second lieu nous avons mené une étude préliminaire auprès d'ESN. Le but étant de recueillir des informations complémentaires ou des éléments d'appréciation pour ajuster et adapter notre recherche théorique au contexte de la banque étudiée. Cette étape nous a permis de rectifier la formulation de quelques questions et de réduire ainsi le biais qui pourrait en résulter.

❖ La forme du questionnaire

Notre questionnaire s'articule autour de cinq principales parties composées par un ensemble de questions fermées (voir annexe n°6, page 117) :

- la première partie intitulée « Organisation de la fonction » porte sur l'existence de la fonction, de son rattachement hiérarchique et de l'existence d'un système de reporting ;
- la deuxième partie traite de « la méthodologie de gestion des risques opérationnels », c'est-à-dire l'approche adoptée par la banque dans le cadre de l'application de Bâle II ;
- la troisième partie qui traite de « la Conformité et système de gestion des risques opérationnels », s'articule autour de la convergence entre contrôle interne et gestion des risques opérationnels, l'existence de points de surveillance, d'un système d'alerte ;
- la quatrième partie « Fréquence de survenance des risques opérationnels dans une banque » porte sur le nombre de fois que la banque a rencontré des incidents liés aux divers types de risque opérationnel. Nous avons proposé trois intervalles possibles. Le responsable interviewé est sollicité de choisir l'intervalle qu'il juge le mieux adapté à la situation de la banque ;
- la cinquième partie concerne « la Rentabilité de la banque » sur la période 2005-2009.

❖ Administration du questionnaire

Pour administrer le questionnaire, nous étions devant quatre alternatives : entretien personnel ; questionnaire par e-mail ; interview par téléphone et questionnaire postal. Pour les besoins de notre travail de recherche, nous avons opté pour la première alternative qui est l'entretien personnel étant donné le fait de répondre à un questionnaire par e-mail peut prendre un temps beaucoup plus long, que le questionnaire postal a des chances minimales de réussir et que dans le cadre d'une interview téléphonique, les responsables ne sont pas toujours disponibles.

3.2.3. L'analyse documentaire

Afin de compléter les informations collectées, nous avons effectué consulté, durant notre stage, les documents suivants :

- la politique de gestion des risques opérationnels d'ESN ;
- les procédures internes d'ESN sur le suivi et le pilotage des risques opérationnels ;
- la fiche de poste (job description) du Responsable Risques opérationnels d'ESN ;
- les copies des reportings effectués et le PCA validé ;
- les rapports annuels de gestion de la banque sur la période allant de 2005 à 2009. Ces rapports nous ont permis de mettre en évidence l'évolution de certains ratios de la banque tels que les ratios prudentiels (ratio de couverture des risques ; ratio de liquidité et de solvabilité) ; les ratios d'exploitation (ROE et ROA) ; le PNB et le RN.

3.2.4. L'observation

Notre présence au sein de la banque nous a permis de participer à certaines étapes du dispositif de suivi et de pilotage des risques opérationnels. C'est ainsi que nous avons été un participant observateur de l'existence du logiciel interne sur lequel s'appuie le Responsable des risques opérationnels (ROR) de ESN pour effectuer son travail, de l'extraction du montant des pertes opérationnelles de la base de données, du contrôle des pertes enregistrées sur la base des pièces justificatives et de l'établissement des tableaux de bord servant au reporting.

Nous avons pu également, par une observation non participante et non systémique, observer le climat social qui régnait, le test de stress sur la base du PCA de ESN validé par la Direction Générale le 27/10/10 et effectué avec l'aide du Service des Informations et Technologies, les contrôles effectués par le ROR avec le Département du Contrôle Interne et le Département du Contrôle Financier de ESN afin de se mettre d'accord sur le montant des pertes opérationnelles mensuelles à déclarer à la Direction Générale.

3.2.5. Test de conformité et de permanence

Le test de conformité et de permanence nous permet de vérifier l'existence et l'application effectives des procédures en matière de gestion des risques opérationnels. Il nous permettra de nous assurer également de l'exécution des étapes telles que décrites lors des entretiens (voir annexe n°6, page 117).

3.2.6. Tableau des forces et faiblesses

Le tableau des forces et faiblesses qui permettra, après analyse de mettre en évidence les forces et faiblesses des différentes composantes du dispositif de la banque en vue de la formulation des recommandations.

3.2.7. Echantillon

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

Ce chapitre nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse qui comprend une variable dépendante sur laquelle des variables indépendantes ont un impact. En agissant sur ces variables indépendantes, nous pourrions améliorer le processus de gestion des risques opérationnels. Aussi, des techniques et outils tels que les questionnaires, entretiens, observations et analyses documentaires devraient, nous permettre d'apprécier l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance bancaire.

Conclusion première partie

La première partie de notre mémoire nous a permis de mieux cerner la notion de risques opérationnels bancaires et de mieux comprendre leur méthodologie de management. Ainsi, le premier chapitre de cette partie est consacré à la présentation des risques opérationnels bancaires et les différentes méthodes de mesure proposées (Approche Indicateur de Base, Approche Standard, et Approche des Mesures Avancées) dont le degré de sophistication est croissant et a recommandé d'aller de la plus simple à la plus complexe à mesure qu'on développe des systèmes et pratiques de mesure plus élaborés. Le deuxième chapitre a abordé la notion de risque opérationnel et le dispositif préconisé par le Comité de Bâle en matière de gestion des risques opérationnels ainsi que la notion de rentabilité qui a mis en exergue les différents ratios prudentiels. Dans ce dernier chapitre, la méthodologie de gestion faite est suivie par la relation existant entre la rentabilité et la gestion des risques opérationnels. Précisons que le Comité de Bâle II a adopté une classification précise des différents types de risques et des lignes d'activité qui peuvent les générer. Cette classification institue sept catégories d'évènements qui forment les causes principales des pertes opérationnelles.

En somme, le risque opérationnel n'était pas un risque nouveau pour les banques, mais plutôt un risque qui n'était pas nécessairement suivi dans le cadre d'un dispositif global. Une meilleure gestion desdits risques par les banques permettra d'améliorer la fiabilité des mesures de risque, la qualité des bases de données et la prise en compte des changements et du niveau de contrôle interne. Ceci dans le but d'aider les banques à réduire leurs pertes grâce à une meilleure performance opérationnelle des équipes et une prise de décision renforcée.

Cette première partie nous a donc permis d'analyser notre revue de littérature en nous aidant à établir notre modèle d'analyse de l'étude afin de mieux aborder la deuxième partie de notre travail qui sera consacrée à l'analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière de la banque.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE DU PROCESSUS DES BANQUES EN

MATIERE DE GESTION DE RISQUE

OPERATIONNEL ET SON IMPACT SUR LA

RENTABILITE BANCAIRE : CAS D'ECOBANK

SENEGAL

Introduction deuxième partie

Les dispositifs de Gestion du Risque Opérationnel poursuivent plusieurs objectifs : assurer un calcul des fonds propres accepté par la Commission Bancaire et avantageux pour la banque (à niveau de risque égal), apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque, réduire réellement les pertes avérées, diminuer effectivement les pertes potentielles, et tout cela à un coût raisonnable.

Les dispositifs de Gestion du Risque Opérationnel mis en place par les banques peuvent ainsi être réutilisés et servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance, qui viserait alors non seulement la réduction des risques mais aussi celle des coûts de fonctionnement, des défauts et l'augmentation de la satisfaction client.

Dans le système bancaire sénégalais, Ecobank Sénégal s'est conformée aux exigences de Bâle II en matière de gestion des risques opérationnels car disposant d'une fonction « Risques Opérationnels ». Notre étude se portera sur cette banque dans laquelle nous avons effectué notre stage de fin de formation en vue de la rédaction de notre mémoire.

Rappelons que le respect des différents principes des saines pratiques de gestion du risque opérationnel par les établissements de crédit doit permettre aux banques de réduire les pertes grâce à une meilleure performance des équipes et une décision plus renforcée. Il existe donc un lien étroit entre les risques et la performance. Dans cette deuxième partie, nous étudierons donc l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité de la banque.

Chapitre 4 : Présentation générale d'ECOBANK SENEGAL

Le cadre réglementaire général du Plan Comptable Bancaire (PCB) élaboré par la BCEAO dans le souci, entre autres, de normaliser les méthodes et pratiques en matière de comptabilité bancaire, décrit les principes, méthodes et organisation comptable à respecter par tout établissement de crédit situé dans la zone UEMOA.

Tout établissement financier, quelle que soit sa taille et son activité, doit être organisé rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme et ses procédures décrites et rassemblées dans un manuel dénommé « Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables ». Ce manuel permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures de transmission de l'information. Il doit s'appuyer sur le principe de séparation des fonctions au sein de la banque. Les procédures ont pour rôle d'indiquer la marche à suivre, les gestes à accomplir, les gammes d'opérations à respecter : c'est le mode d'emploi pour le traitement de toute opération dans l'établissement.

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

4.1. Historique et missions d'ECOBANK SENEGAL (ESN)

Il s'agit de faire ici l'historique de la banque tout en présentant les missions qui lui ont été assignées dès sa création dans le système bancaire sénégalais.

4.1.1. Historique d'Ecobank Sénégal

ETI (ECOBANK Transnational Incorporated) est une société anonyme créée en 1985 comme holding bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privé menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par des banques étrangères et d'Etats. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. Ecobank a été créée afin de combler ce vide.

En octobre 1985, ETI était immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest, avec un capital social autorisé de 100 millions de dollars. Un Accord de Siège fut signé avec le gouvernement du Togo en 1985, conférant à Ecobank le

statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident. Ainsi, la banque débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988. Aujourd'hui, le Groupe Ecobank est une banque commerciale régionale intégrée qui compte plus de 746 agences et bureaux dans 29 Etats d'Afrique de l'Ouest, du Centre et de l'Est, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cap Vert, le Cameroun, le Congo Brazzaville, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Kenya, le Libéria, le Malawi, le Mali, le Niger, le Nigéria, l'Ouganda, le Rwanda, la République Centrafricaine, la République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, le Sénégal, la Sierra Léone, la Tanzanie, le Tchad, le Togo et la Zambie.

Créée en 1999, Ecobank Sénégal, dont la maison mère a son siège à Lomé au Togo, s'installait au Sénégal comme la 12ème banque sur la place avec un capital essentiellement composé de capitaux africains. Filiale du Groupe ECOBANK, ECOBANK Sénégal est un établissement financier sous la forme d'une société anonyme avec conseil d'administration. Conformément aux statuts, la société a pour objet la pratique des opérations de banque, et notamment de faire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation en République du Sénégal et à l'étranger, toutes opérations financières, commerciales, mobilières, immobilières et généralement toutes opérations et entreprises pouvant intéresser la banque ou s'y rattacher.

A fin 2009, la banque est devenue une référence sur le marché bancaire. En effet, Ecobank est aujourd'hui la quatrième banque en termes de taille de bilan, la troisième banque de par son réseau et la première en termes de rentabilité des fonds propres. Ecobank Sénégal dispose aujourd'hui de 35 agences un peu partout au Sénégal avec plus de 22 agences à Dakar et un capital social de 10.463 millions de FCFA. Cette banque est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à son activité et ses organes dirigeants sont : le conseil d'administration et la direction générale.

4.1.2. Missions d'Ecobank Sénégal

Conformément à ses statuts, Ecobank a pour objet la prestation de services bancaires, économiques et financiers conformément aux activités de banque universelle.

4.2. Organisation et organigramme d'Ecobank Sénégal

Dans cette section nous présenterons non seulement le fonctionnement des différents départements ou directions de la banque mais aussi, l'organigramme d'ESN.

4.2.1. Organisation de la banque

L'organisation doit comporter une séparation convenable des tâches. Dans ce souci, Ecobank s'est organisée en huit (09) directions à savoir :

- la Direction des Opérations ;
- la Direction Juridique ;
- la Direction du Contrôle Financier ;
- la Direction de l'Audit Interne et du Respect des Normes ;
- la Direction de la Trésorerie ;
- la Direction Banque de Détail (Retail) ;
- la Direction Transaction Bank ;
- la Direction des Risques ;
- la Direction des Ressources Humaines.

4.2.1.1. Organisation de la Direction des Opérations

La Direction des Opérations s'occupe des différentes opérations de la banque. Elle est subdivisée en cinq (05) services à savoir : le service Trade, le service Transfert, le Middle Office, le service portefeuille local et le service Compense. Est rattaché également à cette direction, le service des Informations et Technologies (IT).

4.2.1.1.1. Le Service Trade

Le Service Trade autrement « commerce international » joue un rôle déterminant dans l'équilibre du commerce international. Dans ce service, nous pouvons distinguer deux types d'opérations que sont : les remises documentaires et les crédits documentaires.

La remise documentaire est l'opération par laquelle un exportateur se fait payer par la banque de son client contre la remise de tous les documents relatifs à la marchandise. Il existe la remise documentaire à l'importation et celle à l'exportation.

Le crédit documentaire appelé (Credoc) est un engagement par signature pris par la banque de l'importateur pour le compte de ce dernier, de payer une certaine somme à un exportateur, dans un délai déterminé, contre remise de documents prescrits qui représentent les marchandises déjà expédiées, les services ou les prestations qui ont été accomplis.

4.2.1.1.2. Le Service Transfert

Ce service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank. Concernant les transferts sortants (importations), dès réception des ordres de virements, un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, enregistre le dossier dans un registre et fait passer pour un contrôle approfondi.

4.2.1.1.3. Le Middle Office

Le middle office est le service qui s'occupe du traitement des effets de commerce et de la mise en place des engagements dans les comptes des clients : par exemple, les crédits, les cautions, les avals et avances etc.

4.2.1.1.4. Le Service Portefeuille Local

Le service du portefeuille local est le service qui traite les virements des salaires, les remises chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures. Il fonctionne en deux entités :

- Le traitement des remises chèques

Ce service ne traite que les chèques Ecobank qui, dès leur réception, sont enregistrés dans un logiciel appelé « REMISE CHEQUE ». Après pointage, la base est intégrée dans l'application de l'exploitation qui donne, dans un premier temps, les références relatives au transfert de fonds, puis lance les prélèvements automatiques en cas de disponibilités des fonds. Dans le cas contraire, les montants sont introduits dans le système d'exploitation.

- Les virements interbancaires

Il s'agit de la gestion des virements de compte à compte, des prélèvements automatiques, des virements permanents etc. Sur la demande d'un client, Ecobank peut procéder à la mise en place d'un prélèvement automatique et régulier au profit d'un compte interne ou externe. C'est le cas quand un client souhaite effectuer le paiement de sa facture d'électricité, eau ou Canal, il peut donner l'ordre à la banque de prélever dans son compte sur la présentation d'un état de la part des bénéficiaires.

4.2.1.1.5. Le Service Compense

La compense traite les chèques et effets tirés sur les banques confrères et déposés par les clients. Elle se fait en trois étapes :

- la compense aller : C'est l'étape préparatoire de la compense qui consiste à : la réception des chèques, la vérification et le scanning dans le logiciel approprié. Un fichier est généré par le système et transféré à la BCEAO chaque soir. Parallèlement, les chèques sont préparés et classés par banque pour la compense proprement dite ;
- la compense proprement dite : Elle consiste à la rencontre des différentes banques de la place à la BCEAO qui joue un rôle central dans cette opération. En effet, la banque centrale est le superviseur des échanges de chèques et d'effets entre banques confrères. A chaque opération de compense, la BCEAO produit un rapport qu'elle transmet aux différentes banques présentes lors de la séance ;
- la compensation Retour : C'est l'opération par laquelle Ecobank procède aux écritures (crédit) dans les comptes des clients tireurs par le débit des tirés à travers la BCEAO et passe les écritures inverses pour les clients tirés.

4.2.1.1.6. Le service des Informations et Technologies (IT)

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

4.2.1.2. Organisation de la Direction Juridique

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

- le Service Garantie qui s'occupe de tout ce qui est prise de garantie ;

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

4.2.1.3. Organisation de la Direction du Contrôle Financier

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

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

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

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

4.2.1.5. Organisation de la Direction de la Trésorerie

Elle est composée de deux unités :

- la première unité s'occupe de la gestion de l'actif et du passif de la banque, du suivi des ratios réglementaires tels que : liquidité, transformation, équilibre. Cette même

unité s'occupe aussi de la gestion des comptes ESN chez les correspondants ainsi que de la négociation des taux et ;

- la deuxième unité joue un rôle commercial notamment dans la gestion des comptes des organisations non gouvernementales (ONG).

4.2.1.6. Organisation de la Direction Retail

Cette direction est composée de deux départements : le Service clientèle et le Service des petites et moyennes entreprises. Ces départements s'occupent directement de la gestion des clients. Leur rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients.

4.2.1.7. Organisation de la Direction Transaction Bank

Transaction Banque est la direction qui s'occupe de la banque assurance et de la monétique. Il s'agit dans ce département de la conception, du suivi de la commercialisation des produits de banque assurance et de la monétique. Parmi les différents produits commercialisés par Ecobank, nous pouvons citer :

- Ecoétude et Ecopension qui sont des produits de capitalisation assortis d'une assurance vie ;
- Ecobonus qui est un produit de capitalisation uniquement ;
- Ecodrive qui est un crédit véhicule assorti d'une assurance sur la durée du prêt.

Par ailleurs, cette direction s'occupe également de la gestion des ramassages de fonds et de la commercialisation des produits de la monétique tels que :

- les cartes privées Ecobank (AZUR, GOLD, PLATINUM) ;
- les cartes retraites VISA électron international ; IBK (la banque par internet).

4.2.1.8. Organisation de la Direction des Risques

Le risque est un département composé de quatre divisions :

- le risque management dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient en même temps dans le processus d'approbation du crédit ;
- l'Administration du Crédit qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle ;

- le Service de recouvrement qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances et ;
- le risque opérationnel qui intervient dans la gestion prévisionnelle de tous les risques qui peuvent affecter la banque, notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

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

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

4.2.2. Organigramme de la banque

L'organigramme met en évidence les diverses tâches des départements et des membres du personnel. Il décrit l'architecture de la banque, indique sa structure et les diverses liaisons existantes entre les directions et les membres qui les composent (Organigramme voir annexe n°7, page 124).

Ce chapitre nous a permis de présenter Ecobank Sénégal. Cette présentation de la banque nous a vraiment été instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement d'ECOBANK Sénégal et d'être au fait des procédures de base. Par ailleurs, elle nous a permis de nous familiariser avec la Direction des Risques dont nous avons présenté le service Risque Opérationnel qui a en charge la gestion du risque opérationnel dans la banque. Le chapitre suivant nous permettra d'analyser le processus de gestion dudit risque par la banque.

Chapitre 5 : Description et analyse du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place au sein d'ESN

Dans le cadre de la réforme de Bâle II, le risque opérationnel doit faire l'objet d'une estimation de besoins en fonds propres. La plupart des banques aujourd'hui ont décidé de se conformer aux exigences de Bâle afin de réduire leur exposition au risque opérationnel ; ce qui les a conduits à mettre en place un dispositif de gestion desdits risques. Dans ce chapitre, il s'agira donc pour nous, de décrire et d'analyser le processus mis en place par Ecobank dans le cadre de la gestion des risques opérationnels. Cependant, avant toute chose, nous présenterons la culture du risque au sein du groupe.

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

Dans cette section, nous présenterons la culture du risque au sein d'ETI et les attributions conférées au Responsable des risques opérationnels de chaque filiale du groupe.

5.1.1. Culture du risque opérationnel au sein du Groupe Ecobank

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

5.1.2. Attributions du Responsable des risques opérationnels à Ecobank

Les mêmes attributions ont été définies au gestionnaire des risques opérationnels de toutes les filiales du groupe. La fonction a été mise en place au sein de chaque filiale récemment. Conformément aux attributions définies par Bâle II, le Responsable risques opérationnels (RRO) d'Ecobank a pour attributions :

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

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

5.1.3. Rattachement hiérarchique du RRO

A Ecobank Sénégal, la gestion des risques opérationnels est rattachée à la direction des risques de la banque.

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

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

5.2.1. Politique de gestion

Elle définit et identifie le risque opérationnel ainsi que les acteurs impliqués.

❖ Définition du risque opérationnel selon Ecobank

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

❖ Catégories d'événements générateurs de pertes

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

Tableau n°5 : Différents éléments de risque opérationnel

Catégories d'événements générateurs de pertes	Définitions
Fraude interne	pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discriminations), impliquant au moins une partie interne (c'est-à-dire Ecobank).
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation, de la part d'un tiers.
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteinte à la légalité ou d'actes de discrimination.
Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dues à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière fiduciaire et de conformité), ou pratiques commerciales ou de places malhonnêtes, de la défectuosité des produits, ou des conflits sur

	l'efficacité des prestations.
Dommages aux biens physiques	Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres tels que les actes de terrorisme ou le vandalisme.
Interruption d'activités et pannes de systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de pannes de systèmes (par exemple pannes de matériel et logiciels informatiques, pannes de réseaux, problèmes de télécommunication et pannes d'électricité).
Exécution des opérations, livraisons et processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus (par exemple, erreurs d'enregistrement des données, utilisations erronées des modèles, politiques inadéquates ou inappropriées, procédures de contrôle inadéquates, communication financière à la direction inexacte ou incomplète...) et des pertes résultant des relations avec les contreparties commerciales et vendeurs (lacune dans les contrôles avec les sous-traitants et les fournisseurs).

Source : Division risque opérationnel Ecobank Sénégal

❖ Acteurs intervenant dans la mise en place de la politique

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

Au titre de ces acteurs, nous avons :

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

5.2.2. Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place

Pour ESN, d'une manière générale, les objectifs de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels se présentent comme suit :

- développer une culture de compréhension du risque et s'assurer que les risques opérationnels importants sont identifiés, mesurés, évalués, classés dans leur ordre d'importance relative, gérés et traités de manière cohérente et efficace ;

- déployer des outils appropriés et fiables de gestion du risque opérationnel (y compris les indicateurs clés de risques, les données relatives aux pertes, l'évaluation et l'auto-évaluation des risques, analyse des scénarios) afin de faciliter la communication de l'information, la prise de décision et l'évaluation des exigences en fonds propres ;
- se conformer aux provisions du pilier I de Bâle II aussi bien qu'à toutes les lois réglementaires et Donner l'assurance aux clients et investisseurs qu'Ecobank maîtrise ses risques opérationnels.

5.2.3. Méthodologie de gestion des risques opérationnels à Ecobank Sénégal

La nécessité de mise en conformité de la banque avec les nouvelles exigences réglementaires en matière de gestion de risques a conduit ESN à se doter un dispositif adéquat de gestion dans le cadre de la gestion des risques opérationnels.

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

- auto-évaluation des risques et contrôles ;
- la collecte des données internes et externes de pertes ;
- la définition d'indicateurs clés de risques et ;
- les tests de stress et scénarios.

5.2.3.1. L'auto-évaluation des risques et contrôles

A l'examen de son manuel de procédures internes sur la gestion des risques opérationnels, ESN a mis l'accent sur la méthode de l'auto-évaluation des risques et contrôles. Cette méthode se base sur le constat récurrent que quelle que soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent toujours plus que les contrôleurs, régulateurs et auditeurs. Aussi, elle permet de faire une analyse interne des forces et faiblesses des contrôles mis en place.

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

- la vulgarisation de la culture du risque : la prévention passe avant tout par la sensibilisation, l'implication et une formation des ressources humaines de la banque afin de faire acquérir aux agents la culture du risque ; cette formation devant être continue ;

- la cartographie des risques (identification, évaluation, traitement des risques et évaluation du dispositif de contrôle) : dans le cadre de la cartographie, le modèle de la banque est identique à celui préconisé par Bâle II. Le dispositif d'évaluation qualitative et quantitative de la banque s'appuie sur l'auto-évaluation afin d'identifier les risques. La banque s'est calquée sur les événements à risques définis par le Comité de Bâle. Ainsi, ESN définit et identifie sept catégories d'événements susceptibles d'engendrer les risques opérationnels conformément à Bâle II. Mais, d'une manière générale, de tous les événements à risques qu'ESN définit, six sont récurrents sauf l'événement relatif aux dommages aux biens physiques ;

- l'utilisation d'un logiciel interne : le logiciel OpRisk Manager qui permet de rattacher la perte à un certain événement. C'est le principal outil utilisé lors de cette phase qui se déroule comme suit :

- résumé des procédures internes dans le logiciel : le logiciel interne de ESN comprend les procédures internes de la banque (élaborées compte tenu de la politique du groupe et celle de la filiale) sous forme de questionnaires qui sont envoyées par le ROR aux agences une fois par an au minimum ;

- réponses aux questionnaires par les opérationnels : une fois envoyés, les opérationnels sont tenus de remplir ces questionnaires. Le but ici est de permettre au ROR de s'assurer du respect des procédures mises en place par les différentes agences et d'évaluer l'efficacité des contrôles mis en place par la banque ;

- exploitation des réponses par le ROR : sur la base des réponses obtenues, le ROR évalue la compréhension et la mise en application des procédures internes par les agents de la banque, analyse les forces et faiblesses des contrôles mis en place et identifie les risques associés aux différentes faiblesses du contrôle interne mis en place ;

- en cas de défaillance, il en informe le Contrôle Interne pour le renforcement des procédures afin de prévenir la survenance d'autres risques. Au cas où il s'avèrerait qu'aucune procédure n'ait été mise en place pour des points précis, le ROR en informe la Direction pour qu'elle puisse prendre des mesures en vue de leur mise en place.

5.2.3.2. Collecte des données internes et externes de pertes

La collecte des données internes est un préalable à la mise en place d'un dispositif crédible de mesure des risques opérationnels. Ces données sont essentielles pour modéliser les pertes en fonction des pertes connues. Elle est donc faite quotidiennement car étant intégré dans l'activité quotidienne de la banque, ses processus et procédures. En ce qui concerne la collecte des données externes, un dispositif avancé de risques opérationnels doit utiliser des données externes spécialement quand la banque est exposée à des risques peu fréquents à fort impact.

ESN s'est dotée d'un dispositif de collectes des incidents accessible par toutes les entités et qui sert aussi de base de données. Ce dispositif est dédié au stockage des différents incidents survenus. Ainsi, la collecte des événements de perte s'appuie sur la cartographie des risques établie par la banque pour le recensement et le référencement des incidents. L'objectif recherché ici est d'avoir une vision objective et chiffrée des incidents.

Les données collectées par le ROR sont celles internes. C'est sur ces données que repose l'essentiel du travail du ROR au sein de la banque. En effet, le logiciel interne mis en place par ESN sert également de base d'incidents et constitue un outil qui permet l'enregistrement des pertes subies par la banque. Ce logiciel permet à ESN de stocker les incidents et constitue le principal système de collecte des pertes. Les risques opérationnels étant par nature diffus et existant dans chaque service, chaque entité et à tout niveau organisationnel de la banque, chaque département renseigne le logiciel sur la base des incidents produits à son niveau. Ainsi, les différentes pertes subies par la banque sont au fur et à mesure renseignées dans le logiciel par le département ayant subi la perte.

Lorsqu'un incident se produit, il est automatiquement renseigné dans la base. Pour ce faire, la base d'incidents de la banque comprend les éléments permettant de décrire l'incident et parmi lesquels nous pouvons citer :

- un code, la date, le lieu et une brève description de l'incident ;
- le département ou le service de la banque concerné ;
- la référence du risque concerné et une estimation du montant de la perte ;
- la devise de la perte.

Une fois la base renseignée par le Département au sein duquel l'incident s'est produit, le ROR prend connaissance, dans la base, de la nature et du montant des pertes opérationnelles, s'assurer de leur exhaustivité et en fait le point. Des pièces justificatives de

l'incident lui sont ensuite envoyées par les opérationnels pour justifier l'incident enregistré dans le logiciel et le montant de la perte. Sur la base de ces pièces, le ROR contrôle la véracité de l'incident et le valide avec le Contrôle Interne et le Département Financier (sur l'ensemble des pertes et leurs montants) et fait le point des pertes afin de pouvoir les déclarer mensuellement à la Direction. Ainsi, les pertes sont définitivement validées dans la base.

Ceci lui permet de suivre l'évolution des pertes subies par ESN au cours de chaque mois et de veiller à ce que le montant des pertes opérationnelles annuelles de la banque ne dépasse pas le montant que celle-ci s'est fixée. La base lui permet d'obtenir également les taux de conformité et de non-conformité. De plus, le logiciel comprend une base de données essentiellement composée des incidents ou pertes qui se sont antérieurement produits pas seulement à ESN mais également dans l'ensemble de toutes les autres filiales d'ETI.

Aussi, chaque département en charge d'un risque précis est tenu de faire au ROR le reporting des incidents et des pertes relevées à son niveau. Ainsi, à ESN :

- le Service Informatique et Technologies doit rapporter l'ensemble des incidents relatifs aux pannes informatiques, attaques du système, maladresse dans l'enregistrement des informations dans le système ayant eu lieu au sein de l'organisation et qui ont entraîné un manque à gagner à la banque) ;
- le Département des Opérations doit reporter au ROR, l'ensemble des erreurs d'imputations, de traitement des instructions d'un client ;
- le Département de l'Audit Interne et du Respect des Normes qui reporte sur les différentes fraudes détectées (irrégularités du personnels, tentatives de vols, d'effraction, de détournement de fonds).

5.2.3.3. Définitions d'indicateurs clés et pertinents de risques

Une fois l'auto-évaluation des risques et contrôles et la collecte des incidents effectués, le ROR suit ses indicateurs clés de risques. Ces indicateurs sont définis par le Groupe et doivent être suivis par le responsable des risques opérationnels de chaque filiale de la banque ; ceci dans l'optique de compléter le dispositif d'alerte et d'anticiper les pertes potentielles futures.

❖ Dispositif d'alerte d'ESN

Pour compléter son dispositif de prévention, ESN a mis en place un système d'alerte qui consiste à fixer des limites ou seuil d'alerte qui devront être suivis par le responsable des

risques opérationnels afin d'alerter sur des problèmes potentiels. Ce système d'alerte mis en place par ESN consiste en :

- la fixation, par le Comité Risques Opérationnels, des limites pour le montant annuel des incidents à ne pas dépasser par chaque filiale. Le ROR veille à ce que le total des pertes opérationnelles ne dépasse pas ce seuil au cours de l'année ;
- l'observation de l'évolution des ratios prudentiels : il s'agit ici, pour le ROR, de vérifier qu'il n'y a pas dépassement du taux fixé par la BCEAO en ce qui concerne la limite de ces ratios prudentiels. En cas de dépassement, il est chargé de rechercher les causes dudit dépassement et mettre en place des plans d'actions ;
- le taux des demandes de réclamations des clients, par exemple, l'augmentation du nombre de réclamations des clients d'un mois à un autre s'avère inquiétant pour la banque. Les demandes de réclamations sont souvent relatives à des erreurs opérationnelles.

❖ Indicateurs clés de risques définis

Ils sont traduits par des ratios qui sont définis par le Groupe Ecobank et que doivent suivre tous les responsables des risques opérationnels de chaque filiale. L'ensemble des indicateurs sont définis par le Groupe et ils ne font qu'objet de suivi par le ROR. L'ensemble des ratios définis par le groupe sont intégrés dans le logiciel interne de la banque et sont calculés de manière automatique. Le plus important de ces ratios est le Ratio des pertes sur le bénéfice avant impôt (Operating Losses / PBT (Profit Before Tax)). Ce ratio est mensuellement suivi par le Responsable Risques opérationnels et par la Direction du Contrôle financier et ne doit pas dépasser 1% du Résultat avant impôt. Comme autre ratios, nous pouvons, entre autres, citer :

- Network Down Time (%): fourni par le Service IT, il traduit le temps de dysfonctionnement du système. Ce ratio doit être inférieur à 1% ;
- Last BCP Test Date (dd/mm/yyyy) pour la dernière date à laquelle le dernier test relatif aux scénarios en ce qui concerne le plan de continuité effectué ;
- BCP Test Success Rate (Readiness)% : il traduit le taux de réussite du test effectué.

❖ Points de surveillance fondamentaux

Il existe des points ou événements susceptibles d'engendrer le risque qui font l'objet d'une surveillance particulière par le ROR. Ces points portent en premier lieu sur les ratios

définis par le Groupe et dont le ROR a pour fonction d'en surveiller l'évolution et, ce, de très près. Aussi, la surveillance porte également sur les événements à risques dont par ordre d'importance, nous avons : l'exécution, livraison et gestion des processus ; les fraudes (interne et externe) ; le dysfonctionnement de l'activité et des systèmes ; les clients, produits et pratiques commerciales ; les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail et les dommages aux actifs corporels.

5.2.3.4. Test de stress et scénarios

Imaginer les crises et en simuler la gestion avant leur survenance est une meilleure manière d'en couvrir en interne et de prévenir le risque. L'exemple type en la matière est la rédaction d'un plan de continuité des activités ou plan de reprise d'activité. Ces plans sont pensés en vue de la survenance d'un sinistre important affectant tout le système bancaire. Une fois ce plan établi, il doit être testé (simulations) afin de s'assurer de son efficacité.

❖ Plan de continuité des activités ou plan de reprise d'activité d'ESN

A ESN, le Responsable des risques opérationnels établit annuellement un plan de continuité de l'activité de la banque (PCA) qu'il soumet à l'avis et l'approbation de chaque directeur de département de la banque pour validation avant de l'envoyer pour approbation à la Direction Générale. Le PCA est un plan qui permet à la banque de pouvoir continuer l'exploitation de son activité pendant une certaine période lorsqu'une situation de crise se présente. Ce plan intègre la possibilité de survenance d'événements d'une exceptionnelle gravité qui pourraient avoir pour conséquence, la remise en cause de la survie de la banque.

Une fois approuvé par la Direction Générale de ESN, ce PCA est envoyé au Groupe ETI qui se charge de l'élaboration des différents scénarii plausibles qui seront ultérieurement testés. Ces scénarii sont ensuite envoyés par le Groupe au ROR de la filiale qui se charge de leur mise en œuvre. Le plan de reprise des activités d'ESN prévoit les procédures de maintien des activités, les procédures de retraitement des opérations perdues dans le sinistre et celles de retour à une situation normale. Il précise les conditions de sa mise en œuvre, les responsables de son exécution, leurs responsabilités et le site de repli (site relais).

❖ Réalisation des tests et scénarios

Une fois les différents tests envoyés au ROR par le Groupe, le plan est testé par celui-ci afin d'évaluer de l'efficacité des différents scénarii et de manière à s'assurer que les

responsables de sa mise en œuvre connaissent le dispositif de continuité et sauront réagir de manière adéquate en cas de sinistre réel. Ceci est fait avec l'aide du Service IT de ESN.

Une fois le test programmé avec l'IT, le ROR l'effectue, afin de s'assurer de l'efficacité du PCA et d'apprécier la réactivité des agents d'ESN. En effet, cela lui permet d'apprécier si chaque agent est capable de réagir comme il le faut en cas de sinistre réel au sein de la banque. Une fois les tests effectués, un compte rendu détaillé est rédigé par le ROR afin d'évaluer le degré de réussite dudit test par rapport aux objectifs fixés.

5.3. Mesure et maîtrise du risque opérationnel

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

5.3.1. Mesure du risque opérationnel par Ecobank Sénégal

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

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

5.3.2. Maîtrise du risque opérationnel par Ecobank Sénégal

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

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

5.4. Reporting des risques opérationnels par la banque

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

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

Comme rapports élaborés par le ROR, nous pouvons citer :

- le Summary of Losses : relatif aux différentes pertes occasionnées par les différentes variables qui représentent les risques opérationnels, il est envoyé au plus tard à la Direction le 02 de chaque mois ;
- l'ORRM (Operational Risk Review Meeting) qui n'est rien d'autre qu'un compte rendu spécial fait au CODIR (Comité de Direction composé du Directeur général et tous les Directeurs de la banque) et portant sur divers éléments tels que : les arriérés de congés, le staff sanctionné au cours du mois et raisons des sanctions, le staff ayant quitté la banque au cours du mois, les diplômes vérifiés..... Ce compte rendu doit être fait avec les membres du CODIR tous les 15 de chaque mois et après un rapport est envoyé au Groupe ;
- le rapport sur le fonctionnement des GAB de toutes les agences ECOBANK est envoyé au plus tard le 15 de chaque mois également au Groupe.

5.5. Analyse du processus de gestion adoptée par Ecobank Sénégal

L'analyse de la méthodologie de gestion des risques opérationnels d'Ecobank Sénégal se fera selon quatre axes :

- analyse du cadre méthodologique du risque opérationnel ;
- analyse de l'ensemble du processus de gestion ;
- analyse de fond de chacune des étapes du dispositif et ;

- analyse du mode de reporting des risques opérationnels.

Sur la base de notre référentiel, nous analyserons le processus de gestion tel que déployé par la banque et en dresserons un bilan des forces et faiblesses. Cette analyse passe également l'examen critique de la fiche poste du ROR, un test de procédures et par l'utilisation d'autres moyens tels que les questionnaires, entretiens et observations.

5.5.1. Présentation des contrôles effectués

Avant d'effectuer notre analyse de l'ensemble du dispositif de gestion des risques opérationnels de ESN, nous avons effectués certaines vérifications à savoir : contrôle de l'organisation de la fonction au sein de la banque, l'examen du job description du ROR et le test de conformité.

❖ Contrôle de l'organisation de la fonction risques opérationnels

Dans notre démarche, cette analyse doit nous aider à apprécier l'organisation de la fonction risques opérationnels au sein de la banque, la conformité des différentes tâches dont le ROR est en charge avec la politique de gestion des risques opérationnels de la banque. Pour ce faire un questionnaire (annexe 6 :117) a été attribué au Responsable Risques Opérationnels de ESN pour évaluer le positionnement, le fonctionnement et l'alignement stratégique de la fonction. Les affirmations positives auront une note de 3, celles négatives, par contre, auront une note de 0. Précisons que les points pour les réponses positives conditionnant d'autres questions, les points sont partagés et on a une note de 1 par réponse positive. Les résultats obtenus permettront de calculer un taux de support structurel. Notre score maximal sera de 15 points.

Un taux de support structurel supérieur ou égal à 75% correspondra à une fonction gestion des risques opérationnels d' « Alignement stratégique », cela signifie que la banque dispose d'une structure adéquate et est alignée à la stratégie de l'organisation.

Entre 50 et 75%, la fonction est « en Pépinière » et la gestion des risques opérationnels est en plein essor dans la banque. Un taux supérieur à 50% sera considéré comme facteur de performance.

Lorsqu'il est situé entre 25 et 50%, il correspondra à une organisation fonction « Déficiente ». Cet état correspond à une fonction dont l'importance est reconnue mais n'arrive pas à se développer et ; avec un taux inférieur à 25%, elle est considéré comme

« Marginal », c'est-à-dire que son périmètre d'intervention est limité et que la fonction n'a pas une grande importance dans les métiers de l'organisation.

❖ **Référentiel des activités du ROR**

Il s'agira de déterminer le degré de maîtrise du ROR et de réalisation des activités couvertes par le dispositif de gestion des risques opérationnels d'ESN. Pour effectuer cet examen critique, nous avons demandé la fiche poste du Responsable Risques Opérationnels auprès du Directeur du Département Risques de ESN. Ensuite, par un entretien, nous avons demandé au ROR de nous expliquer ses différentes attributions. Les activités non réalisées et auront un score de 0 et les activités réalisées auront le score de 3 (si une étape comporte deux activités, la réalisation d'une seule donne droit à la moitié du score). Nous aurons un taux d'activités (score obtenu par ESN / score maximum)*100. Le score maximum ici est 24.

Un taux supérieur à 75% indique que le ROR maîtrise ses attributions et sa fonction prend en charge toutes les étapes du dispositif.

Un taux compris entre 50 et 75% indique qu'il maîtrise ses attributions mais sa fonction ne prend pas en charge tous les éléments du dispositif et un taux inférieur à 50% indique que le ROR n'a pas une bonne connaissance de ses attributions.

❖ **Test de conformité**

- L'auto-évaluation des risques et contrôles : cette phase étant informatisée, nous sommes intéressées à l'existence du logiciel interne de la banque et à l'observation des questionnaires qui y sont établis ;
- la collecte des données internes et externes de pertes : il sera ici question de vérifier si la saisie des inputs par les opérationnels, l'existence de pièces justificatives, la validation de l'incident et son imputation à une typologie de risques opérationnels et du montant de la perte par le ROR sont effectives. Cela s'est fait également par une observation participante ;
- la définition d'indicateurs clés de risques : les indicateurs étant déjà définis par le Groupe et intégrés au logiciel interne, il s'agira de vérifier leur existence et leur calcul automatique par le logiciel. A ce niveau, notre observation a été non participante ;
- les tests de stress et scénarios : étant donné qu'au cours de notre stage, nous avons été témoin d'un test qui a été effectué par le ROR et relatif au scénario de l'incendie dans

la banque fait en Novembre 2010 à la suite du PCA validé le 27/10/10, nous avons demandé le compte rendu du test pour vérification ;

- le reporting : nous avons demandé des copies des reportings effectués afin de nous assurer de l'existence de tableaux de bord et de leur présentation à bonne date. Pour ce faire, nous avons testé les tableaux de bords de Janvier à Octobre 2010. Ceci s'est fait par un examen de ces tableaux.

Le test de conformité nous permettra également de nous assurer du bon fonctionnement du logiciel interne d'ESN. Des observations et entretiens nous permettrons donc de vérifier si les informations contenues dans le logiciel sont fiables.

❖ Synthèse des contrôles effectués

Il s'agira ici de faire la synthèse des différents taux (taux d'activité et de support structurel) et des résultats de notre test de procédures pour obtenir un taux global de l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels d'ESN. Un dispositif de gestion des risques opérationnels sera « Excellent » si son taux global est supérieur ou égal à 75%. Il sera « Satisfaisant » si son taux global est compris entre 50 et 75%. Entre 25 et 50%, ce dispositif sera à « Améliorer ». En dessous de 25%, il est caractérisé de système à « Risque ».

L'analyse des composantes du dispositif et les contrôles étant réalisées, une analyse des résultats nous permettra d'émettre des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif. Rappelons qu'un dispositif de gestion des risques opérationnels efficace aidera à la réduction des pertes opérationnelles subies par la banque, à la réduction des coûts et à l'optimisation du résultat.

5.5.2. Analyse du cadre méthodologique du risque opérationnel

Elle consistera en l'analyse du cadre méthodologique et de structure organisationnelle.

5.5.2.1. Analyse du cadre du risque opérationnel

Comme nous l'avons dit plus haut, le Groupe Ecobank se soucie de la nécessité de se conformer aux normes internationales et plus spécifiquement aux exigences du Comité de Bâle II en ce qui concerne l'intégration des risques opérationnels dans sa gestion des risques bancaires. Cette démarche implique la participation de toute la banque. Ainsi nous avons :

- les opérationnels des agences sur lesquels s'appuie le ROR. En effet, la responsabilité du fonctionnement du dispositif leur incombe puisqu'ils aident à la détection et l'enregistrement des incidents ;
- les décideurs (Comité des Risques Opérationnels du Groupe) qui sont chargés de la prise de décisions en matière de politique de gestion des risques opérationnels.

5.5.2.2. Analyse de la politique de gestion des risques opérationnels d'ESN

Nous remarquons que l'ensemble du dispositif de gestion des risques opérationnels d'ESN est sous-tendu par une politique de gestion desdits risques définie par le Groupe pour toutes ses filiales. Ceci est d'ailleurs très intéressant dans la mesure où les objectifs de cette politique sont clairement définis par le Groupe mais aussi dans la mesure où cette politique inclut des acteurs dont les responsabilités sont clairement définies dans le pilotage du dispositif. Aussi, nous pouvons également identifier le rôle de la gouvernance dans le processus de gestion des risques opérationnels. Cependant :

- a- elle ne définit pas la place du ROR dans l'organigramme de la banque ;
- b- elle ne précise pas le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du dispositif ;
- c- elle ne prévoit qu'une seule personne en charge de la mise en œuvre de la politique de la banque.

5.5.2.3. Analyse de la structure organisationnelle

Le responsable des risques opérationnels est rattaché à la Direction des risques de la banque. Ceci s'explique par le fait que le risque opérationnel est considéré au même titre que les risques de crédit et de marché. De ce fait, ceci lui assure une indépendance par rapport aux fonctions opérationnelles.

5.5.2.4. Analyse du périmètre couvert par le dispositif

En ce qui concerne le périmètre couvert par le processus de gestion, Ecobank a effectué un découpage en lignes métiers conformément à la nomenclature de Bâle II en ce qui concerne les risques opérationnels. Ainsi, cette politique couvre tous les métiers de la banque.

Pour le périmètre des risques couverts, ESN a adopté la typologie des risques opérationnels telle que définie par le Comité de Bâle. Précisons également que la méthodologie adoptée par Ecobank Sénégal est conçue dans un contexte d'activité normale de la banque.

5.5.3. Analyse de l'ensemble du processus de gestion

Dans cette partie, nous rapprocherons les étapes de notre référentiel à celles adoptées par ESN. A ce niveau, nous nous intéresserons aux concepts n'apparaissant pas de part et d'autre.

Tableau n°6 : Tableau de comparaison de l'ensemble du processus de gestion des risques opérationnels à notre référentiel (étapes du modèle d'analyse)

Notre référentiel de gestion des risques opérationnels		Dispositif de gestion ESN
Définition du cadre de référence du risque opérationnel	Politique de gestion RO	Politique de gestion
	Organisation de la fonction	
Auto-évaluation des risques et contrôles		Auto-évaluation des risques et contrôles
Cartographie des risques opérationnels	Identification	Même typologie de risques retenue que celle définie par Bâle II
	Evaluation des risques par catégories d'activités	
	Hiérarchisation et priorisation des risques	
	Identification des indicateurs clés de risques	Indicateurs clés de risques
	Evaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels existant (plans d'actions)	
Conception d'une base d'incidents	Collecte de données internes	Collecte de données internes de pertes <i>via</i> le logiciel interne
	Collecte de données externes	
Mesure des risques opérationnels	Choix d'une approche de mesure	Approche indicateur de base
	Calcul de l'allocation en fonds propres	
Reporting risques opérationnels		Reporting mensuel effectué <i>via</i> des tableaux de bord Risques opérationnels
Tableaux de bord risques opérationnels		
Etablissement de plan de continuité d'activités	Réalisation des tests de stress	PCA et Test de stress
	Analyse des scénarios	

Source : nous même

La démarche adoptée par ESN en ce qui concerne le dispositif mis en place n'est pas totalement différente de notre démarche référentielle. On y retrouve en effet, la plupart des étapes essentielles du processus de gestion des risques opérationnels. Il convient cependant de faire les remarques suivantes :

- a- la phase de définition du cadre de référence du risque opérationnel n'apparaît pas vraiment dans la méthodologie de gestion d'ESN même s'il est vrai que la banque dispose d'une politique de gestion qui regroupe l'ensemble de la méthodologie, les différents acteurs intervenants, la gouvernance ;
- b- l'étape de cartographie est incluse dans la phase d'auto-évaluation dans le dispositif mis en place par ESN. Pour elle, cette étape constitue un mode préventif de la banque contre les risques opérationnels ;
- c- la banque n'a défini aucun instrument de collecte de données externes ;
- d- l'étape d'évaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels existant (plans d'actions) n'est pas formalisée dans la méthodologie de gestion ;
- e- un audit du dispositif de gestion des risques opérationnels n'a pas encore été effectué afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif. Rappelons que l'audit a pour rôle d'évaluer le dispositif et d'émettre des recommandations en vue de son amélioration.

5.5.4. Analyse de fond de chacune des étapes du dispositif

Cette partie concerne une analyse détaillée de chacune des étapes du dispositif mis en place par ESN. Nous nous inspirerons, pour ce faire, du contenu de notre référentiel et de remarques personnelles.

5.5.4.1. Auto-évaluation des risques et contrôles

Il est pertinent de commencer toute démarche ou tout processus de gestion des risques opérationnels par une première évaluation des risques et contrôles. Cette technique est d'ailleurs utile à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne dans la mesure où un diagnostic du dispositif existant est indispensable pour déceler les forces et faiblesses du dispositif. Le fait pour la banque d'effectuer cette première évaluation de son dispositif est donc important dans le processus de gestion de ses risques opérationnels dans la mesure où elle donne aux opérationnels un rôle de premier plan dans la cartographie des risques. Nous remarquons que :

- a- l'auto-évaluation permet à la banque de renforcer les procédures en cas de nécessité afin de ramener le risque opérationnel à un niveau acceptable ;
- b- cette mise en œuvre de cette action prend en compte une date butoir ;
- c- la fréquence de l'auto-évaluation est faible car elle est faite annuellement.

5.5.4.2. Cartographie des risques opérationnels

Pour mieux gérer un risque, il est important de l'identifier. En effet, la cartographie des risques s'avère importante dans la mesure où elle permet de cibler les risques à identifier en priorité. Dans la démarche d'ESN, nous remarquons que la banque s'est conformée à la typologie des risques opérationnels définie par le Comité de Bâle et ce, dans le même ordre. Ceci est pertinent dans la mesure où, dans un premier temps, elle se conforme à la réglementation et, dans un second temps, elle fait un découpage de ses activités de manière à les associer à la nomenclature de Bâle.

❖ Identification et évaluation des risques par catégories d'activités

En ce qui concerne le volet identification, la démarche d'ESN n'est pas vraiment complète en matière d'identification des risques opérationnels. En effet, dans le dispositif de gestion, il n'existe pas une démarche d'identification des risques opérationnels propres à celle-ci et qui tienne compte des différents processus et des activités de la banque. On peut donc faire les remarques suivantes :

- a- la typologie des risques opérationnels en ce qui concerne la cartographie n'est pas propre à la banque alors qu'elle devait établir son profil de risques selon son appétit au risque. La banque ne définit pas une liste de risques spécifiques à ses activités ;
- b- les événements à risques définis par ESN sont trop génériques car identiques à ceux définis par le Comité de Bâle ;
- c- bien qu'ayant opté pour la même typologie de risques opérationnels que Bâle II, la banque n'a défini aucune fiche descriptive des risques opérationnels. En effet, elle ne donne qu'une définition du risque mais n'en donne pas des illustrations, causes et des exemples de dispositifs de contrôle interne mis en place pour en limiter la survenance.

Pour le volet de l'évaluation des risques opérationnels, la démarche d'ESN ne donne aucune précision sur la quantification desdits risques en termes de probabilité d'occurrence et d'impact. Nous pouvons, dans ce cas, faire les remarques suivantes :

- a- absence de démarche d'évaluation des risques en termes d'impact financier et image ;
- b- aucune approche de la détermination d'un taux de défaillance et d'analyse de la vulnérabilité du processus n'est effectuée afin d'objectiver sur la quantification de la probabilité de survenance du risque opérationnel ;
- c- aucune analyse de la sévérité du risque opérationnel, propre à la banque, pour l'appréciation de l'impact financier et d'image n'est effectuée par cette dernière ;

d- bien qu'aucune tolérance ne soit admise par la banque pour l'ensemble des risques opérationnels, il n'est fait aucune référence de leur tolérance par chaque métier.

❖ Hiérarchisation et priorisation des risques

ESN a opté pour la même définition et la même hiérarchisation des événements de risques opérationnels tels que définis par le Comité de Bâle. ESN a également opté pour une matrice des risques opérationnels avec un découpage élaboré en zones de risques ; ce qui permet d'apprécier le profil des risques opérationnels de la banque afin de faciliter les prises de décisions, de connaître les risques devant faire objet de revue périodique, ceux devant être régulièrement suivis et ceux dont il importe d'en assurer une gestion active. Bien que la matrice définisse les décisions à prendre et la priorité dans le traitement des risques, elle ne donne aucune indication sur la périodicité du suivi en fonction des zones de risques.

❖ Identification des indicateurs clés de risques

Le dispositif d'ESN prévoit la définition des indicateurs clés de risques qui sont régulièrement surveillés afin que la banque soit alertée à temps sur des pertes potentielles. Des indicateurs ont donc été clairement définis par le Groupe et suivis mensuellement par le ROR. Ceci s'avère indispensable en ce sens que ces indicateurs pourraient permettre d'anticiper les évolutions défavorables des risques et donc d'anticiper les pertes. Nous remarquons donc que le fait de définir les indicateurs clés permet de compléter d'une manière efficace le dispositif d'alerte et d'en surveiller l'évolution. Bien que le mode de calcul de l'indicateur soit précisé, nous constatons :

- a- qu'il n'existe pas de fiche descriptive des indicateurs utilisés par le ROR ;
- b- que les limites des indicateurs sont correctement fixées par le Groupe.

❖ Evaluation et renforcement du dispositif de maîtrise des risques opérationnels existant (plans d'actions)

Bien qu'étant effectuée, cette phase n'est pas formalisée dans le dispositif d'ESN. En effet :

- a- l'existence de questionnaires pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- b- aucune indication sur la mise en œuvre de plans d'actions afin de gérer les risques opérationnels en fonction des ressources disponibles n'est faite ;
- c- aucune précision n'est faite, pour le type de risques, sur les actions à mettre en œuvre, les objectifs du plan d'actions et les moyens de leur mise en œuvre ;

- d- il n'est également fait aucune allusion sur le coût de leur mise en œuvre ; alors que cet élément de suivi des plans d'action permet un suivi du couple coût/rendement des actions entreprises par la banque.

5.5.4.3. Mise en place d'une base d'incidents

Dans la démarche d'ESN, nous remarquons l'existence d'un logiciel interne qui sert non seulement à la collecte d'incidents ; mais aussi, il permet au ROR de collecter des données internes.

❖ Conception de la base d'incidents

Ce logiciel est conçu au Siège et utilisé par le ROR de chaque filiale. Aussi, le Comité Risques Opérationnels du Groupe défini un seuil (montant) pour les incidents. Bien qu'elle intègre des éléments liés à l'historique des événements :

- a- il n'est, cependant, pas précisé dans cette base, les éléments permettant de diminuer la perte ou le coût de gestion des incidents ;
- b- cette base n'intègre pas la gestion des incidents (actions correctives et responsable de leur mise en œuvre, suivi de leur résolution, le délai et coût de traitement ...).

❖ Collecte de données internes

Le fait pour la banque de disposer d'un outil interne lui permet d'assurer l'efficacité de leur système de gestion des risques opérationnels. Pour ESN, cet outil est un logiciel qui sert de base de données et couvre la collecte des pertes et incidents, la cartographie des risques, la mise en œuvre des scénarios et le calcul d'indicateurs d'alerte. Aussi, il permet la fiabilité des données collectées. L'on peut donc faire les remarques suivantes :

- a- l'existence d'un logiciel interne servant de base de données et permettant la collecte de données est très intéressante dans la mesure où elle assure la fiabilité des données collectées ;
- b- le logiciel interne prévoit toutes les fonctionnalités nécessaires à la mise en œuvre du dispositif (enregistrement des incidents, consultation des données, collecte, reporting);
- c- l'enregistrement continu des données dans la base par les opérationnels permet d'apprécier l'évolution des pertes opérationnelles.

❖ Collecte de données externes

Dans la démarche d'ESN, aucun accent n'est mis sur le mode de collecte des données externes. Alors qu'un dispositif avancé de risques opérationnels doit utiliser des données

externes spécialement quand la banque est exposée à des risques peu fréquents à fort impact. Ces données doivent comporter des informations sur les pertes, la taille de l'activité, les causes et circonstances de l'événement. Il n'existe pas au sein d'ESN un outil de collecte de données externes.

5.5.4.4. Mesure des risques opérationnels

❖ Choix d'une approche

La démarche du Groupe prévoit, pour toutes ses filiales, la mesure de l'exigence en fonds propres nécessaires à la couverture de leurs risques opérationnels selon l'approche indicateur de base. Ceci lui permet donc d'apprécier l'évolution des risques opérationnels compte tenu des fonds propres qui y sont alloués.

❖ Calcul des fonds propres

Conformément à Bâle II, ESN calcule ses fonds propres de la manière suivante :

$$\text{Fonds propres au titre des risques opérationnels} = \text{PNB} * 0,15$$

5.5.5. Analyse du reporting effectué

Il est important d'effectuer un reporting « risques opérationnels ». La démarche d'ESN permet l'établissement d'un reporting consolidé c'est-à-dire donnant une vision globale et précise des risques opérationnels auxquels est exposée la banque. Le rapprochement des profils de risques opérationnels, à travers le reporting est un moyen efficace de la mise en œuvre d'une politique de gestion de risques cohérente, applicable à l'ensemble de la banque. Le reporting est fait au Gouvernement de la banque et au Comité des Risques Opérationnels du Groupe à l'aide de tableaux de bords. L'on peut faire les remarques suivantes :

- a- la fréquence du reporting est assez importante et intéressante (mensuelle) ; ce qui est très pertinent compte tenu de la régularité du reporting ;
- b- le reporting permet une remontée de l'information au gouvernement de la banque. ceci permet le suivi de l'évolution des pertes opérationnelles ;
- c- il n'est pas effectué un reporting à destination des opérationnels pour leur faire visualiser les incidents portés par leurs activités (processus concernés, types de risques, risques fréquents, montant des pertes par mois et par typologie de risques...);
- d- la consolidation des résultats et la synthèse des risques significatifs au Groupe.

5.5.6. Tableaux de bord risques opérationnels

Bien que trimestriellement élaborés par le ROR dans la pratique, des tableaux de bord sont utilisés non seulement pour le reporting mais également pour le pilotage des risques opérationnels. Nous pouvons faire les remarques suivantes :

- a- les tableaux de bord utilisés par le ROR ne donnent aucune information sur l'existence et l'utilisation des dispositifs d'assurance, sur la description de l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- b- les commentaires du tableau de bord par le ROR ne portent pas sur l'état du dispositif dans son ensemble et sur la fiabilité de la base servant de collecte d'incidents.

5.5.7. Etablissement de plan de continuité

La démarche d'ESN prévoit l'existence de plan de continuité. Le dispositif prévoit également les objectifs du PCA, le mode d'élaboration et le responsable en charge de sa en œuvre. Le ROR effectue donc un suivi du PCA afin de couvrir les risques majeurs.

En ce qui concerne le test de stress et l'analyse de scénarios, la mise en œuvre des tests et scénarios par ESN est importante afin de vérifier l'efficacité des PCA en cas de crise. Ceci est intéressant dans la mesure où la banque prévoit un plan pour sortir d'une situation de crise en cas de survenance de celle-ci et définit en même temps le rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre du PCA. Les remarques suivantes sont faites :

- a- ces tests permettent une évaluation des impacts des scénarios majeurs ;
- b- absence d'analyse de scénarii ;
- c- les tests effectués par le ROR font objet de compte rendus ;
- d- la possibilité, pour le Groupe, de s'assurer du caractère plausible des scénarii à tester.

5.5.8. Prise de décisions

Les reportings effectués à l'aide des tableaux de bords élaborés par le ROR permettent à la Direction de prendre des décisions. Cette prise de décisions devrait également se baser sur des rapports d'audit interne. Cependant, durant notre passage à ESN, nous n'avons vu aucun rapport d'audit portant sur les risques opérationnels.

5.6. Analyse des résultats des vérifications effectuées

Nous analyserons les résultats de notre analyse de l'organisation de la fonction à ESN, ceux de notre examen critique de la fiche poste du ROR et de notre test.

5.6.1. Analyse des résultats du contrôle de l'organisation de la fonction

Rappelons la formule qui nous a permis de calculer le taux de support structurel :

$$\text{Taux de support structurel (T}_{SS}) = (\text{score obtenu par ESN} / \text{score maximum}) * 100$$

Le score obtenu par ESN étant de 11 points, on a : $T_{SS} = (11/15) * 100 = 73\%$

Le taux de 73% indique une fonction Risques Opérationnels en « pépinière » et la gestion des risques opérationnels est en plein essor dans la banque. Ceci s'explique par le caractère récent de la fonction au sein d'ESN. Bien qu'étant récente, elle est considérée comme importante par le Groupe et les Organes de Décisions de la banque. Son positionnement au sein d'ESN tient compte des objectifs stratégiques de la banque.

5.6.2. Analyse des résultats de l'examen du job description

$$\text{Taux d'activités} = (\text{score obtenu par ESN} / \text{score maximum}) * 100 = (16/24) * 100 = 66,67\%$$

Référentiel d'activités de notre modèle d'analyse	Activités du ROR à ESN	Score
Auto-évaluation des risques et contrôles	Auto-évaluation des risques et contrôles	3
Cartographie des risques opérationnels		0
Définition et suivi des indicateurs clés de risques	Suivi des indicateurs	1
Conception d'une base d'incidents et collecte de données internes et externes	Collecte des données internes	1,5
Mesure des risques	Approche de base pour ESN	3
Reporting et tableaux de bord risques opérationnels	Reporting et tableaux de bord	3
Etablissement du PCA	Elaboration PCA	3
Réalisation du stress test et analyse de scénarios	Réalisation du Stress test	1,5

Source : Nous-mêmes

Le calcul du taux d'activité nous a donné un taux de 66,67%. Ce taux montre Responsable Risques Opérationnels d'Ecobank Sénégal maîtrise ses attributions mais sa fonction ne prend en compte que l'auto-évaluation, le suivi des indicateurs, la mesure du risque, le reporting, la collecte de données internes, l'élaboration du PCA et la réalisation des tests. Les activités d'élaboration de la cartographie, de définition d'indicateurs clés de risques, de mise en place de base d'incidents et d'analyse de scénarios sont réalisées au niveau du Groupe. Toutes ces activités sont conçues au Siège (ETI) et ensuite instaurées dans chaque filiale de la banque pour application par le ROR de chacune des filiales.

5.6.3. Analyse des résultats du test de conformité

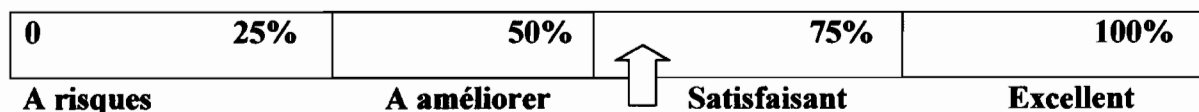
Vérifications	Oui	Non	Moyens
Existence du logiciel interne de gestion	x		Observation
Saisie des inputs par les opérationnels		x	Observation non participante
Exhaustivité des incidents enregistrés	x		Observation dans le logiciel des enregistrements et comparaison avec les pièces justifiant l'incident
Gestion des incidents		x	Observation + entretien
Collecte des pertes opérationnelles	x		Observation non participante
Indicateurs clés de risques	x		Observation + entretien
Reportings effectués à bonne date	x		Analyse des tableaux de bord risques opérationnels
Tableaux de bord	x		
Plan de Continuité d'Activités 2010	x		Observation non participante
Compte rendus des tests de stress effectués		x	
Signature du compte rendu par l'audit		x	

Source : Nous-mêmes

Tous les éléments de notre test ont pu être vérifiés. Sur onze vérifications faites, seuls quatre n'ont pas pu être contrôlés ; ce qui nous fait un taux de 64%. Nous pouvons donc dire que les contrôles mis en place sont appliqués par le ROR. Ce test nous permet d'identifier les forces et faiblesses du dispositif.

5.6.4. Synthèse des résultats

La moyenne de ces différents taux présentés précédemment nous donne un taux global de la performance du dispositif de gestion des risques opérationnels est égal à 68%. La figure suivante illustre le résultat sur la base d'un baromètre :



Source : nous-mêmes

Le dispositif mis en place par ESN est satisfaisant. En effet, le positionnement du ROR au sein de la banque permet la mise en œuvre du suivi et du pilotage du dispositif.

5.7. Bilan du dispositif de gestion des risques opérationnels d'Ecobank Sénégal

Aucune démarche n'étant parfaite en soi. Cette partie est consacrée à la mise en exergue des forces et faiblesses de l'ensemble du dispositif de gestion des risques opérationnels d'ESN, portant à la fois sur la forme et le fond. Notre approche sera déclinée en cohérence avec les axes définis lors de notre analyse à savoir :

- bilan du cadre méthodologique du risque opérationnel ;
- bilan de l'ensemble du processus de gestion ;
- bilan de chacune des étapes du dispositif et ;
- bilan du mode de reporting des risques opérationnels.

Chacun de ces bilans se présentera sous forme de tableaux à doubles entrées.

Tableau n°7: Bilan du cadre méthodologique du risque opérationnel d'ESN

Eléments	Bilan	Forces	Faiblesses
Aperçu général		<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie d'Ecobank Sénégal est totalement adaptée aux caractéristiques et à l'environnement bancaire ; - elle est conforme aux normes et à la culture du risque en vigueur au sein du Groupe ETI ; - elle est également inspirée des saines pratiques en matière de gestion des risques opérationnels telles que définies par le Comité de Bâle ; 	
Acteurs		<ul style="list-style-type: none"> - La politique de gestion mise en œuvre par ESN intègre tous les acteurs de la banque (opérationnels, gouvernement de la banque, audit). Toute la banque se sent donc concernée par la maîtrise des risques opérationnels ; - la méthodologie d'ESN fait intervenir un logiciel interne dont le rôle est de mettre en œuvre de la manière la plus fiable possible (conformément à la politique définie), le dispositif de gestion des risques opérationnels ; - une communication permanente est maintenue entre tous les acteurs intervenant dans la mise en place du dispositif. 	
Structure organisationnelle		<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable des risques opérationnels est rattaché à la Direction des risques de la banque. 	
Périmètre couvert		<ul style="list-style-type: none"> - La vision des risques opérationnels est inspirée des recommandations du Comité de Bâle ; - la banque a adopté la typologie des risques opérationnels telle que définie par le Comité de Bâle de manière à couvrir tous les métiers de la banque ; 	

Source : nous même

Tableau n° 8 : Bilan de l'ensemble du processus de gestion : enchaînement des étapes de la méthodologie de gestion de l'ESN

Eléments	Forces	Faiblesses
<p>Bilan</p> <p>Enchaînement des étapes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie d'ESN en matière de gestion des risques opérationnels respecte les étapes générales d'un processus de gestion des risques opérationnels selon les Saines Pratiques de Gestion préconisées par le Comité de Bâle ; - la tolérance aux risques opérationnels d'ESN a été définie. En effet, la banque n'admet pas de tolérance quant à chaque type de risques opérationnels tel que défini par le Comité de Bâle ; - la cartographie est formalisée par une matrice des risques opérationnels ; - l'étape de l'élaboration d'un tableau de bord « risques opérationnels » est formalisée dans la politique de la banque. Le reporting est effectué au niveau filiale et Groupe avec comme supports les tableaux de bord. 	<ul style="list-style-type: none"> - la phase de définition du cadre de référence du risque opérationnel n'apparaît pas vraiment dans la méthodologie de gestion d'ESN. Il est vrai que la banque dispose d'une politique de gestion qui regroupe l'ensemble de la méthodologie, les différents acteurs intervenants, la gouvernance. Cependant, cette politique ne définit pas les attributions et le positionnement hiérarchique du Responsable Risques opérationnels ; - l'étape de cartographie est incluse dans la phase d'auto-évaluation dans le dispositif mis en place par la banque ; - l'étape de définition des plans d'actions n'est pas incluse dans la méthodologie de gestion. Certes après auto-évaluation le CI est renforcé au niveau où les procédures sont faibles mais cette étape n'est pas formalisée.

Source : nous même

Tableau n° 9 : Bilan de chacune des étapes du processus

Bilan Eléments	Forces	Faiblesses
Politique de gestion des risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble du dispositif de gestion des risques opérationnels d'ESN est sous-tendu par une politique de gestion desdits risques définie par le Groupe pour toutes ses filiales ; - l'existence d'une définition précise des objectifs du Groupe ETI au sein de toutes les filiales Ecobank ; - le fait que cette politique inclut des acteurs dont les responsabilités sont clairement définies dans le processus de gestion ; - la politique prévoit la mise en place d'un outil d'aide à la décision bien que faisant mention du reporting qui doit être périodiquement effectué. 	<p>Le positionnement du Responsable Risques opérationnels n'est pas défini par la politique de gestion.</p>
Auto-évaluation des risques et contrôles	<ul style="list-style-type: none"> - La pertinence de commencer toute démarche ou tout processus de gestion des risques opérationnels par une première évaluation des risques et contrôles ; - la banque arrive à détecter les failles dans les procédures et met en place des procédures complémentaires afin de minimiser la survenance des risques opérationnels ; - l'auto-évaluation permet à la banque de renforcer les procédures en cas de nécessité afin de ramener le risque opérationnel à un niveau acceptable ; - cette mise en œuvre de cette action prend en compte une date butoir. 	
Cartographie des risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une démarche d'identification des risques opérationnels ; - la typologie des risques opérationnels d'ESN est inspirée de celle 	<ul style="list-style-type: none"> - La démarche de cartographie n'est pas propre à ESN en ce qui concerne la mise en place du dispositif. Il n'y a que l'identification des risques opérationnels ; lesquels ont été classés selon la typologie et l'ordre des risques opérationnels

	<p>proposée par le Comité de Bâle. Elle est conforme à la typologie de Bâle II ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - la typologie des risques opérationnels de la banque est assez détaillée ; - chacun des risques opérationnels de chaque métier est rapproché à une nomenclature commune afin de faciliter le reporting consolidé ; - le fait qu'ESN ait opté pour une matrice des risques opérationnels avec un découpage élaboré en zones de risques ; - la possibilité d'apprécier le profil des risques opérationnels de la banque afin de faciliter les prises de décisions et l'accent mis sur les risques devant faire objet de revue périodique, ceux devant être régulièrement suivis et ceux dont il importe d'en assurer une gestion active. 	<p>définis par le Comité de Bâle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - la typologie des risques opérationnels en ce qui concerne la cartographie n'est pas propre à la banque alors qu'elle devait établir son profil de risques selon son appétit au risque. La banque ne définit pas une liste de risques spécifiques à ses activités ; - les événements à risques définis par ESN sont trop génériques car identiques à ceux définis par le Comité de Bâle ; - la banque n'a défini aucune fiche descriptive des risques opérationnels. - absence de démarche d'évaluation des risques en termes d'impact financier et image ; - aucune approche de la détermination d'un taux de défaillance et d'analyse de la vulnérabilité du processus n'est effectuée afin d'objectiver sur la quantification de la probabilité de survenance du risque opérationnel ; - aucune analyse de la sévérité du risque opérationnel, propre à la banque, pour l'appréciation de l'impact financier et d'image n'est effectuée par cette dernière ; - bien qu'aucune tolérance ne soit admise par la banque pour l'ensemble des risques opérationnels, il n'est fait aucune référence de leur tolérance par chaque métier. - aucune indication sur la mise en œuvre de plans d'actions afin de gérer les risques opérationnels en fonction des ressources disponibles n'est faite ; - aucune précision n'est faite, pour le type de risques, sur les actions à mettre en œuvre, les objectifs du plan
--	---	--

		<p>d'actions et les moyens de leur mise en œuvre ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - il n'est également fait aucune allusion sur le coût de leur mise en œuvre ; alors que cet élément de suivi des plans d'action permet un suivi du couple coût/rendement des actions entreprises par la banque.
<p>Mise en place d'une base d'incidents pour la collecte de données internes et externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'un outil interne permettant à la banque d'assurer l'efficacité de leur système de gestion des risques opérationnels, sert de base de données et couvre la collecte des pertes et incidents ; - ce système interne permet la fiabilisation de la collecte, le suivi et un meilleur traitement des données ; - l'existence d'un logiciel performant servant de base de données et permettant la collecte de données est très intéressante dans la mesure où elle assure la fiabilité des données collectées ; - l'enregistrement continu des données dans la base par les opérationnels permet d'apprécier l'évolution des pertes opérationnelles ; - des rapprochements sont faits à l'aide de documents afin de pouvoir valider l'impact financier lié à un incident. 	<ul style="list-style-type: none"> - La base de collecte d'incidents ne fait pas l'objet de contrôle ex post afin de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des informations qu'elle contient ; - absence d'outils de collecte de données externes ; - il n'est, cependant, pas précisé dans cette base, les éléments permettant de diminuer la perte ou le coût de gestion des incidents - la base n'intègre pas la gestion des incidents
<p>Indicateurs clés de risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'indicateurs clés de risques bien définis et suivis par la banque ; - ces indicateurs incluent des indicateurs de suivi du test fait du plan de continuité d'activité ; - la fiabilité et l'utilité desdits indicateurs car des seuils et limites d'alerte ont été correctement fixés afin que des actions puissent être mises en œuvre afin de résoudre des incidents potentiels ; - le mode de calcul et le seuil critique de chaque indicateur ont été définis par ESN. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune « fiche d'identité » n'a été créée pour aucun des indicateurs. Cette fiche d'identité doit permettre la diffusion de l'intérêt de l'indicateur et l'objectif de la mesure. Elle doit également comprendre : le nom de l'indicateur, ses objectifs, son mode de calcul, les sources utilisées, la périodicité d'actualisation, le seuil critique et les conséquences d'une dégradation de l'indicateur ; - dans le dispositif, après l'auto-évaluation, nous n'avons pas une phase de mise en place de plan d'actions formalisée afin qui doit permettre à la banque de ramener le

	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation des tests sur le PCA afin de le maintenir en condition opérationnelle ; - le suivi par le responsable des risques de la démarche du PCA afin de couvrir les risques majeurs ; - ces tests permettent une évaluation des impacts des scénarios majeurs ; - les tests sont effectués avec les opérationnels et le contrôle interne et font l'objet de compte rendu détaillé ; - des délégations de pouvoir sont faits afin de responsabiliser les acteurs et de définir clairement les responsabilités en cas de crise ; - le dispositif de continuité prévoit un remplaçant, outre le Responsable des Risques Opérationnels (en cas d'absence de celui-ci) pour le maintien en condition opérationnelle (tests et actualisations) du PCA. 	niveau du risque à un niveau raisonnable.
--	--	---

Source : nous même

Tableau n° 10 : Bilan du mode de reporting des risques opérationnels

Bilan Elément	Forces	Faiblesses
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Le reporting permet d'avoir une vision globale et consolidée du profil des risques opérationnels d'Ecobank Sénégal ; - il permet à la fois une vue d'ensemble au travers d'une analyse globale et une vue détaillée par métier ; ce qui donne une meilleure orientation des décisions à prendre ; 	il n'est pas effectué un reporting à destination des opérationnels pour leur faire visualiser les incidents portés par leurs activités (processus concernés, types de risques, risques fréquents, montant des pertes par mois et par typologie de risques...)

	<ul style="list-style-type: none"> - la fréquence des reporting est assez importante, ce qui permet une bonne rotation de l'information sur les risques au Gouvernement de la banque ; - le reporting est confidentiel ; - il existe un outil de pilotage des risques opérationnels (tableaux de bord) pouvant aider à la prise de décisions ; - il existe, pour le reporting, une matrice consolidée des risques opérationnels ; - la banque dispose d'un outil de reporting des contrôles qui permet d'assurer un bon suivi des contrôles effectués. 	
<p>Tableaux de bord</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les tableaux de bord servent au reporting et au pilotage des risques opérationnels au sein de la banque ; - la fréquence de l'établissement de ces tableaux est intéressante 	<ul style="list-style-type: none"> - les tableaux de bord utilisés par le ROR ne donnent aucune information sur l'existence et l'utilisation des dispositifs d'assurance, sur la description de l'environnement de gestion des risques opérationnels ; - les commentaires du tableau de bord par le ROR ne portent pas sur l'état du dispositif dans son ensemble et sur la fiabilité de la base servant de collecte d'incidents.
<p>Prise de décisions</p>		<ul style="list-style-type: none"> - absence de missions d'audit de la fonction ; - la prise de décision ne se base que sur les tableaux de bord

Source : nous même

5.8. Recommandations

Suite aux différentes faiblesses ressorties par les bilans effectués, nous ferons des recommandations d'ordre général en vue d'améliorer le dispositif mis en place par la banque. Nos recommandations sont donc les suivantes :

❖ Enchaînement des étapes de la méthodologie de gestion de l'ESN

- La banque devrait formaliser la phase de définition du cadre de référence du risque opérationnel en l'inscrivant dans la méthodologie de gestion d'ESN ;
- dans la méthodologie de gestion d'ESN, l'étape de définition des plans d'actions après l'auto-évaluation devrait être incluse.

❖ Recommandations relatives à la cartographie des risques opérationnels

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

- nous suggérons, pour plus d'exhaustivité et de précision, une identification des risques opérationnels à partir des activités de chaque métier de la banque. Cela impliquerait une déclinaison de la typologie des risques opérationnels de ESN de manière spécifique au lieu d'avoir une arborescence au niveau générique ;
- pour plus d'exhaustivité, nous suggérons l'enrichissement des techniques d'identification des risques opérationnels. A ce titre, nous proposons en plus de la démarche d'ESN, une approche quantitative au travers de l'analyse des sources de catégories de pertes et de profits de résultats de la banque au moins sur les trois dernières années consécutives (INSIGHT, 2003 :2) et une approche prenant en compte les menaces aux actifs créateurs de valeurs (BAPST, 2003 :2) ;
- nous proposons que la banque établisse une fiche descriptive de chaque risque opérationnel en les illustrant par les causes, manifestations et conséquences.

En matière d'évaluation des risques opérationnels, il serait plus intéressant de prendre en compte l'évaluation de l'impact financier par la mise en exergue des coûts directs (comptabilité) et indirects (nombre de jours/agents de traitement) du risque.

En ce qui concerne les plans d'actions, nous suggérons que :

- une prise en compte de la notion de chronogramme d'exécution en remplacement de celle de date butoir qui est trop absolue ;
- la mise en exergue de la stratégie de couverture des risques dans la politique de gestion des risques opérationnels de la banque ;
- le calcul du coût approximatif de la mise en œuvre du plan d'actions ;
- la mise en place d'un fiche portant sur les plan d'action et qui décrirait pour le risque identifié les actions à mener tout en précisant l'objectif, stratégies, ressources à utiliser, responsable de la mise en œuvre, délai de mise en œuvre et l'état d'avancement des actions menées ;
- il faudra mettre en place un dispositif à travers une organisation formalisée et un outil spécifique pour le suivi des recommandations émises par le Responsable Risques opérationnels sur les points de surveillances fondamentaux lors des contrôles réalisés.

❖ **Recommandations relatives à la définition des indicateurs**

Nous suggérons à la banque de créer une « fiche d'identité » pour chacun des indicateurs. Cette fiche d'identité doit permettre la diffusion de l'intérêt de l'indicateur et l'objectif de la mesure. Elle doit également comprendre : le nom de l'indicateur, ses objectifs, son mode de calcul, les sources utilisées, la périodicité d'actualisation, le seuil critique et les conséquences d'une dégradation de l'indicateur.

❖ **Recommandations relatives à la base d'incidents**

Pour que la base d'incidents ne serve plus uniquement d'outil de collecte de données et permettant l'établissement des tableaux de bord, nous suggérerons à la banque :

- de mettre en place un outil de gestion des incidents ;
- un processus de gestion des incidents doit être clairement élaboré à l'échelle de chaque métier de la banque et doit s'appliquer à tous les processus de la banque et doit permettre une mise à jour, un enrichissement de la cartographie et un reporting intra-métier des incidents opérationnels ;
- l'impact image doit être mis en exergue dans le processus de gestion des incidents.
- une distinction doit être faite entre les incidents effectifs et les quasi-incidents mettant ainsi en exergue, la différence entre une réalisation effective de l'incident et une simple manifestation de l'incident atténuée par un dispositif de contrôle interne ;
- de mettre en place un système de collecte de données externes ; ce qui lui permettra de mieux cerner l'environnement externe et les risques y afférents.

❖ **Recommandations relatives au reporting**

Nos recommandations à l'enrichissement du reporting sont les suivantes :

- afin de nous conformer à nos recommandations sur l'étape de l'identification des risques opérationnels, nous proposons de faire une analyse par type de risques spécifiques aux activités de la banque et à ses processus ;
- nous proposons également une matrice consolidée des risques opérationnels les plus critiques de la banque. Celle-ci présenterait les cinq risques opérationnels principaux de chaque métier appuyés de commentaires synthétiques afférents. Ceci pourrait être enrichissant pour la prise de décision ;
- le ROR devrait veiller à effectuer un reporting à destination des opérationnels pour leur faire visualiser les incidents portés par leurs activités (processus concernés, risques fréquents, montant des pertes par mois et par typologie de risques...).

❖ **Recommandations relatives aux tableaux de bord**

Nous suggérons au ROR, lors de l'élaboration de tableau de bord :

- de mettre en exergue le point sur l'existence et l'utilisation ou non des dispositifs d'assurance, sur la description de l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- les commentaires du tableau de bord par le ROR doivent également porter sur l'état du dispositif dans son ensemble et sur la fiabilité de la base servant de collecte d'incidents.

❖ **Recommandations relatives à la prise de décisions**

Bien que les tableaux de bord aident à la prise de décisions, nous suggérons à la Direction Générale, de veiller, avant validation, à ce que soit intégrée dans le plan annuel d'audit, une mission relative à l'audit de la fonction risques opérationnels compte tenu du fait de l'objectif de l'audit : celle de donner l'assurance que le dispositif mis en place est efficace et de formuler des recommandations utiles à son amélioration.

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

Chapitre 6 : Analyse de la relation de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière en milieu bancaire : cas d'Ecobank Sénégal

Etant donné le lien étroit entre les risques et la performance, il s'avère nécessaire d'examiner l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité des banques sénégalaises. A cet effet, une étude a été élaborée portant sur un échantillon d'une des principales banques commerciales en Sénégal : la banque panafricaine, Ecobank Sénégal.

Comme nous l'avons étudié dans le cadre théorique, la rentabilité d'un établissement de crédit reflète son aptitude à créer de la valeur et à dégager des gains suffisants pour la poursuite de son activité et la sauvegarde de sa position sur le marché financier. Ainsi, il y a une forte corrélation entre la rentabilité et l'efficacité de l'établissement de crédit. La rentabilité bancaire peut être appréciée par plusieurs indicateurs de l'activité de la banque. Pour analyser la rentabilité et maîtriser le couple rentabilité – risque, nous allons nous référer à une étude de l'évolution du PNB, RoE et du RoA.

6.1. Analyse du respect des normes prudentielles et des indicateurs de rentabilité

Dans cette section, nous allons tout d'abord étudier l'évolution des ratios d'exploitation et des ratios de couverture des risques de la banque étudiée, et ce, concernant la période allant de 2005 jusqu'à 2009. Les tableaux ci-dessous résument les ratios prudentiels et de rentabilité, calculés sur la base des états financiers et des rapports annuels dégagés par Ecobank Sénégal. Soulignons que les différents indicateurs retenus sont obtenus sur la base des données comptables concernant les bilans et les états de résultat de la banque.

6.1.1. Ecobank-Sénégal respecte-t-elle les normes prudentielles ?

En nous basant sur les différents rapports annuels de la banque, certifiés par les Commissaires aux Comptes, nous pouvons dire qu'en matière de gestion de risques, la banque respecte les différents ratios prudentiels tels que définies par les nouvelles normes prudentielles applicables aux banques et établissements de crédits à partir du 1^{er} Janvier 2000.

Tableau n° 11: Evolution des ratios prudentiels

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Minimum réglementaires
Ratio de couverture des risques	8,1%	8,9%	9%	8,6%	12,38%	Minimum 8%
Ratio de liquidité	75,2%	75,35%	91%	75,5%	75,1%	Minimum 75%

Source : Rapport annuel Ecobank Sénégal (2005-2009)

❖ **Le ratio de couverture des risques (RCR)**

C'est l'équivalent du ratio Mc Donough sur le plan international. Il se mesure par le rapport des fonds propres effectifs sur le total des risques pondérés. Ce ratio évolue en dents de scie mais a atteint au 31 décembre 2009, un niveau très appréciable de 12,38%, contre 8,6% au 31 décembre 2008, pour un minimum réglementaire exigé de 8%.

❖ **Le ratio ou coefficient de liquidité**

Ce ratio résulte du rapport des actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (numérateur) et du passif exigible à court terme ou des engagements par signatures susceptibles d'être exécutés à court terme. Il se situe à un niveau de 75,1% en 2009 contre 75,5 % en 2008 et ce pour un minimum réglementaire de 75%. Cette légère baisse du ratio de liquidité résulte de l'accroissement des dépôts courant 2009 à un rythme supérieur à celui des fonds propres.

6.1.2. Analyse du résultat d'ESN

La rentabilité est un rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. Pour ce faire, nous étudierons l'évolution du PNB, du Résultat Net, des fonds propres effectifs.

6.1.2.1. Le Produit Net Bancaire (PNB)

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

Tableau n°12 : Evolution du PNB (en milliers de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
Produit Net Bancaire	5 973	8 798	10 546	14 891	20 000	40%

Source : Rapport annuel d'ESN (2005-2009)

L'augmentation des commissions perçues a permis au Produit Net Bancaire d'Ecobank Sénégal d'enregistrer une amélioration au taux de 40%. Le Produit Net Bancaire est estimé à 20 milliards, en 2009, contre un montant de 14 891 millions en 2008. Durant les cinq dernières années, la structure du Produit Net Bancaire demeure relativement stable à ESN.

6.1.2.2. Analyse du résultat net

Tableau n°13 : Evolution du résultat net de la banque (en millions de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
Résultat net	1 558	2 031	4 133	3 609	5 104	41%

Source : Rapport de gestion annuel d'ESN (2005-2009)

D'après le « Tableau n°16 », ESN a connu un net accroissement en matière de résultat net. L'année 2009 a été très profitable pour la banque car elle dégage un résultat net de 5 104 millions de FCFA contre 3 609 millions de FCFA en 2008 soit une augmentation du résultat d'un taux de 41%.

6.1.3. Le renforcement des fonds propres d'ESN

Tableau n°14 : Evolution des fonds propres (en millions de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
Fonds propres effectifs	4 057	6 034	7 985	9 655	14 759	53%

Source : Rapport de gestion d'ESN (2005-2009)

Les fonds propres d'Ecobank Sénégal ont poursuivi leur forte progression pour passer de 9 655 millions de FCFA en 2008 à 14 759 millions de FCFA en 2009, soit une augmentation sensible de 53% ; presque le double des fonds propres effectifs de 2008. Durant les cinq dernières années, cette action de renforcement des fonds propres de la banque s'est poursuivie avec une progression annuelle moyenne de 66%.

6.1.4. Analyse de la rentabilité d'ESN

La rentabilité de la banque peut être appréciée par sa structure d'exploitation, qui se traduit par plusieurs ratios. Parmi ces ratios, aux ratios RoE et RoA.

Tableau n°15 : Evolution des ratios d'exploitation

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilité des fonds propres ou ROE	39,2%	36,6%	54%	37,37%	35%
Rendement de l'actif ou ROA	2,1%	2%	3%	1,73%	1,95%

Source : Rapport annuel d'ESN (2005-2009)

❖ **Ratio de rentabilité des fonds propres « RoE »**

Le RoE traduit la capacité de la banque à réaliser des bénéfices. Il est appelé aussi coefficient de rentabilité financière. Plus ce ratio est élevé, plus la banque est rentable. Le RoE d'ESN a continué de décroître de 2007 à 2008. Cette diminution s'explique par une augmentation des fonds propres non accompagnée par une progression aussi importante des résultats nets. Toutefois, en 2009, la rentabilité des fonds propres de la banque continue d'afficher une performance plus élevée que la moyenne du secteur bancaire au Sénégal. Cette rentabilité a été de 35% durant l'exercice 2009.

❖ **Ratio de rentabilité des actifs «RoA »**

La rentabilité des actifs représente la rentabilité économique de la banque. Elle est utilisée pour mesurer la capacité de la banque de rémunérer ses fonds propres. Ce ratio de rentabilité des actifs permet d'apprécier l'efficacité opérationnelle de la banque. D'après le « Tableau n°15 », ESN a pu durant ces dernières années à stabiliser la RoA autour des normes internationales (2%), même si en 2008, ce ratio était de 1,73% et de 1,95% en 2009 : la banque n'a pas pu totalement rémunérer ses fonds propres.

6.1.5. Analyse du bilan d'Ecobank Sénégal

Cette partie nous permettra d'analyser l'évolution ou la croissance du bilan compte tenu des différentes perspectives de la banque mises en œuvre au cours de l'année 2009.

Tableau n°16 : Evolution du bilan de la banque (en millions de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
Total Bilan	75 199	124 506	163 422	208 015	261 351	25,64% Soit (26%)
Total crédits clientèle	43 908	70 933	102 002	137 532	185 000	34%
Total dépôts clientèle	55 643	79 376	86 205	120 036	167 000	39%

Source : Rapport annuel d'ESN (2005-2009)

Nous remarquons que la taille du bilan d'ESN connaît une augmentation significative de 2005 à 2009 conformément à l'évolution des différents crédits accordés à la clientèle et des différents dépôts reçus de la clientèle. Le total bilan a connu une hausse de 26% de 2008 en 2009.

6.2. Analyse de l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité bancaire

La gestion des risques opérationnels, au-delà de la conformité à la réglementation, vise l'excellence et l'amélioration continue des performances de l'entreprise. ESN est soumise aux dispositifs prudentiels applicables aux banques dans la zone UEMOA et met en œuvre les recommandations du Comité de Bâle en matière de gestion des risques opérationnels : la banque est donc intermédiaire entre ces réglementations ce qui lui permet de mieux couvrir ses risques opérationnels. Afin d'analyser l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité d'ESN, nous apprécierons l'évolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels de la banque afin de vérifier si, depuis la mise en place de la fonction au sein de la banque, les pertes opérationnelles ont diminué. Aussi, nous examinerons l'évolution des provisions pour risques et charges et celle des frais généraux.

❖ Evolution des risques opérationnels

Etant donné que l'approche Indicateur de Base est la plus usitée au sein d'Ecobank Sénégal, au titre des fonds propres affectés à la couverture des risques opérationnels se présentent comme suit : Fonds propres = 15% x PNB (moyen des trois dernières années). Rappelons que la fonction existe au sein de la banque depuis 2008.

Tableau n°17 : Evolution des fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels (en millions de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
PNB	5 973	8 798	10 546	14 891	20 000	40%
FP_{RO} = 15%*PNB	-	-	-	1 266	1 712	35%

Source : nous-mêmes

Les fonds propres destinés à la couverture des risques opérationnels ont évolué de 35% de 2008 à 2009. Ce qui implique que plus de fonds propres ont été investis dans le cadre de la couverture des risques opérationnels en 2009 ; les pertes opérationnelles ont donc subi une importante augmentation au cours de l'année 2009.

❖ **Evolution des provisions pour risques et charges et autres frais généraux**

La survenance d'un risque opérationnel implique irrémédiablement une provision à constituer par la banque et des charges pour la banque.

Tableau n°18 : Evolution des provisions pour risques et charges et des autres frais généraux (en milliers de FCFA)

Années	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2008
Provisions pour risques et charges	114	298	205	201	263	31%
Autres frais généraux	1 482	2 319	3 266	4 847	5 904	22%

Source : nous-mêmes

Les provisions pour risques et charges ont évolué de 31% de 2008 à 2009. Ceci s'explique par une augmentation des charges de la banque et les autres frais généraux également ont subi une augmentation de 22% au cours de la même période. Ceci s'explique d'ailleurs par l'accroissement du nombre d'agences de la banque qui implique la création d'autres risques opérationnels.

6.2.1. Hypothèse de recherche

Notre hypothèse est que la gestion des risques opérationnels améliore la rentabilité de la banque. Etant donné que la survenance d'un risque implique des coûts pour la banque et donc la volatilité de ses fonds propres et l'atteinte à sa rentabilité, nous avons apprécié l'impact des risques opérationnels sur la rentabilité bancaire en supposant que chacun des événements de risques opérationnels affecte négativement la rentabilité. Sur cette base, nous analyserons les résultats obtenus des réponses à notre questionnaire.

6.2.2. Analyse des résultats

Il s'agira pour nous de valider ou d'infirmer différentes hypothèses de recherche relatives à l'impact des risques opérationnels sur la rentabilité d'une banque. Pour valider toutes nos hypothèses, nous avons posé à chaque fois deux sous-hypothèses H_0 et H_1 avec H_0 l'hypothèse nulle avec un seuil de signification $P_0=5\%$. L'échantillon étant très minime, ta sera lue sur la table de la Loi de Student (voir annexe n°5 :118). Nous avons donc :

H_0 → hypothèse nulle → influence non significative : le risque opérationnel affecte négativement la rentabilité de la banque

$H_1 \rightarrow$ hypothèse significative \rightarrow influence significative : le risque opérationnel affecte positivement la rentabilité de la banque

Si $f_0 \in [f_1 ; f_2]$ alors l'hypothèse H_0 est acceptée

Si $f_0 \notin [f_1 ; f_2]$ alors l'hypothèse H_0 est rejetée d'où H_1 est acceptée

Avec $f_1 =$ marge inférieure $= P_0 - t_\alpha \sqrt{P_0 \frac{1-P_0}{n}}$ et $f_2 =$ marge supérieure $= P_0 + t_\alpha \sqrt{P_0 \frac{1-P_0}{n}}$

Quelle que soit l'hypothèse, nous calculerons également un ratio t_0 avec $t_0 = \frac{|f_0 - P_0|}{\sqrt{P_0 \frac{1-P_0}{n}}}$ et :

- Si $t_0 < 5\%$ alors l'influence du risque est positivement significative sur la rentabilité
- Si $t_0 = 5\%$ alors le risque n'a aucune influence sur la rentabilité de la banque
- Si $t_0 > 5\%$ alors l'influence du risque est négativement significative sur la rentabilité.

Pour ce faire, nous avons demandé au ROR d'ESN, la fréquence de survenance de chacun des événements à risques au sein de la banque (échantillon $n = 1$).

Evénements à risques	Fréquence de survenance	Seuil (P_0) de signification	Marge inférieure	Marge supérieure	T-Alpha (t_α) lue sur la table de la Loi de Student	Ratio t_0
Fraude interne	1	0,05	-2,72	2,82	12,705	53,69
Fraude externe	2					44,52
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	0					0
Clients, produits et pratiques commerciales	2					44,52
Dommages aux actifs corporels	0					0
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	1					53,69
Exécution, livraison et gestion des processus	6					30,76

Source : nous-mêmes

Pour chacun des événements à risques définis, les fréquences sont comprises entre les deux marges ($f_0 \in [f_1 ; f_2]$) alors l'hypothèse H_0 est acceptée. De plus le ratio $t_0 > 0,05$; les fraudes internes affectent donc négativement la rentabilité.

Cependant, pour l'exécution, la livraison et gestion des processus, $f_0 \notin [f_1 ; f_2]$ alors l'hypothèse H_0 est rejetée. Nous retiendrons l'hypothèse H_1 qui est celle de l'influence significative. Mais le ratio $t_0 > 0,05$ donc l'influence est significativement négative sur la rentabilité. Cet événement a donc un fort impact sur la rentabilité de la banque du fait l'importance des pertes qu'il engendre.

❖ **Conclusion**

Bien que les différents frais généraux et les provisions pour risques et charges aient augmenté, nous remarquons une faible fréquence de survenance des risques opérationnels au sein de la banque et une bonne rentabilité d'ESN. Nous pouvons donc conclure que la banque gère de manière satisfaisante ses risques opérationnels ; ce qui lui permet de réduire le montant des pertes opérationnels et d'améliorer sa rentabilité.

6.2.3. Recommandations

Elles iront principalement à l'endroit du ROR et de la direction générale d'ESN.

❖ **A l'endroit du Responsable Risques opérationnels d'ESN**

S'agissant des risques opérationnels, nous invitons la banque à accroître l'efficacité de son dispositif de gestion à travers un système de reporting approprié des pertes et incidents et la mise en œuvre effective de mesures préventives et correctives afin d'atténuer les risques identifiés, tout en accélérant la mise en place de plans de continuité d'activité. La recrudescence des fraudes (surtout celles externes) témoigne de l'importance de ces dispositifs et de la nécessité de faire preuve de plus de vigilance en appliquant les mesures préventives susceptibles de limiter la survenance de telles fraudes.

Il serait conseillé au Responsable risques opérationnels de mettre à jour la cartographie des risques opérationnels de la banque afin qu'elle soit plus adaptée aux risques spécifiques liés à l'activité et aux différents processus de celle-ci.

❖ **A l'endroit de la Direction Générale d'ESN**

Bien que certains événements à risques opérationnels, nous remarquons l'importance de leur coût. Ainsi, nous suggérons à la Direction Générale de renforcer le dispositif de gestion afin de rendre la gestion des risques opérationnels plus rigoureuse. Aussi, le dispositif

de gouvernance des banques doit plus impliquer le comité d'audit, qui doit également jouer un rôle important dans la surveillance des risques opérationnels.

Nous suggérons également à la Direction de renforcer le dispositif de gestion des risques opérationnels afin d'assurer la fiabilité des données ; compte tenu du fait qu'aujourd'hui la banque est en pleine migration vers un autre système d'exploitation, ce qui pourrait créer des pertes d'exploitation et entraîner des pertes de résultat.

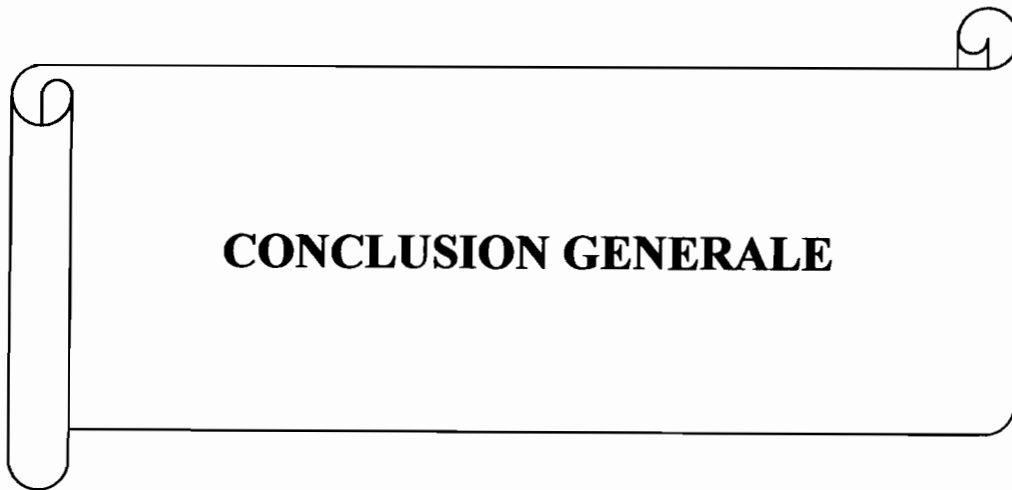
Ce chapitre nous a permis de nous assurer du respect, par ESN, des normes prudentielles applicables aux Etablissements de Crédit au sein de la zone UEMOA et d'analyser la rentabilité de la banque. Dans ce chapitre, nous avons également analysé l'impact de la gestion des risques opérationnels sur la rentabilité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

Conclusion deuxième partie

Le risque étant défini comme un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'organisation, il est donc important de mesurer cet impact. N'étant pas toujours une menace, le risque peut s'avérer être une opportunité pour une organisation. C'est la raison pour laquelle, son impact peut être positif ou négatif.

A partir de la démarche suivie dans le cadre de ce travail, il est permis de conclure que les banques aujourd'hui sont exposées à un des risques les plus importants de leur activité. Leur défi à le gérer apparaît dans la difficulté à mettre au point une base de données observable et quantifiable. Dans ce contexte, les banques sont incitées par l'évolution de la réglementation à travailler activement sur ce domaine. Elles doivent adopter des mesures stratégiques pour qu'elles puissent avancer et économiser leurs temps de réaction face à des événements peu fréquents mais qui sont générateurs d'immenses pertes.

Pour cela, une étude a été élaborée sur un échantillon comprenant les banques commerciales du système bancaire sénégalais et consistait à interroger les directions des risques. Cette étude a permis d'analyser l'influence de chacun des sept types de risque opérationnel, tels qu'évoqués par le Comité de Bâle II, sur la performance d'ESN. Dans le cas d'ESN, nous pouvons conclure que la fonction risques opérationnels mise en place permet d'améliorer la gestion des risques opérationnels au sein de la banque ; ce qui améliore le résultat.



CONCLUSION GENERALE

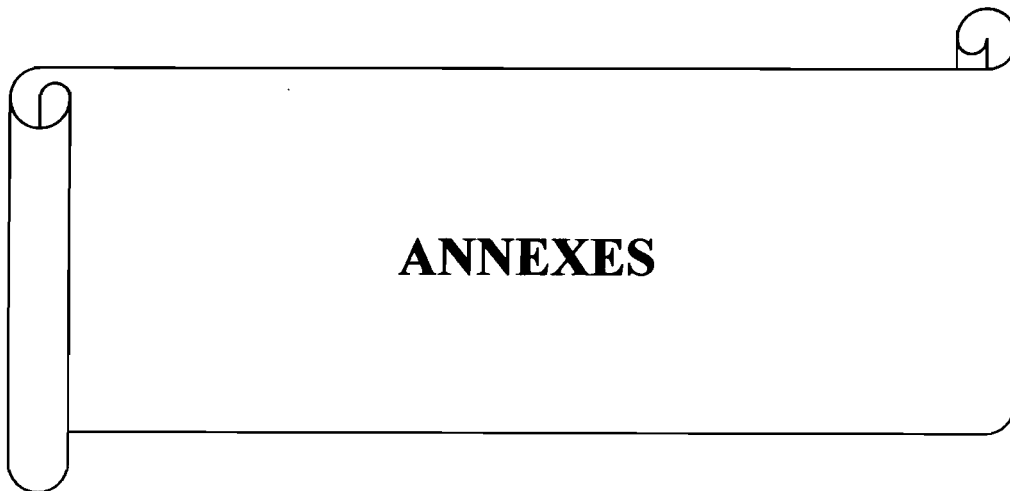
Les différentes définitions de la notion du risque opérationnel, les difficultés rencontrées par les banques à mesurer et à mettre en place un dispositif de gestion et à éviter les pertes financières au fil des ans (société générale, Baring, Daiwa, Sumitomo...) ont apporté de l'intérêt pour mener une réflexion dont l'objectif était la modélisation du risque opérationnel. Le comité de Bâle s'en est d'ailleurs préoccupé en intégrant, dans les nouveaux accords sur la surveillance prudentielle des établissements de crédit, un traitement explicite de gestion et de couverture du risque opérationnel. Bien que se conformant aux exigences réglementaires en vigueur dans le système bancaire de l'UEMOA, les banques aujourd'hui mettent un accent particulier sur la maîtrise de leurs risques. Certaines, dans ce sens, ont ainsi mis en place une fonction « Gestion des risques opérationnels » bien formalisée alors que d'autres n'ont pas formalisé cette fonction bien que ces risques soient gérés dans ces établissements de crédit.

Dans le cadre de notre mémoire, il était utile de rappeler les principaux risques liés au métier des banques ainsi que la réglementation bancaire qui leur est applicable au sein de l'UEMOA et, enfin, d'adopter les principes du comité de Bâle en matière de gestion du risque opérationnel. Ce Comité a proposé plusieurs outils pour servir la première phase de gestion du risque opérationnel. L'identification peut être faite à travers l'adoption de deux méthodes propres aux banques (top-down et bottom-up), et la quantification par le recours à l'une des approches définies par le Comité de Bâle. Une fois identifié et quantifié, le risque opérationnel doit faire l'objet d'un dispositif de gestion, d'atténuation et de couverture basé sur des saines pratiques pour la gestion et la surveillance telles qu'édictees par le Comité de Bâle. Ainsi, la démarche de maîtrise et de mesure du risque opérationnel a été clairement appréhendée par le comité de Bâle II et ce, dans le but d'aider la banque à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et à se prémunir contre la perte de ressources.

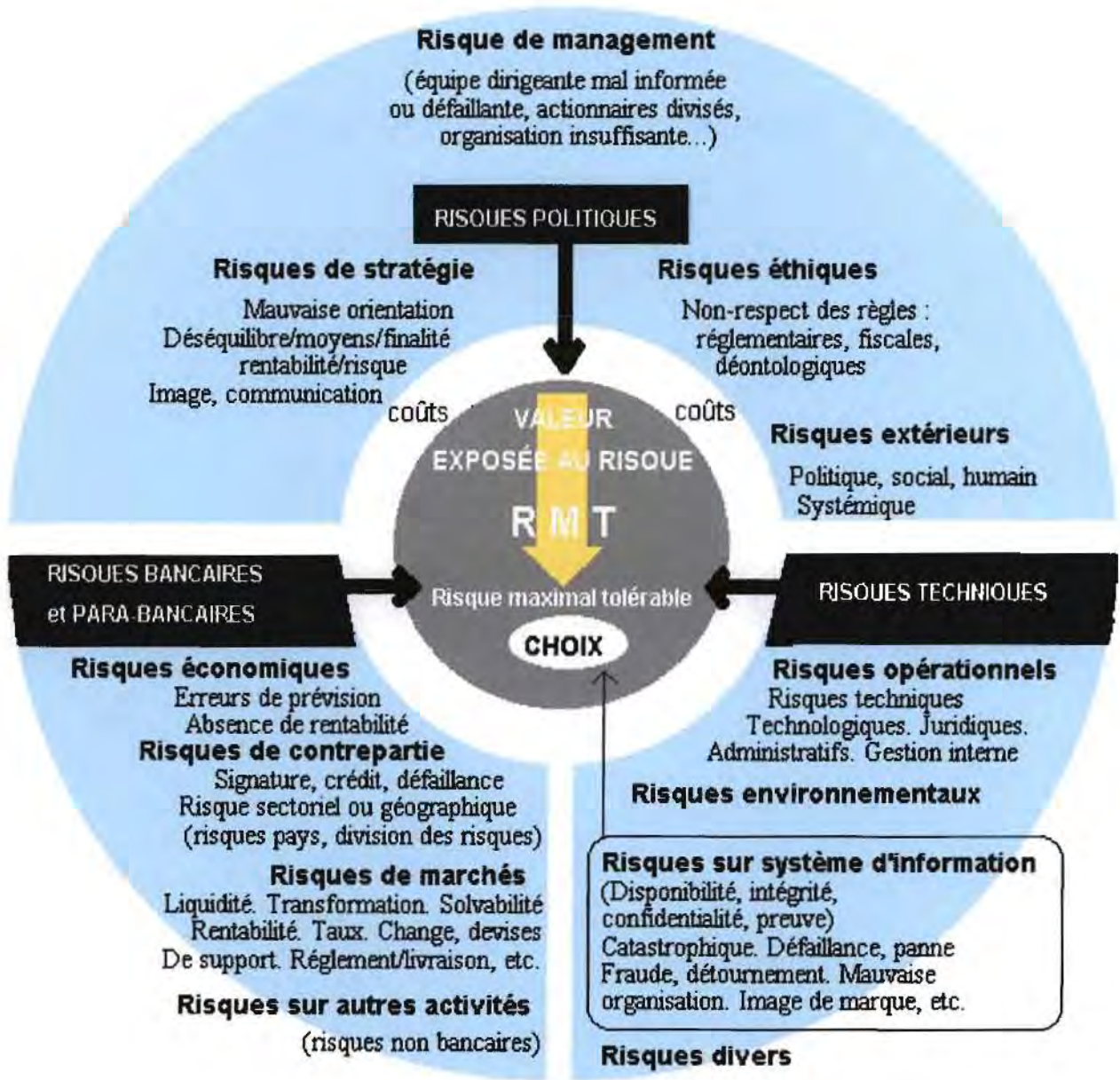
En nous inspirant de cette démarche, nous avons proposé un modèle d'analyse qui nous a permis d'analyser, après présentation de la banque panafricaine, le dispositif de gestion des risques opérationnels tels que mis en place par Ecobank Sénégal. Cette analyse avait pour but d'apprécier la conformité du dispositif mis en place par rapport aux exigences de Bâle. Bien que se conformant à la réglementation en la matière et qu'il existe une forte implication de chaque acteur dans la mise en œuvre du dispositif, notre analyse nous a permis de déceler que l'étape de la cartographie des risques n'est pas propre à la banque et que la nature des indicateurs de risques qu'elle définit n'est pas clairement précisée. Notre analyse nous a

également permis de déduire que la gestion des risques opérationnels est satisfaisante et qu'elle aide à l'amélioration de sa performance étant donné la faiblesse de la survenance des événements sources de risques opérationnels.

D'après la démarche que nous avons suivie dans le cadre de ce travail, il est possible de conclure que le défi des banques apparaît dans la difficulté à mettre au point une base de données observable, quantifiable et fiable leur permettant de mieux gérer leurs risques. Dans ce contexte, elles doivent adopter des mesures stratégiques pour avancer et économiser leurs temps de réaction face à des événements peu fréquents mais générateurs d'immenses pertes.

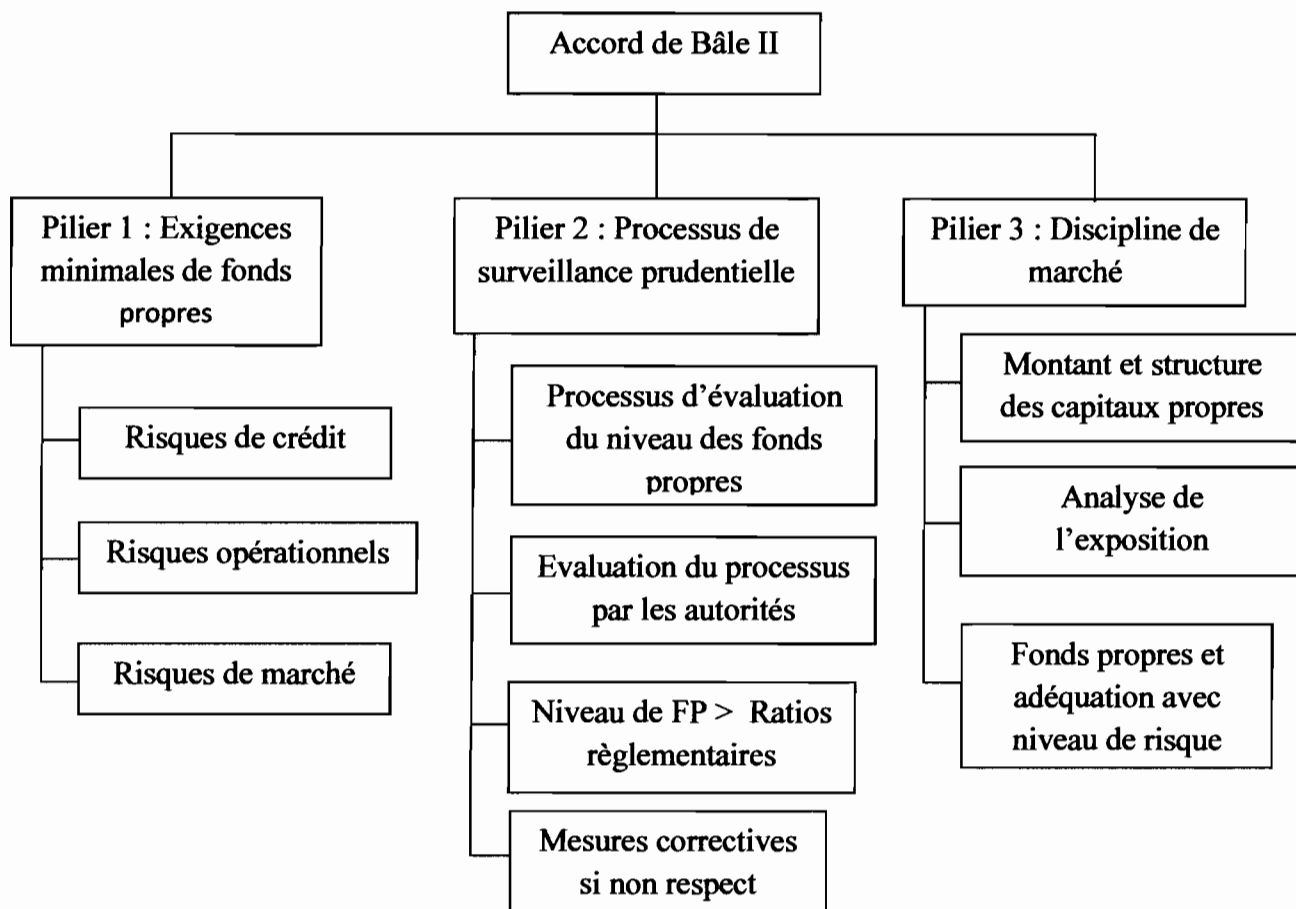


Annexe n° 1 : Constellation du risque bancaire



Source : « Syllabus de Cours Master Banque Finance sur « NOTION DE RISQUES BANCAIRES ET APPROCHE D'AUDIT » (2010 : 2)

Annexe n°2 : Synthèse des piliers de Bâle II



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

- Développement d'un environnement de gestion des risques adapté

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

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

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

- Gestion des risques

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

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

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

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

- Rôle des superviseurs

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

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

- Rôle de la communication financière

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

Annexe n°4 : Rôles des différents acteurs de la structure organisationnelle

Le conseil d'administration : il porte un intérêt croissant à la gestion des risques opérationnels dans la mesure où leur maîtrise contribue à la protection de la valeur actionnariale.

La direction générale : elle nomme un responsable risques opérationnels et anime les principaux Comités de suivi et de contrôle des risques opérationnels afin de piloter le dispositif ; d'adapter la politique du Groupe, eu égard à son activité et son organisation, en définissant, en particulier, les objectifs en matière de réduction des risques et de suivre les plans d'actions issus des cartographies, des fiches d'incidents et des reportings. Ses principales responsabilités sont d'approuver la mise en place du dispositif de management des risques opérationnels ; de définir les principes de management en cohérence avec la stratégie de développement et les objectifs de rentabilité ; de suivre régulièrement la mise en œuvre effective du dispositif de gestion des risques au sein des établissements ainsi que son adaptation aux évolutions de l'environnement et aux développements internes ; de définir la politique d'allocation des fonds propres et de garantir que le dispositif est soumis à un audit interne efficace et complet.

L'audit interne : il a pour mission d'auditer le dispositif de gestion des risques opérationnels dans la phase de pré-homologation, puis dans le cadre des plans d'audits annuels. Ces missions doivent permettre d'assurer, tant à l'organe exécutif qu'au régulateur : l'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement ; la bonne application de la politique de risques définie et la capacité de l'établissement à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'il s'est fixé et de manière conforme à la réglementation en vigueur.

Le Comité des risques opérationnels : il doit se tenir sur une fréquence minimale semestrielle. Il définit et fait évoluer les axes stratégiques en matière de risques opérationnels en cohérence avec la politique des risques opérationnels Groupe et celle de l'établissement, ainsi que la stratégie de l'établissement. Il s'appuie sur un tableau de bord risques opérationnels. Aussi, ce comité a la prérogative de : faire évoluer les dispositifs de suivi, de surveillance et de contrôle des risques opérationnels ; décider l'engagement des plans d'actions et réduire certaines expositions aux risques opérationnels en fixant ou proposant des normes de gestion et des limites.

Le Responsable des Risques opérationnels : Rattaché au Directeur des Risques, il est un acteur clé du processus de contrôle chargé de veiller à l'existence et à l'efficacité des dispositifs permettant de maîtriser les risques opérationnels. Le gestionnaire des risques opérationnels a la mission d'identifier, d'évaluer, la surveillance et la maîtrise du risque. Il propose, met en place, maintient et fait évoluer en fonction des risques le dispositif de contrôle interne de l'entité, de la direction opérationnelles ou fonctionnelle ou de la ligne métier dont il est chargé. Il est assisté des autres acteurs du contrôle interne (management opérationnel et fonctionnel, direction des risques, pilotage du contrôle interne et audit)

Equipe centrale des risques opérationnels : c'est sur elle que s'appuie le ROR dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif. Il s'agit principalement des opérationnels qui ont pour rôle de procéder à l'identification et à l'évaluation régulière des risques opérationnels susceptibles d'impacter leur périmètre ou domaine d'activité ; d'alimenter ou de produire les informations permettant d'alimenter les bases d'incidents ; de mobiliser les personnes habilitées lors de la survenance d'un incident afin de prendre au plus tôt les mesures conservatrices et de traiter, de gérer des incidents ou risques et d'éviter ainsi toute amplification des conséquences ou impacts des risques.

Annexe n°5 : Table de la Loi de Student

La loi de Student (ou loi de Student-Fisher) est utilisée lors des tests de comparaison de paramètres de la population à partir de données sur un échantillon. La table donne, en fonction du nombre de degrés de liberté n , la probabilité α pour que T_n égale ou dépasse, en valeur absolue, une valeur donnée t_α . Les valeurs utilisées pour un niveau de confiance de 0,95 sont celles de la colonne 0,05 pour un test bilatéral et de la colonne 0,1 pour un test unilatéral.

$$1 - \alpha = \Pr \{-t_\alpha \leq T_n \leq + t_\alpha\}$$

α n	0,90	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,158	0,325	0,510	0,727	1,000	1,376	1,963	3,078	6,314	12,705	31,821	63,657
2	0,142	0,289	0,445	0,617	0,816	1,061	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,137	0,277	0,424	0,584	0,765	0,978	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,134	0,271	0,414	0,569	0,741	0,941	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,132	0,267	0,408	0,559	0,727	0,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,131	0,265	0,404	0,553	0,718	0,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,130	0,263	0,402	0,549	0,711	0,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,130	0,262	0,399	0,546	0,706	0,889	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,129	0,261	0,398	0,543	0,703	0,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,129	0,260	0,397	0,542	0,700	0,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,129	0,260	0,396	0,540	0,697	0,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,128	0,259	0,395	0,539	0,695	0,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,128	0,259	0,394	0,538	0,694	0,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,128	0,258	0,393	0,537	0,692	0,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,128	0,258	0,393	0,536	0,691	0,866	1,074	1,341	1,753	2,131	2,602	2,957
16	0,128	0,258	0,392	0,535	0,690	0,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,128	0,257	0,392	0,534	0,689	0,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,127	0,257	0,392	0,534	0,688	0,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,127	0,257	0,391	0,533	0,688	0,861	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,127	0,257	0,391	0,533	0,687	0,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,127	0,257	0,391	0,532	0,686	0,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,127	0,256	0,390	0,532	0,686	0,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,127	0,256	0,390	0,532	0,685	0,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,127	0,256	0,390	0,531	0,685	0,857	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,127	0,256	0,390	0,531	0,684	0,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,127	0,256	0,390	0,531	0,684	0,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,127	0,256	0,389	0,531	0,684	0,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,854	1,056	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
> 30	0,125	0,253	0,385	0,524	0,674	0,841	1,036	1,810	1,645	1,960	2,326	2,576

Source : PAMBOU (2010) « Syllabus Cours de Technique de Sondage, 2^{ème} année MPACG »

Annexe n° 6 : Questionnaire

Les trois premières parties de ce questionnaire a uniquement été administré à la structure objet de notre étude (Ecobank). Cependant seuls les deux derniers thèmes seront envoyés aux autres banques commerciales. Ce questionnaire s’articulera autour de cinq différents thèmes dont les trois premiers sont destinés à Ecobank Sénégal et les deux autres, aux autres banques commerciales suivantes : BICIS, BIS, BOA, BRS, Banque ATLANTIQUE, BSIC, CBAO, CITIBANK, CNCAS, CDS, ICB, SGBS, BIMAO et UBA.

Fiche signalétique

Nom de la banque :

Capital social :

Forme juridique :

Nombre d'agences :

Qualité de interviewé :.....

Premier thème : Organisation de la fonction de gestion des risques opérationnels

Thème : Organisation de la fonction			
Destinataire : Banque commerciale Ecobank Sénégal			
Objectif : Apprécier le rattachement du Responsable Risques Opérationnels			
Questions	Oui	Non	Score moyen
Existe-t-il dans votre établissement une fonction de gestion des risques opérationnels bien identifiée ?	x		3
Cette fonction a-t-elle des relais dans les différentes filiales du Groupe ETI ?	x		1
<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, ces relais reportent-t-ils à la Direction de Gestion des Risques Opérationnel du Groupe ? • Si oui, quelle est la périodicité des reporting effectués ? <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mensuelle ❖ Trimestrielle ❖ Semestrielle ❖ Annuelle 		x	0
Quel est le nombre de personnes employées par la banque pour la gestion des risques opérationnels ?			

<ul style="list-style-type: none"> • 1 à 10 • 10 à 20 			1
<p>La fonction de gestion des risques opérationnels est-elle rattachée à la Direction des Risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si non, à quelle autre fonction (direction) est-elle rattachée ? pourquoi ? 	x		3
<p>Existe-il un Comité de Gestion des risques opérationnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, qui y participe ? • Si non, pourquoi ? 	x		3

Deuxième thème : Méthodologie de gestion des risques opérationnels

Questionnaire d'analyse du processus de gestion des risques opérationnels par les banques			
Destinataire : Banque commerciale Ecobank Sénégal			
Objectif : Apprécier la méthodologie de gestion des risques opérationnels			
Questions	Oui	Non	Score
<p>Pour quelle méthode avez-vous opté dans le cadre de l'application de Bâle II en ce qui concerne la gestion des risques opérationnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approche indicateur de base • Approche standard • Approche des mesures avancées 	x		3
<p>Disposez-vous d'une cartographie des risques opérationnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, quel est l'état d'avancement de votre cartographie ? • Si non, pourquoi ? 	x		1
<p>Utilisez-vous la méthode de l'auto-évaluation des risques et contrôles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si non, pourquoi et quelle autre méthode de première évaluation utilisez-vous ? 	x		3

.....			
La banque a-t-elle défini des indicateurs clés de risques ?	x		1
Avez-vous mis en place une base de collecte de pertes et incidents ?	x		1
Utilisez-vous des sources de données externes ?		x	0
Faites-vous un reporting régulier sur les risques opérationnels ? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, quelle est la périodicité des reporting effectués ? • Si non, pourquoi ? 	x		3
Avez-vous un plan de continuité d'activités (PCA)? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, la démarche de mise en place du PCA est-elle coordonnée ou suivie par le responsable risques opérationnels ? <ul style="list-style-type: none"> ❖ Si non, par quel organe le suivi de la démarche est-elle faite ? et pourquoi ? • Si non, comment la banque compte gérer les situations de crise ?..... 	x		3

Troisième thème : Conformité et Système de gestion

Questionnaire de suivi de la gestion des risques opérationnels		
Destinataire : Banque commerciale Ecobank Sénégal		
Objectif : S'assurer de la distinction entre la fonction risques opérationnels et conformité et de l'existence d'un outil en interne pour la mise en œuvre des différentes procédures de gestion.		
Questions	Oui	Non
Les cartographies des risques opérationnels intègrent-elles les risques de non-conformité ?	x	
Le responsable du contrôle interne et le responsable des risques opérationnels font-ils partie d'une même entité ?		x
Quelle est la fréquence des réunions entre ces deux responsables ? <ul style="list-style-type: none"> • Mensuelle • Trimestrielle • Semestrielle 	x	

• Annuelle		
Avez-vous un outil informatique pour la mise en œuvre de l'ensemble de votre démarche en matière de gestion des incidents ?		
Avez-vous eu recours à un logiciel interne ?		
Existe-il des points de surveillance fondamentaux en ce qui concerne certains types d'événements définis par Bâle II et susceptibles d'engendrer le risque opérationnel ?	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, lesquels ? • Si non, pourquoi ? 		
Disposez-vous d'un système d'alerte ?	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, en quoi consiste ce dispositif ?..... • Si non, pourquoi et comment êtes-vous alerté des pertes éventuelles ? 		
Le dispositif de gestion des risques opérationnels fait-il objet d'audit régulier ?		

Quatrième thème : Fréquence de survenance des risques opérationnels dans une banque

Questionnaire sur la fréquence de survenance des risques opérationnels dans une banque				
Destinataire : Banques commerciales				
Objectif : Apprécier la fréquence de survenance des risques opérationnels dans une banque				
	[0 ; 5]	[6 ; 10]	11 et plus	Score moyen
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à des fraudes internes au cours de l'exercice 2009 ?				1
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à des fraudes externes au cours de l'exercice 2009 ?				2
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents en rapport avec les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail au cours de l'exercice 2009 ?				0
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés aux clients, produits et pratiques commerciales au cours de 2009 ?				2
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à des dommages aux actifs corporels au cours de l'exercice 2009 ?				0
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés au				1

dysfonctionnement de l'activité et des systèmes au cours de l'exercice 2009 ?				
Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à l'exécution, livraison et gestion des processus au cours 2009?				6

Cinquième thème : Rentabilité de la banque

1- Quel est le résultat net de votre banque pour l'exercice 2009 ?

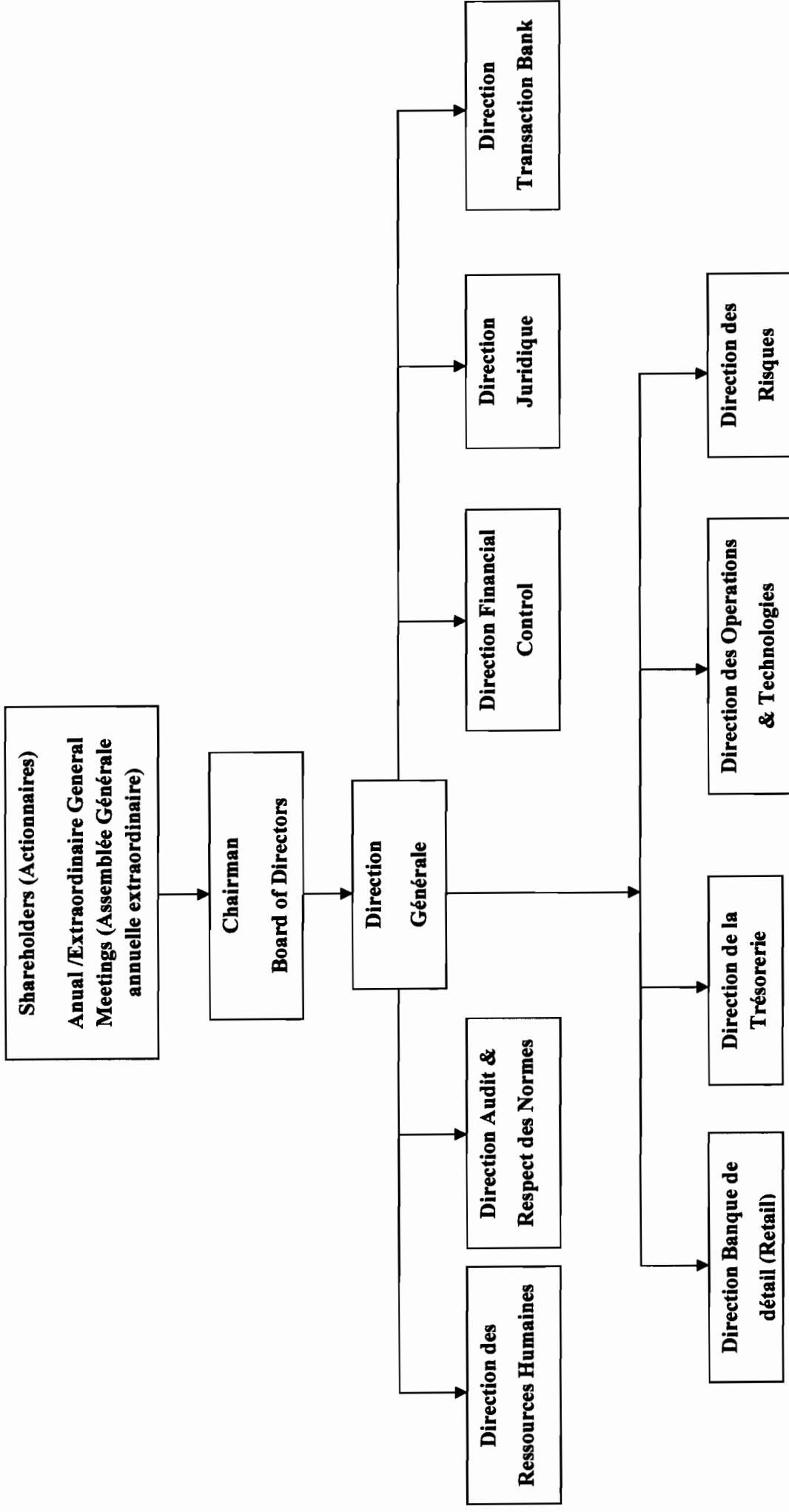
.....
2- A combien s'élèvent les fonds propres de votre banque à la fin du même exercice ?

.....
3- A combien s'élève le total des actifs de votre bilan au 31/12/ 2009 ?

.....
4- Sachant que le « Return On Equity » (ou coefficient de rentabilité) peut s'exprimer de la manière suivante: $ROE = \text{Résultat Net} / \text{Fonds propres}$, à combien s'élève votre ROE pour l'année 2009 ?.....

5- Sachant que le « Return On Assets » (ou coefficient de rendement) peut s'exprimer de la manière suivante: $ROA = \text{Résultat Net} / \text{Total Actif}$, à combien s'élève votre ROA pour l'année 2009?.....

Annexe n°7 : Organigramme d'Ecobank Sénégal



GLOSSAIRE

Autocontrôle : évaluation par la banque elle-même des risques auxquels elle est exposée.

Audit interne : Selon l'IFACI, l'audit interne est une « activité objective et indépendante qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses risques, lui apporte ses conseils et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Base d'incidents : Instrument de mesure par excellence qui donne une vision passée des risques avérés, qui permet un reporting fidèle des incidents et assure la pertinence et la fiabilité des informations.

Cartographie des risques : Modèle d'identification et d'analyse des risques qui permet, d'estimer périodiquement, pour une entreprise, des items les plus prioritaires en matière de support à la maîtrise des risques. Outil d'aide à la décision, elle est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques.

Contrôle interne : Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : La réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements.

Intermédiation financière : opération consistant à mettre en contact des agents non financiers ayant une capacité de financement appelés prêteurs avec d'autres agents non financiers ayant un besoin de financement appelés emprunteurs.

Management des risques : Encore appelé gestion des risques, le management des risques fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le « processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble, et recherche ainsi des

bénéfices durables ». C'est donc un ensemble d'activités coordonnées visant à diriger un organisme. Elle inclut l'identification, l'appréciation, le traitement et l'acceptation du risque et la communication relative au risque (ISO guide 73).

Menace : Attaque possible d'un élément menaçant sur des biens. L'élément menaçant peut être caractérisé par son type (naturel, humain ou environnemental) et par sa cause (accidentelle ou délibérée).

Plan de continuité d'activité : Encore dénommé « plan de secours », il est mis en œuvre pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité. C'est donc un ensemble de dispositions devant être immédiatement prises pour limiter les impacts en cas de survenance d'un sinistre.

Ratio de solvabilité : Encore appelé « Ratio Mc DONOUGH », le ratio de solvabilité est le ratio d'adéquation des fonds propres (dettes/capitaux propres ou dettes /actif net car les capitaux propres équivalent à l'actif net dans un bilan).

Risque : Possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité. C'est également la combinaison d'une menace et des pertes qu'elle peut engendrer.

Risque brut : Risque maximum encouru en cas de défaillance du dispositif de maîtrise des risques. Il est déterminé de manière réaliste à partir du risque net et de la nature des mesures de prévention des risques. C'est la valorisation du risque en termes de fréquences et d'impacts, en faisant abstraction des dispositifs de maîtrise de risques existants.

Risque net : Risque résiduel qui tient compte des effets du dispositif de maîtrise des risques en place. Il valorise les impacts que l'établissement pourrait effectivement subir en termes financiers et d'impacts, en intégrant les dispositifs de prévention et de détection existants.

Risque opérationnel : Risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- ALEXANDER Carol (2003), *Operational Risk: regulation, analysis and management*, 336 pages.
- 2- BARTHELEMY Bernard & COURREGES Phillipe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 471 pages.
- 3- BELLALAH Mendher (2005), *Gestion des risques et produits dérivés classiques et exotiques* », Edition DUNOD, 394 pages.
- 4- CHRISTELLE Philippe (IFACI) & VILLEPELET Serge (PriceWaterHouseCoopers) (2005), *COSO II Report, Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application*, Editions d'Organisation, 338 pages.
- 5- DE COUSSERGES Sylvie (2007), *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 272 pages.
- 6- DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003), *Gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
- 7- DUMONTIER Pascal, DUPRE Denis & MARTIN Cyril (2008), *Gestion et contrôle des risques bancaires*, Revue Banque, Paris, 294 pages.
- 8- HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2005), *Audit - Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education, France, Paris, 243 pages.
- 9- IFACI (2003), *Maîtrise des risques de l'organisation*, Séminaire IFACI, France, 53 pages.
- 10- JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, AFGES Edition, Paris, 394 pages.
- 11- JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick (2004), *Gestion des risques opérationnels*, Revue Banque Edition, coll. « Comptabilité Contrôle », Paris, 283 pages.
- 12- JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, 271 pages.
- 13- MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisations, Paris, 222 pages.

- 14-PEYRARD Josette & MAX (2001), *Dictionnaire de finance*, 2^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 305 pages.
- 15-RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 7^{ème} Edition, Préface de Louis GALLOIS, Editions d'Organisations, 469 pages.
- 16-SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, AFGES Editions, Paris, 1100 pages.
- 17-SARDI Antoine (2004), *Bâle II*, AFGES Editions, Paris, 304 pages.
- 18-SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle & KOESSLER Lydia (2006), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, DUNOD, Paris, 278 pages.
- 19-SIRUGUET Jean-Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, Tome I, Principes, normes et techniques, 2^{ème} édition, Revue Banque Edition, 577 pages.
- 20-VAN GREUNING Hennie & BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *Analyse et gestion du risqué bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, 1^{ère} édition, Editions ESKA, 386 pages.

ARTICLES ET REVUES

- 21-BAPST Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur – deuxième partie, *Revue Audit*, (n°162), 31-32.
- 22-BUSTAMENTE Pierre & RIVIERE Olivier (2004), Evaluation et gestion des risques opérationnels, *Banque Magazine*, n°657.
- 23-DENIAU Philippe & ROY-LARENTY (2000), Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance, *Revue Banque Magazine*, (n°612), 66-69.
- 24-FEGHALI Rami & MAHIEDDINE Yacin (2004), Bâle II : quel dispositif de pilotage du risque opérationnel, *Revue Banque*, n°659, 52-53
- 25-GROSJEAN Patrice & VIEL Thibaut (2007), Risques opérationnels : de la conformité à la performance, *Revue Banque*, (n°687), 46-49.
- 26-LAURETOU Denis & ZANOTA Xavier-Yves (2005), Bâle II : une opportunité et un défi pour l'audit interne, *Revue Banque*, (n°666), 66-68.
- 27-NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels : de la définition à la gestion, *Revue Banque Magazine*, n°615, 44.

- 28-NICOLET Marie-Agnès (2004), Risques opérationnels : l'apport des outils automatisés de gestion des risques, *Revue Banque Magazine*, n°654.
- 29-NICOLET Marie-Agnès & MAIGNAN Michel (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque*, n°668.

WEBOGRAPHIE

- 30-BERNARD Philippe, ROUSSEL Laurent & WITHEY David (2002), La gestion des risques opérationnels, MISYS IBS, 43 pages, <http://www.audiosoft-consultants.com/articles-fiche.ph?id=137>
- 31-BRESSAC Annie, DESMARAIS Freddy Godet & MAUROIS Pierre-Yves (2004), Bâle II et les risques opérationnels, Rencontre de l'AMRAE, Paris, 37 pages, <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/nice-2004/octes/a29/a29doccommun.pdf>.
- 32-CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), La réforme Bâle 2 : une perspective générale, Groupe de travail Bâle II (2004), 28 pages, <http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/reformebale2.pdf>
- 33-COURTECUISSÉ Matthieu, INSIGHT, SIA CONSEIL (2003), Numéro spécial Bâle II, 3^{ème} trimestre 2003, 4 pages, <http://www.fimarkets.com/documents/insight+T3-2003+-+Bale+II.pdf>
- 34-DE LA BROUSSE Anatole & ROCAFULL Thomas (2004), Risk management- Bâle II, INSIGHT, SIA CONSEIL, 4^{ème} trimestre, 4 pages, http://www.fimarkets.com/documents/insight_BII_2004T4.pdf
- 35-Etude du Rapport annuel de la Commission Bancaire (2003), Les risques opérationnels : pratiques et perspectives réglementaires, 17 pages, http://www.banque-finance.fr/fr/supervi/telechar/supervi_banc/racb2003-le-risque-operationnel-pratiques-et-perspectives-reglementaires.pdf
- 36-HANIQUAUT Philippe & RAQUIN Michel (2005), Gestion des risques opérationnels : pilotage par les processus et gestion des risques opérationnels au Crédit Lyonnais, 3 pages, http://static.mega.com/active/document/customer/story_lcl_fr.pdf
- 37-MAURER Frantz (2007), Les développements récents de la mesure du risque opérationnel, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 19 pages, <http://www.affi2007.u-bordeaux4.fr/actes/3/.pdf>
- 38-PENNEQUIN Maxime (2006), Risques opérationnels : un an avant le 1^{er} Janvier 2008, Direction des Risques Groupe du Crédit Agricole SA, 19 pages, http://www.prmia.org/chapter_pages/data/files/1355_2525_PRMIA_M%20Pennequin_061219-version%20diffus%E9e_other1.pdf