



**Centre Africain d'Etudes 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**

**Evaluation de la conformité des applications aux  
normes prudentielles : cas de la banque Sahélo  
Saharienne pour l'Investissement et le Commerce  
(BSIC SENEGAL SA)**

**Présenté par :**

**Mpozenzi A. NITUNGA**



**Dirigé par :**

**M. Ngary SOW**

**Délégué Général de l'IIA - Sénégal**

**Avril 2011**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à :

- ❖ Nos très chers parents, Monsieur et Madame NITUNGA, pour leur soutien infaillible, leur amour et leurs conseils, puisse le seigneur les récompenser et les combler de sa grâce au travers de cette œuvre. Nous sommes fières de vous avoir comme parents ;
  
- ❖ Pasteur Emmanuel et Pasteur Anita ONYEANI, dignes représentants de Pasteur Chris OYAKHILOME ; Merci pour votre soutien, pour l'exemple et la valeur de vos enseignements précieux.

## REMERCIEMENTS

Il nous plaît au terme de cette formation dont ce mémoire de fin de cycle est le couronnement logique de remercier:

- Mr SOUMARE, DGA de la BSIC SENEGAL SA, pour nous avoir accueillis dans le cadre du mémoire mais aussi pour son soutien durant la période de notre stage ;
- Mr Mamadou FAYE, Chef du Service Comptabilité et ses merveilleux collaborateurs pour la qualité de l'encadrement et le support indéfectible dont nous avons bénéficié ;
- Mr Sow NGARY, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité et la qualité de son apport à ce mémoire ;
- Mr Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et banque Finance qui malgré ses occupations, n'a ménagé aucun effort dans la mise à notre disposition d'une formation de valeur ;
- A nos éminents professeurs du CESAG pour la disponibilité et la qualité des échanges et des enseignements dispensés.
- La merveilleuse promotion de la MPACG, nous avons passés d'excellents moments de partage d'échange et de confiance. Puissiez-vous jouir du fruit de vos efforts ;
- Mesdemoiselles NITUNGA Abiola et Fèmi, pour le soutien dans vos prières ;
- Mademoiselle Véronique KANEHO, pour son soutien et ses précieux conseils de grande sœur ;
- La famille SAKHO, pour son support, merci pour le soutien tangible à tous les égards ;
- Toutes ces nombreuses personnes qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AIF</b>	: Autres Institutions Financières
<b>AIRB</b>	: Advanced Internal Rates Based
<b>AMA</b>	: Advanced Measurment Approach
<b>AMC</b>	: Approche de Mesure Complexes
<b>AMF</b>	: Autorité des Marchés Financiers
<b>ARC</b>	: Atténuation du risque de crédit
<b>BAD</b>	: Banque Africaine de développement
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BFR</b>	: Besoins en Fonds de Roulement
<b>BIA</b>	: Basic Indicator Approach
<b>BOAD</b>	: Banque Ouest Africaine de Développement
<b>BRI</b>	: Banque des Règlements Internationaux
<b>BSIC</b>	: Banque Sahélo- Saharien pour l'Investissement et le Commerce
<b>BSIC</b>	: Banque Sahélo-Saharienne pour l'industrie et le Commerce
<b>CC</b>	: Comité Crédit
<b>CCF</b>	: Crédit Conversion Factor
<b>DEC</b>	: Diminutif de Déclarations
<b>FAGACE</b>	: Fonds Africain de Garantie et de Coopération Economique
<b>FIRB</b>	: Foundation Internal Rates Based
<b>FPE (BSIC)</b>	: Fonds Propres Effectifs
<b>FPE</b>	: Fonds Propres Economiques
<b>FPR</b>	: Fonds propres règlementaires
<b>FRNG</b>	: Fonds de Roulement net Global
<b>GAA</b>	: Groupe pour l'Application de l'Accord

<b>ICNE</b>	: Intérêts Courus Non Echus
<b>INF</b>	: Institutions non financières
<b>PME</b>	: Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMI</b>	: Petites et moyennes Industries
<b>PNB</b>	: Produit Net Bancaire
<b>QPC</b>	: Questionnaire de Prise de Connaissance
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>VAR</b>	: Value at Risk

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Récapitulatif des Organes chargés du processus de gestion des risques.....	16
Tableau 2: Tableau des principales pondérations.....	24
Tableau 3: Tableau comparatif de Bâle II et la BCEAO.....	41
Tableau 4: Tableau comparatif du ratio de Cooke et du ratio Mc Donough.....	46
Tableau 5: Synthèse des Auteurs sur la gestion des risques.....	50
Tableau 6: Tableau de calcul du ratio de liquidité.....	73
Tableau 7: Tableau de détermination des fonds propres effectifs. ....	75
Tableau 8: Tableau de détermination du ratio de Solvabilité.....	76
Tableau 9: Tableau de détermination du coefficient de couverture des emplois à moyen terme et à long terme par les ressources stables. ....	78
Tableau 10: Tableau de détermination du coefficient de structure du portefeuille. ....	80
Tableau 11: Tableau de surveillance de la norme de division des risques.....	82
Tableau 12: Tableau démontrant les échelles de compétences.....	83
Tableau 13: Tableau de constitution du Comité Interne de Crédit.....	87
Tableau 14: Tableau des délégations de pouvoirs en matière de crédit.....	88
Tableau 15: Test de conformité sur le calcul des ratios prudentiels.....	95
Tableau 16: Questionnaire sur l'application des normes bancaires dans le gestion des risques. ....	98
Tableau 17: Tableau des résultats du test de permanence. ....	104
Tableau 18: Récapitulatif des forces et faiblesses.....	105
Tableau 19: Délai de réalisation des recommandations. ....	109

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Formule simplifiée du risque.....	10
Figure 2: Le Champ du risque bancaire.....	11
Figure 3: Ratio de Solvabilité (Bâle2).....	17
Figure 4: Formule de détermination de l'adéquation des fonds propres.....	19

Figure 5: Formule de besoins en Fonds propres. ....	26
Figure 6: Formule du ratio de Solvabilité (BâleII) .....	29
Figure 7: Modèle d'analyse théorique.....	53
Figure 8: Diagramme de circulation de la Procédure de crédit.....	100

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Organigramme Général de la BSIC Sénégal S.A.....	114
Annexe 2: Etat mensuel du suivi des ratios prudentiels .....	115
Annexe 3: Etat mensuel de suivi des indicateurs de gestion. ....	116
Annexe 4: Guide d'entretien .....	117
Annexe 5: Signification des éléments du Formalisme utilisés d'ANSI (Américan National Standards Institute) .....	118
Annexe 6: Questionnaire du Contrôle Interne. ....	119
Annexe 7: Matrice des responsabilités. ....	121

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIERES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES ET DISPOSITIFS PRUDENTIELS EN VIGUEUR (Bâle II et Dispositif de la BCEAO) .....	7
CHAPITRE 1: LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES .....	9
1.1 L'activité bancaire et la typologie des risques bancaires .....	9
1.1.1 Caractéristiques de l'activité bancaire.....	9
1.1.2 La typologie des risques liés à l'activité bancaire .....	10
1.1.2.1 Le risque de crédit.....	12
1.1.2.2 Le risque de marché .....	13
1.1.2.3 Le risque opérationnel.....	13
1.1.2.4 Autres risques.....	14
1.2 Le management des risques bancaires .....	15
1.2.1 Les acteurs du processus de gestion des risques.....	15
1.2.2 L'allocation des fonds propres pour couverture des éléments de risque.....	16
1.2.3 La gestion des risques.....	20
1.2.3.1 Identification des risques .....	20
1.2.3.2 La quantification ou la mesure des risques .....	21
1.2.3.3 Le contrôle du profil de risque.....	22
1.2.4 Gestion des risques de crédit .....	22

1.2.4.1 L'approche standard ou les notations externes .....	23
1.2.4.2 L'approche des notations internes .....	25
1.2.5 Gestion risque de marché .....	26
1.2.6 Gestion du risque opérationnel .....	27
1.2.7 Les ratios prudentiels: LIQUIDITE, SOLVABILITE.....	28
1.2.7.1 Ratio de Liquidité .....	28
1.2.7.2 Ratio de Solvabilité.....	29
<b>CHAPITRE 2 : LA SURVEILLANCE EN MATIERE DE RISQUES BANCAIRES ET LA PRESENTATION DES NORMES PRUDENTIELLES .....</b>	<b>31</b>
2.1 La surveillance en matière de risques bancaires .....	31
2.1.1 La couverture et la prévention des risques bancaires .....	31
2.1.1.1 Les exigences réglementaires en matière de couverture et de prévention des risques .....	32
2.1.1.2 Les moyens de couverture des risques conçus par les banques .....	35
2.1.2 Les dispositifs de surveillance.....	36
2.1.2.1 Les dispositifs internes de surveillance.....	36
2.1.2.1.1 La dimension du Contrôle interne dans la gestion des .....	37
risques bancaires .....	37
2.1.2.1.2 Les Autres dispositifs internes.....	38
2.1.2.2 Les dispositifs externes de surveillance.....	39
2.2 Présentation des dispositifs prudentiels de Bâle II et de la BCEAO.....	40
2.2.1 Les objectifs de la mise en place du dispositif prudentiel .....	43
2.2.2 Les limites de l'ancien dispositif (Ratio Cooke) .....	43
2.2.3 L'innovation de Bâle II : la réforme Mc Donough .....	44
2.2.4 La réglementation sous régionale.....	46
2.2.5 Bâle III.....	48
2.2.6 Synthèse des Auteurs sur la gestion des risques.....	49

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	52
3.1 Le modèle théorique d'analyse .....	52
3.2 Les méthodes de collecte des données et outils de description ou d'analyse .....	54
3.2.1 L'analyse documentaire.....	54
3.2.2 La narration.....	54
3.2.3 Les entretiens.....	55
3.2.4 Le questionnaire de prise de connaissance (QCP) .....	55
3.2.5 Diagramme de Circulation .....	55
3.2.6 Test de Conformité .....	56
3.2.7 Le questionnaire de contrôle interne .....	56
3.2.8 Test de permanence .....	56
3.3 Population Cible et Choix de l'échantillon .....	56
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :.....	58
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE L'ENTITE ET LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RISQUES SELON LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR .....	59
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BSIC ET DU SERVICE DE LA COMPTABILITE.....	61
4.1 Présentation de la BISC SENEGAL SA. ....	61
4.1.1 La BISC SENEGAL SA et sa mission.....	61
4.1.2 Objectifs et Activités de la banque.....	62
4.1.2.1 Les produits et services offerts aux entreprises sont :.....	62
4.1.2.2 Les produits et services offerts aux particuliers sont :.....	63
4.1.2.3 Structure organisationnelle de la BSIC Sénégal S.A.....	64
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES ACTIVITES DE GESTION DES RISQUES A LA BSIC SENEGAL.....	71
5.1 L'application des ratios prudentiels dans la banque.....	71
5.1.1 Norme de liquidité.....	71

5.1.2 Norme de Solvabilité .....	75
5.1.3 Norme de l'équilibre de la Structure Financière .....	78
5.1.4 Norme de Structure du Portefeuille .....	80
5.1.5 Norme de division des risques.....	81
5.2 Description des procédures crédit .....	82
5.2.1 Prise de décision et échelle de compétences .....	83
5.2.2 Préalable à toute ouverture de crédit et analyses préliminaires.....	83
5.2.3 Instruction des dossiers de crédit.....	84
5.2.3.1 Décision du Directeur Général.....	85
5.2.3.2 Décision du Comité Interne de Crédit .....	85
5.2.3.3 Dossiers soumis au Comité Central de Crédit .....	86
5.2.4 Dispositions applicables au Comité de Crédit.....	86
5.2.5 Les pouvoirs .....	87
5.2.5.1 Composition du dossier de crédit.....	89
5.3 Description du rôle de l'Audit interne.....	90
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DES ACTIVITES DE GESTION DES RISQUES DE LA BSIC SENEGAL ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>94</b>
6.1 Analyse de l'application des ratios et des méthodes d'évaluation des risques .....	94
6.1.1 Test de conformité de l'application des ratios et du respect des normes .....	94
6.1.2 Appréciation du niveau d'évaluation des risques.....	97
6.2 Evaluation des dispositifs de surveillance et de gestion des risques.....	101
6.2.1 Organisation de la fonction de trésorerie.....	101
6.2.2 Gestion du risque opérationnel .....	102
6.3 Evaluation du Contrôle Interne .....	102
6.4 Synthèse des forces et des faiblesses découlant de l'analyse.....	105
6.5 Recommandations .....	106
6.5.1 Recommandations générales .....	107

6.5.2 Recommandations pour renforcer l'utilisation des ratios prudentiels .....	107
6.5.3 Recommandations en matière de gestion des risques dans la banque .....	108
6.5.4 Délai de réalisation des recommandations .....	109
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE .....	110
CONCLUSION GENERALE .....	111
ANNEXES .....	113
BIBLIOGRAPHIE .....	124

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les organisations qu'elles soient publiques ou privées se munissent de moyens nécessaires pour s'assurer que toutes les parties remplissent et respectent les instructions des dirigeants afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entité. Pour cela, des systèmes de veille sont mis en place afin de s'assurer que les menaces aux quelles l'organisation est exposée, autant en interne qu'en externe, soient plus ou moins détectées et maîtrisées pour ne pas endosser les conséquences négatives. La préoccupation s'est élargie non pas seulement aux investisseurs mais également aux parties prenantes des organisations qui installent des processus de contrôle à tous les niveaux de l'organisation.

L'activité bancaire n'est pas une activité comme les autres en raison des risques spécifiques qu'elle fait courir à la collectivité : perte de l'épargne des déposants, crise systémique en cas de défaillance d'un ou plusieurs établissements de crédit. Selon Greuning & al (2004 :3), l'évolution des systèmes bancaires et des marchés a aussi entraîné d'importants problèmes de politique monétaire et fait apparaître d'importants besoins en mesures prudentielles en matière macroéconomique.

Appréhender et gérer les risques afin d'assurer le maintien de la performance de l'entité dans le respect des ratios prudentiels en vigueur est devenu le focus des directions des établissements de crédit. L'une des mesures utilisées pour assurer la maîtrise des activités pour une plus facile appréhension du risque dans les entités est le contrôle interne, une fonction à caractère préventif pour les dirigeants dans leur management.

Plus grande est l'entité, plus nombreuses sont les activités et les risques liés sont donc conséquents. Rappelons que l'ingénieur français Fayol a souligné au début du 19<sup>ème</sup> siècle, la nécessité pour le chef d'entreprise d'exercer ou de déléguer une fonction de contrôle éminente et partie intégrante de la direction de l'entreprise. L'amélioration sans cesse de la qualité du contrôle interne ou de nombreuses autres mesures de sécurité est devenue une priorité dans les banques afin de maîtriser les risques liés à leurs activités.

Le tourbillon des scandales financiers de notre décennie, nous aura souligné les insuffisances dues à l'inefficacité voire l'absence de contrôle interne ou insuffisance de réglementation. Les autorités de tutelle se sont regroupées en pool pour développer des règles et normes en vue de gérer les risques propres au système bancaire et de l'assainir. C'est ainsi que les représentants de onze (11) institutions de contrôle bancaire ont recommandé une norme de fonds propres

commune le 15 juillet 1988(Comité de Bâle, 1988), aussi appelé <<ratio Cooke>>, mis en place à partir de l'année 1993.

Les normes imposées par l'autorité de régulation serviraient donc à assurer la continuité de l'exploitation de toute organisation aussi grande qu'une banque. Selon Moschetto & al (1996 :9), un certain nombre de ratios ou de garde-fous ont été progressivement mis en place par les autorités monétaires. Ils tendent tous à protéger la liquidité, la solvabilité et la rentabilité des entreprises bancaires. Le respect de ces trois contraintes suppose une gestion efficace des risques bancaires.

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal (BSIC SENEGAL SA) filiale du groupe BSIC exerce dans un secteur bancaire africain en plein développement qui lutte encore contre un taux de bancarisation faible dans les pays. L'attention portée à la gestion des risques a entraîné la Banque Centrale de Etats de l'Afrique de l'Ouest à exiger le respect des ratios prudentiels aidant à surveiller et gérer les risques liés à l'activité bancaire et à maintenir l'équilibre sur le marché financier.

Il ne s'agit donc pas d'éviter le risque puisqu'il est inhérent mais de l'assumer et d'en tirer profit afin d'éviter la survenance du risque systémique qui bouleverserait l'équilibre du système économique.

Force est de remarquer que bon nombre d'établissements financiers durant ces dernières années ont rencontré des difficultés à respecter ou à être conformes aux normes prudentielles en général, en particulier à celle relative au minimum de fonds propres requis. Rares sont ceux là qui disposent d'un système de gestion des risques dans l'objectif d'assurer la conformité à la réglementation.

Dans le cas de la BSIC Sénégal, le problème majeur est celui de l'absence d'un système bien établi de surveillance et de gestion des risques liés à son activité. Cette situation pourrait entraver le respect des normes prudentielles et des autres normes de gestion des risques, fébrilisant la cohérence et la solidité au sein de l'industrie bancaire.

Le non respect des normes règlementaires pourrait par contre engendrer les conséquences suivantes :

- la dégradation du portefeuille clientèle de la banque ;

- réalisation des pertes au niveau du résultat produit par l'institution ;
- la trésorerie de la banque présentant une situation déficitaire ;
- mise en péril de la continuité d'exploitation de l'institution financière, défaillance du système et influence sur l'économie ;
- sanctions disciplinaires ou mesures administratives pour non respect des dispositions applicables.

Les causes pouvant être à l'origine des conséquences énumérées ci-dessus sont:

- l'insuffisance de fonds propres (ressources);
- l'absence d'un système de suivi du respect des calculs des ratios prudentiels ;
- l'absence d'outils de contrôle qualitatif à postériori des crédits distribués par la banque ;
- la récurrence des résultats déficitaires de la banque ;
- l'absence de cartographie des risques et d'outils de maîtrise des risques ;
- les difficultés dans l'application de certains ratios.

Pour minimiser ou maîtriser ces problèmes qui constituent autant des risques pour l'activité bancaire et lui éviter des sanctions financières. Les solutions envisageables pourraient être :

- l'assainissement des fonds propres de la banque afin de rehausser leur niveau et faciliter l'application des ratios prudentiels ;
- la mise en place d'un système de suivi du respect des calculs des ratios prudentiels ;
- la mobilisation d'avis d'experts extérieurs pour aider la banque à identifier, évaluer et piloter ses risques ;
- la mise à jour de la cartographie des risques inhérents à la banque ;
- la sensibilisation des acteurs impliqués dans le suivi des risques et du respect des calculs des ratios prudentiels sur leurs intérêts pour la banque et l'environnement bancaire de l'UEMOA.

Dans le cadre de notre étude, la question que l'on pourrait se poser au prime abord est celle de savoir, quels sont les moyens pour améliorer la gestion des risques bancaires et faire respecter la réglementation dans une banque commerciale telle que la BSIC Sénégal?

Répondre à cette question ferait découler les interrogations suivantes:

- Quels sont les risques inhérents à la pratique de l'activité bancaire ?
- Comment y remédier ou les maîtriser ?
- Quel est le contenu de la réglementation internationale et régionale en matière de gestion des risques ?
- Quel est l'état actuel des ratios prudentiels de la BSIC Sénégal ?
- Quel est le niveau du contrôle interne appliqué à la banque ?
- Quel est le procédé de détection et d'évaluation des risques à la BSIC Sénégal ?
- Quelle amélioration apporter pour assurer le respect des réglementations en matière de gestion des risques à la structure de la BSIC Sénégal ?

Le thème de notre mémoire est intitulé : Evaluation de la conformité des applications aux normes prudentielles : Cas de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce au SENEGAL (BSIC Sénégal).

Pour ce faire, l'objectif principal qui se dégage de notre recherche est d'analyser les dispositifs de la gestion des risques bancaires selon les normes régionales ou les normes internationales, plus précisément à la banque Sahélo – Saharienne pour l'investissement et le commerce du Sénégal. Les objectifs spécifiques seront de:

- définir les risques bancaires et décrire les moyens et les approches de gestion ;
- décrire la réglementation du système bancaire en matière de gestion des risques ;
- analyser le niveau de respect des normes de gestion des risques bancaires ;
- appréhender et analyser le système de gestion des risques de la BSIC Sénégal ;
- faire des recommandations pour permettre le respect des ratios prudentiels et des normes pour maîtriser du mieux que possible les risques.

Dans le cadre de nos recherches, nous traiterons des procédures et activités (détermination des ratios prudentiels, évaluation des risques, dispositifs de maîtrises) liées à la gestion des risques. Nous mettrons l'accent sur le risque crédit qui est la forme la plus ancienne des risques sur le marché des capitaux. Il convient de noter que nous avons été confrontés à d'énormes difficultés liées à la collecte d'informations, ce qui expliquerait la tendance à aborder plus le risque crédit ainsi que certains autres manquements. La sensibilité des banques face à leurs informations financières constitue la raison pour laquelle nos analyses se sont vues limitées ou encore la présentation des éléments sur lesquels nous avons fait les tests n'ont pas pu être présentés.

Par ailleurs, nos recherches permettront au lecteur de disposer d'une revue des développements des spécialistes sur les concepts, de maîtrise et d'évaluation des risques bancaires et d'avoir une meilleure idée sur la réglementation internationale concernant la gestion des risques bancaires.

La banque se verra proposé des solutions pour aider à faire respecter les réglementations (les ratios prudentiels), pour mieux gérer leurs risques et si possible créer ainsi davantage de valeur ajoutée.

Enfin cette étude est pour nous-mêmes une opportunité, de mettre en pratique nos acquis théoriques, de comprendre d'avantage la gestion des risques liés à l'activité bancaire et de partager cette expérience avec les promotions futures du CESAG.

Notre travail de recherche sera subdivisé en deux grandes parties :

- dans la première partie, nous effectuerons la revue de littérature sur le cadre de l'activité bancaire et des théories et réglementations en matière de gestion des risques bancaires ;
- dans la deuxième partie nous ferons une présentation de la banque suivie de l'analyse du respect des ratios prudentiels et des normes en matière de management des risques bancaires.

# **PREMIERE PARTIE**

## **LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES ET DISPOSITIFS PRUDENTIELS EN VIGUEUR (BÂLE II ET DISPOSITIF DE LA BCEAO)**

Le système de la mondialisation économique est le fondement de l'innovation et de la fluctuation des échanges de biens et services entre les acteurs économiques. Les moyens de paiement ou de financement des échanges dans l'économie se développent eux aussi avec la technologie.

Le métier de la banque s'est toujours trouvé au centre même de l'économie car les agents économiques se tournent vers lui pour assurer leur développement, renouveler leur outil de production, financer leur projet, et assurer leur fonctionnement. L'historique de la banque impériale à la banque de nos jours a été caractérisé par une succession de transformations qui se sont étendues sur des siècles.

Depuis cette époque la banque est devenue un établissement de crédit qui se spécialise dans la fourniture à tout type de clientèle de toutes opérations de banque.

Le premier chapitre nous permettra d'avoir un rappel des fondements de l'activité bancaire et ses risques, ainsi que des éléments permettant de les gérer. Le deuxième chapitre abordera les dispositifs de surveillance des risques requièrent en vue de diminuer l'exposition aux risques ainsi que les réglementations auxquelles sont soumises les banques et leurs évolutions. Le dernier chapitre de la revue de littérature sera consacré à la définition de notre démarche d'approche en vue d'évaluer la performance du système de gestion des risques de la BSIC Sénégal.

# CHAPITRE 1: LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES

La notion de management des risques s'est progressivement imposée, elle représente l'objectif principal pour l'harmonisation des pratiques pour les acteurs des établissements financiers au dit processus. Ce domaine a connu une évolution scientifique remarquable par le développement d'une nouvelle génération d'instruments qui contribuent à la maîtrise des risques par la réduction des probabilités d'occurrence des risques, les méthodes de management des risques et l'évaluation de l'organisation bancaire. Dans le présent chapitre nous exposerons les caractéristiques de l'activité bancaire et des risques qui lui sont inhérents. Ensuite nous parlerons des composantes du management des risques en général et du mangement des risques bancaires en particulier. En dernier ressort nous aborderons l'aspect maîtrise de chacun des risques majeurs d'une banque par rapport aux exigences formelles.

## 1.1 L'activité bancaire et la typologie des risques bancaires

La présente section nous permettra de faire un rappel sur les caractéristiques de l'activité bancaire ainsi qu'une description des types de risques liés à l'activité bancaire.

### 1.1.1 Caractéristiques de l'activité bancaire

Selon l'article 2 de la loi- cadre portant réglementation bancaire de l'UEMOA de 2010, sont considérées comme établissements de crédit, 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 de moyens de paiement. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire.

L'ensemble des établissements de crédits dont font partie les banques et qui exercent dans un certain environnement bancaire forment, le secteur bancaire. C'est l'ensemble des interactions entre les banques qui crée le risque systémique. Le secteur bancaire joue un trop grand rôle dans l'économie des pays du monde.

Les principales caractéristiques de l'activité bancaire sont entre autres: les opérations de collecte des ressources , les opérations de distribution des crédits à tout type ou catégorie de

clientèle et pour toute durée, la mise en place et gestion des moyens de paiement, les activités de prestations de services etc.

### 1.1.2 La typologie des risques liés à l'activité bancaire

Le risque est la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquence et de probabilité. Le risque est également la mesure du danger basée sur deux axes : La probabilité de survenance ou d'occurrence et la gravité des conséquences.

Formellement le risque est une grandeur à deux dimensions notées (p ; g) : (p) est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude qu'on a sur la gravité (g) des conséquences, en terme de quantité, de dommages consécutifs à l'occurrence d'un évènement dérivé. Le produit de la probabilité par la gravité est un scalaire représentant le risque moyen ou l'espérance mathématique de perte (Desroches & al (2003 : 44 – 45). C'est ce qui sert d'instrument à la mesure du risque et plus tard à la hiérarchisation du risque dans l'entreprise. Nous en déduisons la formulation simple du risque basée sur ces deux variables comme étant :

**Figure n°1** : Formule simplifiée du risque

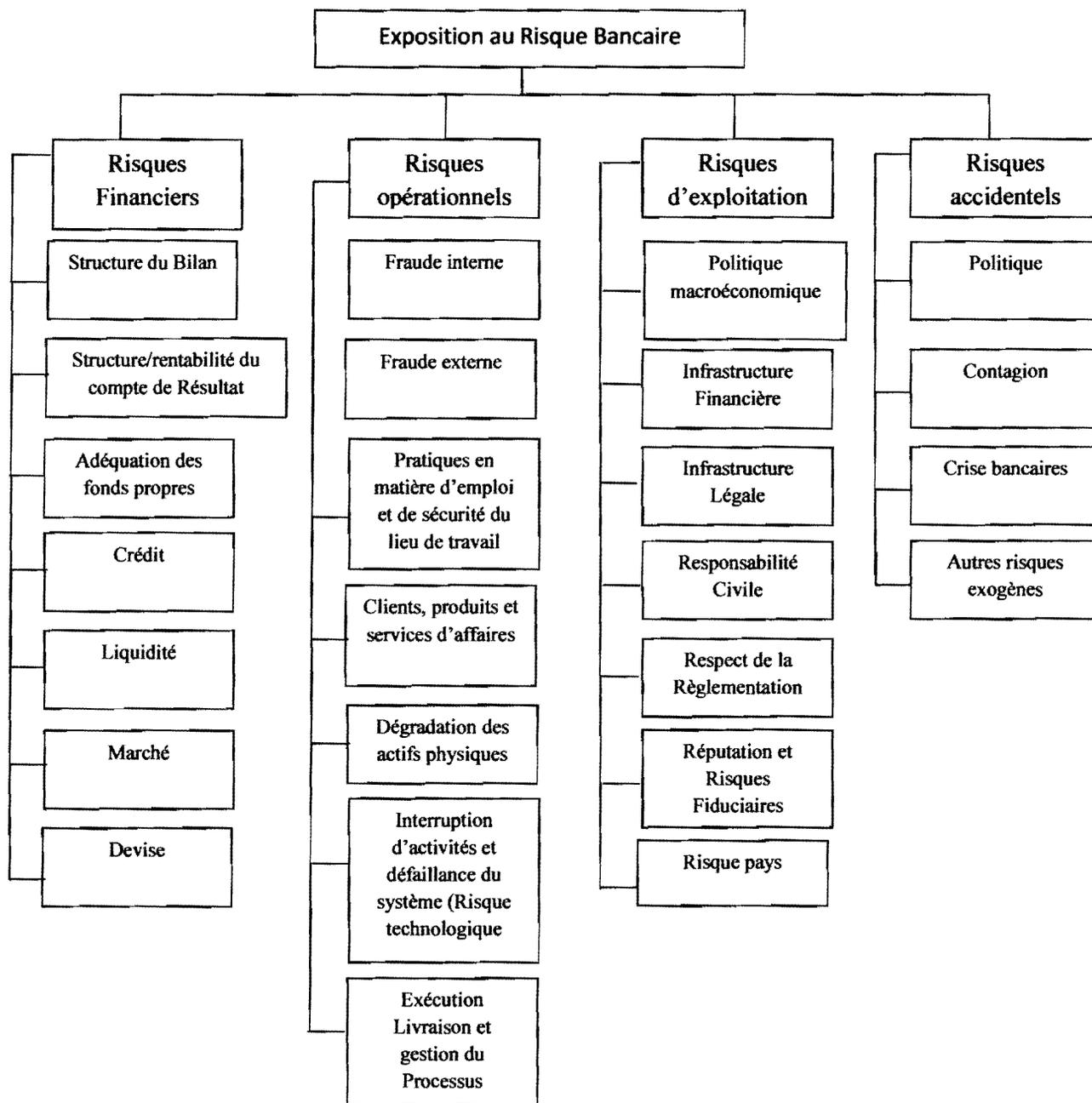
$$R = p \times g ;$$

**R pour risque, p pour probabilité et g pour gravité**

**Source** : Adaptée de DESROCHES & al (2003 : 44 – 45)

Mis à part la probabilité et la gravité, certains introduisent la variante de l'exposition, car les risques ne sont que les influences des flux externes et internes d'une entité. Au niveau des banques, elles sont exposées à une vaste série de risques dont les activités propres à l'exploitation et à l'activité bancaire seraient les fais générateurs. En résumé, le champ du risque bancaire peut être schématisé ainsi :

Figure n°2 : Le Champ du risque bancaire



Source : GREUNING & al (2004 :4)

Selon Desmicht (2007 : 256), la liste actuelle des risques comprendrait principalement :

- le risque de crédit ;
- le risque de marché ;
- le risque opérationnel ;
- le risque de transformation ;

- le risque pays ;
- le risque de blanchiment ;
- le risque de liquidité.

### **1.1.2.1 Le risque de crédit**

Le risque crédit ou de contre partie défini également comme << Le pourcentage de chances pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés par la convention de crédit. >> (Greuning & al, 2004:135). Le risque de crédit est la forme la plus ancienne du risque sur le marché des capitaux. Il est donc lié à tout produit bancaire dont le doute survient quant à la capacité du client à respecter son engagement en faveur de la banque. Le risque de crédit reste la plus grande cause de faillite des banques.

Le risque de crédit peut être composé des risques suivants :

- le risque individuel ou de consommateur : il provient du doute sur la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements (précontentieux);
- le risque souverain ou risque pays : il se manifeste comme étant la défaillance d'un Etat ou d'une entité publique à faire face aux engagements pris par ses ressortissants (Greuning & al, 2004:135) ;
- le risque de concentration peut être source d'énorme perte. Ce risque est dû à la diversification insuffisante du portefeuille de crédit du point de vue secteur d'activité, région géographique ou taille d'emprunteur ;
- le risque de garantie : les garanties servent de couverture au risque à prendre, toutefois il peut arriver que la banque n'arrive pas à exercer la garantie attachée au prêt.

### **1.1.2.2 Le risque de marché**

Selon (Greuning & al 2004 : 231) et Sardi (2002 : 197), on dénote une division des activités de la banque sur le marché financier en deux sections principales que sont : le portefeuille d'investissement en liquidité stable et le portefeuille d'activités pour compte propre. Le risque de marché est le risque de réaliser des moins values à la suite des variations d'instruments financiers utilisés sur les marchés économiques fondamentaux : les valeurs mobilières, sur les marchandises, les devises, les titres de créances. Le risque de marché est composé de risques principaux suivants : le risque de taux, le risque de change, le risque d'illiquidité du marché. Le respect du ratio de fonds propres est une approche de mesure de l'exposition globale de la banque aux risques de marché mais également le modèle type VAR et une mesure probabilisée.

### **1.1.2.3 Le risque opérationnel**

Le risque opérationnel peut se définir comme celui qui porte sur l'inadéquation de l'ensemble des processus de gestion de la banque. Selon Desmicht (2007 :275), << les événements à la base des risques opérationnels sont :

- les fraudes internes et externes ;
- les pratiques contraires aux lois ;
- erreurs et fautes envers les clients et produits ;
- les dommages aux biens ;
- l'interruption d'activité ;
- la défaillance des processus ;
- les bugs informatiques ;
- les contrats types mal rédigés ;
- la comptabilité défectueuse. >>

La survenance de l'un ou l'autre de ces événements peut être source de pertes. Mettre en place un bon système de protection à tous les niveaux de l'organisation afin de prévenir contre ses risques est important.

#### **1.1.2.4 Autres risques**

Un certain nombre d'autres risques sont à prendre en considération mise à part ceux cités précédemment tels que :

- le risque de transformation : Il est matérialisé par un coefficient qui oblige la banque à financer ses emplois à long terme par des ressources à long terme (Desmicht 2007 : 260). C'est l'un des principes de l'équilibre financier demande que les emplois à long terme soient financés par les ressources à long terme ;
- le risque-pays : encore appelé risque souverain, c'est une situation de crise émanant du pays du bénéficiaire. Le bénéficiaire du crédit est solvable mais son pays étant en état de faillite monétaire, le transfert des sommes correspondantes à la dette n'est plus possible (Coussergues 2007 : 156);
- le risque de blanchiment : certains récents événements dans le monde depuis 2001 ont soulevé la problématique du contrôle du risque de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. La Directive 07/ 2002 de l'UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment donne la définition du blanchiment de capitaux. La banque doit éviter d'être utilisée à des fins de blanchiment, au travers du contrôle des transactions et l'implantation de la règle << connaissez votre client >> (know-your-customer) ;
- le risque de liquidité : le risque de liquidité, ou précisément d'absence de liquidité donc d'illiquidité, est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin (Sardi, 2002 :301). Il peut arriver que les sommes disponibles soient insuffisantes en cas de demande des clients. La réglementation bancaire impose aux établissements de crédit la détention d'un minimum d'actifs liquides.

## **1.2 Le management des risques bancaires**

Les performances d'une institution peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes, affectant ainsi les objectifs formulés comme les objectifs spécifiques. De nos jours, il n'y a plus que les éléments inhérents aux banques qui influent sur leurs activités mais des évènements à tendance macroéconomiques ; le risque-pays par exemple. La problématique de la gestion des risques apparaît aujourd'hui comme une donnée permettant d'apprécier la qualité des établissements de crédit.

Selon Sardi (2002 :83), le processus de management des risques comporte un certains nombre d'étapes clés :

- identification des risques ;
- quantification ou évaluation des risques ;
- analyse, décision et planification des mesures ;
- gestion opérationnelle des mesures ;
- surveillance des risques ;
- reporting des risques.

### **1.2.1 Les acteurs du processus de gestion des risques**

Le management de toute organisation repose sur un ensemble de systèmes adéquats qui concourent à l'atteinte des objectifs. Différents organes y interviennent, les organes décisionnels, les organes exécutifs, les organes de contrôle. Chacun d'eux a un rôle bien déterminé et complémentaire qui pourrait se résumer dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1** : Récapitulatif des organes charges du processus de gestion des risques

<i>Organes</i>	<i>Rôles dans la gestion des risques</i>
<i>Conseil d'administration</i>	Elaborer les stratégies et politiques de gestion des risques ; appointer les acteurs ; établir les procédures équivalentes ;
<i>La Direction</i>	Exécution de la politique de Gestion
<i>Comité d'Audit</i>	Renforcer la gestion des risques, identifier les catégories de risques, diriger les actions de l'audit interne, assurer la qualité du contrôle interne et la transparence des informations
<i>Audit Interne</i>	Contrôle des activités et des processus de gestion des risques ; surveiller le Contrôle interne ; fiabilité des informations du système comptable et informatique
<i>Management des risques</i>	Evaluation et reporting ; fourniture de moyens aux d'analyse aux départements
<i>L'audit Externe</i>	Evaluation des risques, assurer le respect des instructions en matière de gestion des risques ;
<i>Superviseurs bancaires</i>	Examen, vérification, Evaluation

**Source** : Adaptée de DESMICHT (2007 :264).

### **1.2.2 L'allocation des fonds propres pour couverture des éléments de risque**

Toutes les activités d'une banque sont sécurisées d'une manière ou d'une autre par le capital de la banque. Il constitue le moyen de sécurité contre tous les risques auxquels la banque est exposée. Il sert en principe d'éponge aux pertes que l'on pourrait qualifier de pertes attendues, mais la banque évoluant dans un environnement incertain il pourrait survenir des pertes inattendues, (Sardi, 2002 : 354). Les autorités de contrôle bancaire dans le but de soutenir le système financier et inciter les structures à une gestion prudente de leurs risques, ont mis en place des exigences en matière d'adéquation des fonds propres.

De l'accord de Bâle I en 1988 à Bâle II en 1997, les fonds propres réglementaires comprennent : les fonds propres de base (des capitaux propres, des réserves et du report à nouveau) et les fonds propres complémentaires (les fonds de garantie, les réserves latentes, les

titres, emprunts subordonnés, et autres fonds disponibles). Pour les autorités de régulation le minimum est de 8% par rapport aux risques pondérés et l'élément constitué de capital au sens strict doit être d'au moins 4%. Ce minimum est formulé par le ratio Mc Donough ou Ratio de solvabilité (Bâle 2).

**Figure n°3 : Ratio de Solvabilité (Bâle 2)**

<b>Fonds propres réglementaires</b>
$> 8\%$
$\text{Exigence pour risque de marché} \times 12,5 + \text{Exigences pour risque opérationnel} \times 12,5 +$ $\text{Encours des risques de crédit pondérés}$

**Source :** DESMICHT (2007 : 263)

Comme il est indiqué c'est un minimum de 8% et pour pouvoir élargir la vision un autre ratio peut être calculé en interne sur la base des fonds propres économiques. Le dénominateur représente les actifs pondérés totaux qui se calculent en additionnant aux actifs pondérés relatifs au risque de crédit, les exigences en fonds propres à constituer au titre du risque de marché et au titre du risque opérationnel chacun multiplié par 12,5 (soit l'inverse de la norme de 8%, car ces risques ne s'évaluent par rapport à des actifs).

Les fonds propres économiques ajoutent aux fonds propres réglementaires des fonds propres dits sur complémentaires que la banque estime comme disponibles et pouvant absorber les pertes, il s'agit des bénéficiaires du portefeuille de négociation et les emprunts subordonnés supérieurs à 2 ans.

Selon Sardi (2002 : 137-138), Desmicht (2007 :200) et Cousserges (2007 : 53-54), les composantes des fonds propres ont été scindées en trois catégories par le Comité pour la couverture des éléments de risque :

- **les fonds propres de la catégorie 1** : ils sont composés des parts de capital, les profits non distribués et non amortissables et des actions privilégiées à dividendes non cumulatifs ;
- **les fonds propres de catégorie 2** : ils sont composés des obligations en capital (comprenant une charge obligatoire), les réserves de réévaluation d'actifs, les

provisions générales en réserves, générales pour perte, les types hybrides de capitaux et les dettes subordonnées. Ce sont les fonds qui constituent les fonds propres de catégorie 2, ils sont limités à 100% du capital de la catégorie 1 ;

- **les fonds propres de catégorie 3** ont été créés pour permettre aux banques de faire face à certains de leurs risques de marché. Ces fonds ne sont réservés que pour la couverture des risques de marché liés aux titres et moyens de financement négociables générateurs d'intérêts ainsi que les devises et les marchandises. La réglementation fixe une limite de 250% de la partie additionnelle de la catégorie 1.

Les conditions d'adéquation des fonds propres dans les accords de Bâle I étaient centrées uniquement sur le profil de risque crédit. Les fonds propres de catégorie 1 et 2 couvrent les éléments liés aux risques crédit compris dans un tableau.

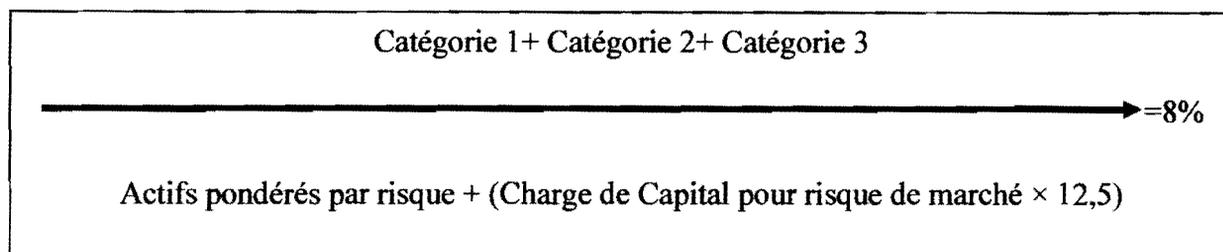
Le premier pilier des accords de Bâle II est l'adéquation des fonds propres, il est déterminé par trois composants que sont : le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. Pour chacun de ces éléments, différentes approches seront utilisées.

Le calcul de l'adéquation des fonds propres **au risque de crédit** est basé sur l'approche standard ou le modèle fondé sur les évaluations ou notations internes (Internal Rating Based – IRB) (Ogien 2008 : 413).

Pour la couverture des risques de marché, ce sont les établissements de crédit qui calculent les fonds propres nécessaires à leurs couvertures. Les fonds propres de catégorie 3 couvrent partiellement les éléments du bilan et hors bilan liés aux risques de marché avec une limite de 250% du montant de la catégorie 1 allouée au risque de marché.

On peut également les substituer au capital de la catégorie 2 dans la limite de 250%, sachant que la catégorie 2 est limitée à 100% des fonds propres de la catégorie 1. L'exigence de fonds propres en matière de risques de marché est déterminée soit par l'approche standard selon une approche par composantes. Pour parvenir à calculer le montant de capital réel à détenir, il faudra tirer le montant sur la base de la formule du risque de crédit et la formule à exploiter sera alors :

**Figure n° 4** : Formule de détermination de l'adéquation des fonds propres



**Source** : GREUNING & al, (2004 :130).

En utilisant la modélisation interne, le calcul du montant de capital pour couvrir le risque de marché correspond au chiffre le plus élevé entre la valeur à risque VAR du dernier jour et la VAR moyenne sur les 60 derniers jours ouvrables ; on multiplie le chiffre par un facteur  $k$  qui déterminé par les autorités nationales de régulation et qui reflète la qualité du système de gestion des risques de la banque, ( $k$ ) ayant une valeur au moins égale à 3,0. Selon la norme du comité de Bale l'exigence en fonds propres liée au risque de marché, sollicite le calcul journalier de la VAR et de l'adéquation des fonds propres (Greuning & al 2004 : 112).

Du point de vue de Desmicht (2007 : 272 – 273) et Greuning & al (2004 : 118- 120), le calcul de la part des fonds propres face au risque opérationnel, utilise les 3 méthodes suivantes :

- l'approche par l'indicateur de base : dans cette approche on choisit et utilise un indicateur unique qui servira de rapprochement entre l'exposition de la banque au risque opérationnel global. C'est une méthode simpliste qui ne demande pas beaucoup de travail ; il est fréquemment utilisé comme indicateur, le profit brut. Il se calcule en utilisant un ratio forfaitaire de 15% au Produit Net bancaire des trois derniers exercices ;
- l'approche standard : la banque est organisée en lignes d'activité standard avec comme indicateur commun le profit brut qui est multiplié à la suite par un facteur de pourcentage.  
La charge totale de capital pour les risques opérationnels est la somme des charges des différentes lignes d'activité ;
- l'approche des méthodes de mesures avancées : elles ne peuvent se réaliser que si la banque est en mesure de produire les informations nécessaires à l'application de l'approche standard. Ces mesures sont au nombre de trois et dérivent des systèmes internes de mesure des risques des banques et des statistiques de pertes

opérationnelles associées. En premier lieu nous avons l'approche par la mesure interne (IMA) qui utilise l'information de l'approche standard, au travers de l'indicateur d'exposition (EI), la probabilité d'une perte (PE) et la perte en cas de réalisation d'un tel évènement (LGE). Deuxièmement nous avons l'approche par la distribution des pertes (LDA) qui permet en fonction de chaque ligne d'activité ou chaque type de risque d'estimer la distribution probable des pertes opérationnelles sur une période. Troisièmement on peut utiliser l'approche Scorecard qui consiste à déterminer un niveau initial de fonds propres adapté au risque opérationnel au niveau de l'entreprise ou de la ligne d'activité. Ces mesures sont soumises à l'approbation préalable du législateur.

### **1.2.3 La gestion des risques**

La gestion des risques en général est un dispositif omniprésent mis en place dans toute organisation par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble de ses collaborateurs en vue de l'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il vise à maîtriser des évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et la surveillance de son exposition aux risques en cohérence avec son appétence pour le risque.

Selon Greuning & al (2004:77) :<< Les principales composantes de la gestion des risques sont l'identification, la quantification et le contrôle du profil de risque, pour les risques liés à l'activité bancaire comme pour les risques financiers>>. Chaque établissement de crédit se doit d'adopter une démarche rationnelle pour identifier les risques, les mesurer, les analyser et mettre en place les moyens les plus efficaces.

#### **1.2.3.1 Identification des risques**

Il faut remarquer que la réglementation dans le cas des banques a procédé à un répertoriage et un classement des risques bancaires. Néanmoins de nouveaux risques apparaissent lors de la création de nouvelles activités, le changement de systèmes de gestion d'organisation, financiers, réglementaires. Selon Sardi (2002 :184), l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. De nouveaux risques apparaissent notamment lors de la

création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, un changement d'organisation ou de système, des changements économiques financiers, sociaux, législatifs et réglementaires.

### 1.2.3.2 La quantification ou la mesure des risques

Le principe de la quantification consiste à déterminer le montant de la perte potentielle qui est égale à la perte moyenne additionnée de la perte exceptionnelle. C'est sur la base de l'assiette du risque (le montant de l'accord majoré d'intérêts dans le temps) que l'estimation de la perte est effectuée, cette assiette représente le montant sur lequel ces coefficients sont appliqués.

Ces coefficients de perte suivent une loi normale qui fournit pour le seuil fixé le coefficient à retenir. Prenons par exemple pour coef maximum 0,75 et pour coef moyen de 0,2. Si nous considérons que le plus grand coef constaté avant 0,75 est de 0,60, il constitue la perte maximum au seuil de confiance de 99%. C'est-à-dire que nous sommes sûrs à 99% d'une perte maximum de 0,6.

Alors si pour un certain type d'opérations l'encours total est de 100 000f et qu'historiquement le nombre de clients provoquant des pertes sur ce type d'opérations représente 10%. Nous avons ainsi une perte potentielle (PP) de :

$$PP = 100\ 000 \times 0,1 \times 0,6 = 6\ 000\ F$$

La perte potentielle est composée de la perte moyenne (PM) et de la perte exceptionnelle (PE) :

$$PM = 100\ 000 \times 0,1 \times 0,2 = 2\ 000\ F$$

$$PE = 100\ 000 \times 0,1 \times 0,4 = 4\ 000\ F$$

La perte moyenne est couverte par les provisions, la perte exceptionnelle par les fonds propres et la perte potentielle totale correspond au prix du risque sur cet encours qui est facturé à l'ensemble des clients. Pour les risques non quantifiables il est possible de les mesurer à l'aide d'une estimation de la probabilité de survenance et de la gravité de l'évènement en cas de survenance du risque. (Desmicht 2007 : 253 – 254).

### **1.2.3.3 Le contrôle du profil de risque**

Selon Coussergues (2007 : 60- 61), la réglementation distingue parmi les domaines auxquels le contrôle interne doit s'attacher, le système de surveillance et de maîtrise des risques. Il s'agit de doter la banque de systèmes permettant d'éviter les prises de risques excessives et le règlement propose la fixation de limites de type << plafonds >> pour maintenir les risques en conformité avec les orientations adoptées par les organes dirigeants et délibérants.

Les limites sont fixées dans le respect des ratios prudentiels de la banque et peut être plus restrictives. En cas de dépassement, les raisons doivent être clairement établies, les conséquences de ces dépassements évaluées et le système de reporting doit les signaler.

### **1.2.4 Gestion des risques de crédit**

Selon Desmicht (2007 :275), le risque de crédit représenté dans le bilan entraînerait près de 35% de perte d'actifs sur les fonds propres, répartis en 10% sur les titres, 20% sur les prêts à la clientèle et 5% sur les produits dérivés. Il constitue la principale cause de faillite des banques. Le problème survient alors lorsque les versements sont retardés ou ne surviennent pas en fin de compte, c'est le risque d'impayé ou risque de défaut.

Selon Coussergues (2007 :155), le risque de crédit comporte deux aspects : l'aspect de l'insolvabilité de l'emprunteur et celui de l'organisation de la banque dans sa fonction <<distribution de crédit >>. Regardant au deuxième aspect un certain nombre de composantes doivent être pris en compte :

- la politique de crédit qui se doit de stimuler la diversification du portefeuille et rechercher un équilibre entre la rentabilité maximale et le risque minimal (Coussergues, 2007: 157);
- la qualité du portefeuille de crédit : dans cette étude l'attention est portée sur la personne de l'emprunteur, ses activités ses perspectives à court terme et son historique de crédit. Les dépôts interbancaires représentent les actifs pour lesquels l'exposition au risque de crédit est significative. La qualité du portefeuille révèle le respect des réglementations et fournit une bonne image du profil de risque de la banque (Greuning & al, 2004 : 143);

- la classification des actifs : C'est un outil qui consiste à attribuer à chaque poste d'actif un degré de risque de crédit (Greuning & al, 2004 : 159);
- le contrôle interne du risque de contre partie : Il se charge de s'assurer de la remontée des informations nécessaires concernant les risques de crédit vers la direction chargée du management des risques ou le comité des risques grâce à un reporting adapté. Il vérifie que la politique en matière de dotation aux provisions des créances douteuses est également respectée (Siruguet & al, 2006 :56).

L'aspect de l'incapacité de l'emprunteur conduirait à estimer ou évaluer le risque de contrepartie auquel la banque est exposée. Pour le calcul du risque crédit la banque a le choix entre l'approche des notations externes et celle des notations internes.

#### **1.2.4.1 L'approche standard ou les notations externes**

Selon de Coussergues (2007 :170) et Desmicht (2007 : 285), le principe de l'approche standard consiste à utiliser des notes obtenues auprès des agences de notation (rating) appartenant à la liste validée par la commission bancaire (Moody's, Standard & poor, Fitch, IBCA etc.) pour évaluer le risque de crédit. Cette note est appliquée à la formule :  $\text{encours de crédit} + \text{équivalent de crédit} - \text{Collatéraux éventuels (sûretés)}$  ; qui est le dénominateur du ratio. L'approche standard les notations permettent de signifier l'émetteur le plus solvable à l'émetteur défaillant et sont habituellement sous les formes ci- après :

- AAA ou AA+ : Capacité extrêmement forte de respecter ses engagements financiers ;
- AA ou A+ : Capacité très forte de respecter ses engagements financiers ;
- B : Capacité à respecter ses engagements financiers sur le court terme ;
- CC : Souvent en défaut ;
- D : En défaut sur une ou plusieurs obligations financières.

Les pondérations sont fixées en fonction des notes attribuées par la valeur externe et plus la note est élevée plus la défaillance est faible.

**Tableau 2:** Tableau des principales pondérations

CLIENTS	AAA à AA-	A+ à A-	BBB+ à BBB -	BB+ à BB-	B+ à B-	< B -	Non noté
Etats	0%	20%	50%	100%	100%	150%	100%
Banques : Créances à long terme	20%	50%	50%	100%	100%	150%	50%
Banques : Créances à court terme	20%	20%	20%	50%	50%	150%	20%
Entreprises	20%	50%	100%	100%	150%	150%	100%
Retail garanti par de l'immobilier résidentiel							35%
Retail garanti par l'immobilier commercial							100%
Retail : Autres (cartes de crédit, crédits revolving,...)							75%
Opérations sur titres (hors tranches de titrisation)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Produits dérivés	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : DESMICHT (2007 : 285)

Il faut noter que pour les prêts en impayés du Retail, on leur applique une pondération en fonction des provisions déjà effectuées. Pour les opérations de titrisation de prêts, le calcul est fonction de la banque à l'origine de l'opération et de la banque qui achète des tranches et ils font l'objet de traitement spécifique.

- **Mesure**

L'exigence de fonds propres étant de 8% du montant des expositions est égal : aux encours + ICNE (Intérêts Courus Non Echus) + impayés + équivalents crédits pondérés par les coefficients correspondants aux clients. Le montant des produits dérivés est égal au coût de remplacement. Dans la méthode standard les exigences en fonds propres sont plus importantes et les pondérations de risque plus élevées, c'est la raison par certaines banques du choix de l'approche par les notations internes.

#### **1.2.4.2 L'approche des notations internes**

Selon Greuning & al (2004 : 116 – 117) et Desmicht (2007 : 291), dans l'approche des notations internes les notes attribuées aux clients sont évaluées par la banque elle-même sur la base des informations privées qu'elle détient sur l'emprunteur. De cette approche deux méthodes ont été proposées : la méthode IRB de base et IRB avancée encore appelée FIRB (Foundation Internal Rates Based) et AIRB (Advanced Internal Rates Based). Ces systèmes de notation pour leurs utilisations seront validés par les autorités de régulation. Quelle que soit la méthode adoptée, certains éléments composant le risque de contre partie servent aux calculs:

- la probabilité de défaut PD ;
- l'exposition en cas de défaut EAD ;
- le coefficient de perte en cas de défaut LGD : qui tient compte du taux de recouvrement de la créance et des garanties qui lui sont attachées ;
- la maturité effective (M) qui représente la durée résiduelle de l'exposition, pondérée par des flux prévisionnels.

La formule de besoins en fonds propres pour les deux approches utilisant les notes internes est la même et la suivante:

**Figure n° 5:** Formule de besoins en fonds propres

$BDF = 8\% \times F (PD \times LGD \times EAD \times M)$  (F est une fonction complexe dont les paramètres dépendent de la catégorie de clients ou d'actifs). La perte attendue est notée

$$EL = PD \times EAD \times LGD$$

**Source :** GREUNING & al (2004 :117)

Dans la méthode IRB de base la banque n'évalue que la probabilité de défaut grâce à ses notations internes, le reste des éléments de la formule sont fournis, tandis que dans la méthode IBR avancée, c'est la banque qui détermine elle-même sa PD, son EAD, et sa LGD en fonction de sa propre expérience. L'utilisation du modèle interne de risque ouvre la voie à une modélisation du risque crédit (Coussergues, 2007 : 170 – 171).

### 1.2.5 Gestion risque de marché

L'interrogation à la base du risque de marché est celle de savoir : << Si le prix des actifs qui composent le portefeuille de négociation baisse, quelles pertes maximales la banque va-t-elle supporter sur les actifs qu'elle détient sur le marché financier >> (Coussergues 2007 : 197).

Pour gérer adéquatement le risque du marché il faut énoncer des directives en accord avec les exigences prudentielles en vigueur. Le risque de marché est composé de trois risques élémentaires : le risque de taux, le risque de change et le risque d'illiquidité de marché.

La technique de la VAR répond à l'affirmation suivante : << Nous sommes certains, à X%, que nous n'allons pas perdre plus de V euros sur les N prochains jours >>. Elle est également utilisée pour déterminer les exigences en fonds propres couvrant les risques de marché sur le portefeuille de négociation. Le Comité de Bâle a fixé que les banques doivent évaluer quotidiennement les pertes sur leur portefeuille de négociation à horizon de 10 jours et avec un intervalle de confiance de 99% Var (99%, 10j), le critère de probabilité de survenance est donc élevé pour ce risque. De manière générale, les modèles internes combinent la variation potentielle de la valeur de chaque position qui résulterait de certains mouvements des facteurs de risque sous-jacents avec la probabilité de ces mouvements. Les variations de

valeur sont totalisées au niveau des subdivisions du Trading Book et / ou au niveau de l'ensemble des opérations de marché. L'assiette de mesure du risque de marché comprend le portefeuille de négociation : portefeuille de transaction + portefeuille de placement et les produits dérivés. Selon SARDI (2002 : 199 - 200), le montant de la VAR peut être calculé selon trois méthodes :

- la méthode delta normale ou de la variance/covariance ;
- la méthode de la simulation historique ;
- la simulation de Monté- Carlo.

Pour la gestion des risques de change qui provient des fluctuations des taux de change, sa mesure est la position nette globale de toutes les devises. Pour la mesure deux approches sont possibles : l'approche standard et l'approche Var. En ce qui concerne le risque des taux d'intérêt, sa concrétisation conduit à une perte énorme sur le PNB. Il se matérialise par le décalage entre les actifs à taux fixe et variable qui doivent être couverts respectivement par les ressources à taux fixe et variable, il est appelé l'impasse en taux ou gap de taux.

### **1.2.6 Gestion du risque opérationnel**

A la suite des travaux effectués par le Comité de Bâle, dans le nouveau dispositif, il a estimé que le risque opérationnel représente dans le nouveau dispositif, environ 20% de l'exigence globale en fonds propres. Le contexte actuel du développement et de la complexité des opérations bancaires fait que les risques opérationnels deviennent comme le risque de crédit, une composante intrinsèque du métier bancaire. Pour maîtriser le risque opérationnel, il est nécessaire de mettre en place une cartographie des risques. Chaque évènement à risque doit être identifié pour permettre l'analyse des données plus facile.

Selon Ogien (2008 : 418), parmi les innovations de Bâle, figure la proposition de trois méthodes d'évaluation :

- la BIA ou indicateur de base : qui consiste en l'application de 15% au Revenu Brut (Intérêts Net+Commissions Nettes+ Autres revenus) ;
- l'approche Standard : établir un tableau avec chaque ligne de métier et appliquer un coefficient aux données chiffrées des pertes, causée par le risque opérationnel de chaque ligne de métier ;

- L'approche Avancée ou AMA : le choix de cette méthode nécessite un investissement plus conséquent au départ. C'est un modèle permettant à la banque de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. On détermine la (PE) probabilité de survenance de l'évènement. Pour chaque évènement on détermine le LGE : coefficient de perte en cas de survenance de l'évènement. La perte attendue est égale à :

$$\text{Perte} = [\text{probabilité} \times (\text{PE})] (\times) [\% \text{ de perte (LGE)}] (\times) [\text{revenu (R)}].$$

Selon Pouliot & al (2002 :36), << la fréquence de l'évènement représente l'occurrence de l'évènement sur une base annuelle ; la perte moyenne par évènement illustre l'importance ou la sévérité moyenne de la perte >>.

### **1.2.7 Les ratios prudentiels: LIQUIDITE, SOLVABILITE**

Selon Ogien (2008 :392), << un ratio est un rapport de deux grandeurs extrait des états financiers d'une même entité, qui permet de mesurer les performances ou les risques de la dite entité. Un ratio est dit prudentiel lorsqu'il est imposé par des autorités de tutelle pour leur permettre de contrôler les risques des entités ainsi que de garantir leur pérennité. >>

Selon Sardi (2002 :136), les ratios destinés à assurer la solvabilité et la liquidité des établissements de crédit constituent la pierre angulaire du dispositif de surveillance. Pour les établissements de crédits, il doivent être en mesure de justifier à tout moment le respect des normes de prudence destinées à garantir leur liquidité et solvabilité à l'égard des déposants et des tiers ainsi que l'équilibre de leur situation financière.

#### **1.2.7.1 Ratio de Liquidité**

Selon Ogien (2008 :400) et Desmicht (2007 :259), la banque a besoin de liquidité en vue de faire face au renversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêt et du portefeuille d'investissement. Le risque de liquidité est celui pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché. Ce risque est maîtrisé en respectant le coefficient correspondant qui doit être au moins égal à 100%. Selon le

coefficient, les emplois courts doivent être suffisants pour couvrir les ressources courtes. Il se présente de la manière suivante :

Actifs de Drc < 1mois > = Passif de Drc < 1mois

La banque centrale a fixé le coefficient de liquidité à 75% au minimum et doit être calculé mensuellement. De plus en plus nous remarquons l'apparition d'une division en ratio de liquidité à court terme et ratio de liquidité à long terme. La banque doit également pour gérer sa liquidité porter une attention particulière aux prévisions en trésorerie.

### 1.2.7.2 Ratio de Solvabilité

La réglementation bancaire s'est dans un premier temps concentré sur le risque de crédit mais le développement des autres branches d'activités bancaires a emmené à un élargissement de l'adéquation des fonds propres. Selon Coussergues (2007 :56) : << la réforme désignée sous le nom de Bâle II ou ratio Mc Donough vise à réaliser une meilleure adéquation entre les fonds propres et les risques>>. Le nouveau ratio appliqué à partir de 2006 est le rapport entre les fonds propres et le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et le minimal requis reste fixé à 8%. Il s'exprime de la façon suivante :

**Figure 6** : Formule du ratio de Solvabilité (Bâle II)

Fonds propres règlementaires	
Ratio de Solvabilité :	$\frac{\text{Fonds propres règlementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$

**Source** : OGIEN (2008 : 410)

L'accord actuel ne couvre explicitement que deux types de risques dans la définition des actifs pondérés : le risque de crédit et le risque de marché. Cette pondération va de 0% à 150% pour les contre partie les moins bien notés.

## CONCLUSION

Force est de remarquer que l'essentiel de la pratique du management des risques bancaires est harmonisé par les autorités de contrôle. La presque totalité des méthodes et des techniques d'évaluation des risques repose sur la réglementation des établissements financiers. Pour réaliser les objectifs de maîtrise des risques des actions préventives, palliatives et curatives sont tout aussi importantes.

## **CHAPITRE 2 : LA SURVEILLANCE EN MATIERE DE RISQUES BANCAIRES ET LA PRESENTATION DES NORMES PRUDENTIELLES**

La grave crise financière de la fin des années quatre vingt a démontré en Afrique de nombreux <<breakdowns>> dans les dispositifs de contrôle au respect de la réglementation bancaire dans chaque Etat. La maîtrise des risques bancaires est devenue une préoccupation réelle comme en témoigne les diverses crises qui ont secouées le secteur financier international. Renforcer la surveillance était donc de mise. C'est la raison pour laquelle, les articles 159 et 160 de l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) énoncent la création le 24 février 1990 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA de la Commission Bancaire. L'efficacité du contrôle des risques bancaires repose donc sur l'addition d'un contrôle interne et d'un contrôle externe de bonne qualité.

Nous aborderons dans ce chapitre l'application du contrôle interne dans une banque et dans un second temps, présenterons les normes prudentielles.

### **2.1 La surveillance en matière de risques bancaires**

Selon Coussergues (2007 : 39 - 40), surveiller le secteur bancaire signifie tout à la fois fixer les prescriptions adéquates, vérifier leur application et superviser le comportement des établissements de crédit. La surveillance du secteur bancaire a emprunté plusieurs voies, d'un système financier comme d'une époque à l'autre : mais à l'heure actuelle un consensus s'est réalisé au tour de la réglementation bancaire en tant que filet de sécurité.

Cette section nous permettra de présenter les moyens de couverture, de prévention et les dispositifs de surveillance des risques bancaires.

#### **2.1.1 La couverture et la prévention des risques bancaires**

Les mesures de couvertures et prévention des risques bancaires trouvent leurs origines autant dans la réglementation bancaire et les techniques de gestion de risques développées dans les établissements de crédit.

### 2.1.1.1 Les exigences réglementaires en matière de couverture et de prévention des risques

Adaptées aux recommandations de Bâle, nous présenterons les exigences réglementaires de couverture et prévention des risques bancaires en vigueur dans l'UEMOA<sup>1</sup>. Il est basé sur deux points essentiels :

- la réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers ;
- les normes de gestion ;
- **La réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers**

Cette réglementation comprend :

- **la réglementation des participations** : Il est interdit aux banques et aux établissements financiers de détenir, directement ou indirectement, dans une même entreprise, autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation supérieure à 25% du capital de l'entreprise ou à 15% de leurs fonds propres de base ;
- **la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel** : le montant global des concours (y compris les engagements par signature) pouvant être consenti par les banques et les établissements financiers aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit pas dépasser 20% de leurs fonds propres effectifs. Par ailleurs les banques et les établissements financiers sont tenus de notifier à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire de l'UEMOA tout concours à un seul dirigeant, actionnaire ou personne participant à leur gérance, contrôle ou fonctionnement dont l'encours atteint au moins 5% de leurs fonds propres effectifs. Par ailleurs, les personnes physiques ou morales détenant chacune directement ou indirectement 10% des droits de vote ou

---

<sup>1</sup> UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE, BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST, Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000, BCEAO Publications.

plus au sein d'une banque ou d'un établissement financier sont concernées par cette disposition ;

- **la réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières** : le montant global des immobilisations hors exploitation et participations dans des sociétés immobilières dont les banques et établissements financiers peuvent être propriétaires, est limité à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base ;
- **la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres** : le total des immobilisations et participations ainsi défini, ne peut excéder 100% des fonds propres effectifs nets des participations dans les banques et établissements financiers et des dotations des succursales.

▪ **Les normes de gestion :**

Les banques et les établissements financiers doivent respecter ces normes afin de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leurs emplois. Ces normes sont les suivantes :

- le ratio de couverture des risques ou de solvabilité : ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets, déterminés selon les modalités exposées ci après. Le pourcentage à respecter doit être supérieur ou égal à 8%.

$$\frac{\text{Fonds Propres Effectifs}}{\text{Risques Nets Pondérés}} \geq 8 \%$$

- le coefficient de couverture des emplois a moyen et long terme par des ressources stables : il permet d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme. Sont pris en compte les emplois et ressources ayant une durée restant à couvrir ou durée résiduelle supérieure à deux ans.

Ressources Stables

≥ 75%

Emplois en Moyen à Long Terme

- La division des Risques : une double limitation ;
  - Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier ;
  - Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné ;
  
- Les règles de liquidité et le seuil d'illiquidité : elles sont matérialisées par le ratio de liquidité pour lequel on prend en compte les éléments ayant une durée résiduelle de 3 ans maximum.

Actifs Disponibles et réalisables à court terme

≥ 75%

Passif Exigible à Court Terme + Engagement

- Le ratio de structure du portefeuille : il permet en outre à la Banque Centrale d'apprécier a posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle. Pour s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les établissements assujettis, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

Encours des Crédits bénéficiants d'Accords de Classement

≥ 60%

Total des Crédits Bruts

### 2.1.1.2 Les moyens de couverture des risques conçus par les banques

On remarque encore aujourd'hui la non modélisation des systèmes de prévention conçus par les établissements de crédit. L'efficacité de bon nombre de ces modèles reposent sur la qualité du système d'information, concernant les éléments constitutifs de la gestion des risques. Selon certains auteurs, on peut déduire certaines mesures de prévention :

- Quelques mesures de prévention au risque de crédit :
  - les informations constituant les dossiers des clients : situation financière des débiteurs, ses actionnaires et dirigeants s'il s'agit d'une société ;
  - la prise des garanties : les garanties servent à protéger la banque en cas de défaillance de l'emprunteur (garanties personnelles, garanties réelles), (Coussergues, 2007 : 172);
  - la dotation aux provisions pour créances douteuses et la constitution d'un niveau de réserves permettant d'absorber les pertes attendues non seulement sur le portefeuille de prêts mais aussi sur tous les autres actifs susceptibles de se déprécier (Greuning & al, 2004 : 151)
  - le partage des risques : une banque peut souhaiter partager l'octroi d'un crédit pour diminuer son exposition aux risques (Coussergues, 2007 : 175) ;
  - la division et les plafonnements du risque de contre partie : il consiste à la non concentration de risque sur une contrepartie, mais à la répartition entre un grand nombre de contre parties, diminuant ainsi la probabilité de perte ;
  - La titrisation et la défaisance (Desmicht, 2007 : 186).
- Quelques mesures de prévention du risque de marché :

- un système de suivi et de reporting journalier des opérations de marché (Sardi, 2002 : 367);
- un système de mesure quotidienne des risques résultant des positions des portefeuilles de négociation ainsi que de l'adéquation des fonds de l'établissement.
- Quelques mesures de prévention du risque opérationnel
  - l'octroi d'une partie des fonds propres économiques : c'est l'une des initiatives du nouvel accord de Bâle qui a été entreprise dans les établissements de crédit (Ogien, 2008 :406);
  - un système d'information fiable : il doit permettre de maintenir la culture de contrôle et de s'assurer que l'ensemble du personnel adhère aux objectifs de l'entreprise (Sardi, 2002 : 312).

## **2.1.2 Les dispositifs de surveillance**

Dans cette section nous présenterons les différents dispositifs permettant la surveillance des risques en internes par les banques et en externe pour la banque et par les organes chargés de la réglementation bancaire.

### **2.1.2.1 Les dispositifs internes de surveillance**

Entreprendre c'est prendre des risques dit-on. Ne pouvant donc pas faire sans les risques les établissements de crédit mettent des systèmes de mesure et de limites proportionnels à leurs niveaux d'appétence au risque et en accord aux réglementations qui les régissent. La surveillance appliquée en interne se matérialise dans le contrôle du respect des limites fixées, ou sur une analyse particulière des nouveautés (nouvelle activité, nouveaux produits lancés, nouveau marché, nouveaux partenaires etc.) au cas où des failles sont notées, on procède à l'analyse des causes de non respect éventuel des procédures. A cet effet un reporting périodique doit parvenir à la Direction ou au Conseil d'administration.

### 2.1.2.1.1 La dimension du Contrôle interne dans la gestion des risques bancaires

Selon Renard (2010 :139), il définit les objectifs du contrôle interne énoncés par l'AMF. Ces objectifs visent à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations. L'audit interne est la fonction ou l'organe dont la mission est de s'assurer en permanence que le dispositif de contrôle interne est efficace, et dans le cas contraire de proposer des moyens pour y porter remède. L'efficacité du dispositif de contrôle interne est primordiale pour la survie des entités financières.

Le Comité de Bâle<sup>2</sup>, conjointement avec les autorités de Contrôle bancaire du monde entier, insiste de plus en plus sur l'importance de contrôle interne sain. L'analyse des problèmes liés aux pertes subies par ces banques ont dévoilé qu'elles auraient probablement pu être évitées si les banques avaient été dotées de systèmes de Contrôle interne efficaces. Le comité a à cet effet élaboré des principes d'application générale permettant aux autorités de contrôle d'évaluer leurs systèmes de contrôle interne. Ces principes sont au nombre de 13 et classés dans des rubriques suivantes :

- surveillance par la direction et culture de contrôle ;
- reconnaissance et évaluation des risques ;
- activités de contrôle et séparation des tâches ;
- information et communication ;
- surveillance des activités et correction des déficiences ;
- évaluation des systèmes de Contrôle Interne par les autorités prudentielles.

En matière de gestion des risques, la réglementation cite ainsi parmi les attributions d'un bon système de contrôle interne, la mise en place des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

Le principe 4 stipule que : << Un système de contrôle interne efficace nécessite de reconnaître et d'évaluer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la

---

<sup>2</sup> COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, 1998, *Cadres pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS) publication.

réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des risques encourus par l'établissement et l'organisation bancaire consolidée (c'est-à-dire risque de crédit, risque-pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation). Une révision des contrôles internes peut s'avérer indispensable pour traiter de manière appropriée tout risque nouveau ou précédemment incontrôlé. >>

#### **2.1.2.1.2 Les Autres dispositifs internes**

Selon Coussergues (2007 :61), Desmicht (2007 : 264) et Ogien (2008 : 385), les établissements de crédit doivent se munir en interne pour gérer les risques des dispositifs de surveillance suivants :

- la fixation des limites de risques : elle est caractérisée par la mise en place d'un système de fixation et de surveillance des limites de risques qui sera matérialisé par un reporting faisant l'objet de mise à jour journalière ;
- Existence d'organes adaptés à la surveillance des risques (le comité d'audit, comité des risques et divers autres comités) ;
- Existence de procédures de gestion et de prévention des risques à jour : cela inclue la réalisation d'une cartographie détaillée de tous les flux alimentant le calcul des besoins des fonds propres pour les trois risques. Les données insérées devront être justifiées et assurées ;
- La mise en place d'indicateurs de mesure du niveau des risques et tableaux de bord : c'est l'occasion de faire utiliser des outils et des systèmes de pilotage, tels que les tableaux de bords de clignotant prédictifs et d'indicateurs de suivi qui permettent de déceler les risques pris et leur éventuelle aggravation ;
- L'instauration des systèmes de contrôle : il s'agit de dispositifs de surveillance, incluant des contrôles permanents et périodiques à différents niveaux : autocontrôle par les opérateurs, supervision hiérarchique, constitution de services spécialisés par exemple, dans le risk management, clarification des rôles de l'audit interne ou inspection.

Ces systèmes incluent généralement des activités externalisées.

### 2.1.2.2 Les dispositifs externes de surveillance

La surveillance effectuée par des membres du système objet est de toute façon limitée. Il devient primordial d'y ajouter une touche externe. Cette surveillance externe des risques est prévue par la loi bancaire et réalisée par les auditeurs externes, les commissaires aux comptes sur instruction légale et enfin par l'organe de supervision bancaire au travers de contrôles périodiques :

- mission d'audit légal, (Ogien, 2008 :431) : les objectifs poursuivis par les commissaires aux comptes et les auditeurs externes sont presque les mêmes.<sup>3</sup> Ils doivent revoir au moins une fois l'an le système de notation de la banque et son fonctionnement, y compris de la fonction crédit, les estimations PD, PCD et ECD ainsi que la conformité à toutes les exigences minimales applicables. Certaines autorités de contrôle nationales peuvent également demander un audit externe des processus d'attribution des notations et une estimation des caractéristiques de pertes. Le commissaire aux comptes dans son objectif final de certification des Etats financiers analysera tous les processus et constatera le respect ou le non respect de la réglementation bancaire en matière de gestion des risques (adéquation de la politique des risques, gestion et contrôle appliqués). Les activités diligentées par les auditeurs externes sont basées sur le niveau du contrôle interne exercé, c'est-à-dire qu'ils effectuent un travail préalable sur l'analyse de l'environnement, des risques existants ou potentiels de l'organisation interne de la banque pour orienter leurs recherches et évaluations. De ce diagnostic ils arrivent à apprécier la culture de risque de la banque et le degré d'élaboration du système de gestion de risque et du contrôle interne. Au travers de cela l'auditeur procédera à une estimation des risques inhérents à chaque domaine d'activité de la banque (crédit, trésorerie, gestion de fortune, back office). Ensuite il doit comprendre comment ceux-ci sont gérés et contrôlés et les comparer aux principes de la profession ;

---

<sup>3</sup> COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, 1998, *Cadres pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS) publication

- la surveillance prudentielle : selon Sardi (2002 : 136), chaque pays dispose d'un organe de contrôle, dit aussi de supervision, dont la mission est d'assurer le contrôle prudentiel des établissements de crédit. Toujours dans la même logique le comité de Bâle 2 a décrit successivement ses attentes en matière de surveillance prudentielle et de discipline de marché. C'est un ensemble de contrôles réalisés par la Commission bancaire, qui effectue sa surveillance grâce au Contrôle sur documents qui repose sur l'analyse des informations financières transmises par les banques et sur les rapports d'audit réalisés par les auditeurs externes indépendants approuvés par la banque centrale. Les analystes financiers de l'autorité de contrôle se servent des informations collectées et déduisent à l'aide de calculs les différents ratios financiers. Une autre stratégie utilisée est celle du Contrôle sur place qui se fait à un intervalle très irrégulier et qui est un examen qualitatif et détaillé de la situation financière de la banque. Pour cela les régulateurs se déplacent sur les sites pour effectuer leurs travaux. Enfin, l'organe de supervision bancaire utilise une surveillance macro-prudentielle qui lui permet d'anticiper les risques potentiels du secteur. Selon Greuning & al (2004 : 309 – 310), les autorités de supervision réalisent la surveillance hors site et l'étude sur site. Dans le cas de notre espace, pour jouer ce rôle, une délégation est envoyée par la banque centrale, la commission bancaire se réunit aussi souvent que nécessaire, au moins deux fois l'an (Sow, 2004 : 122).

L'objectif est de veiller au respect des normes réglementaires afin de garantir la stabilité monétaire, la stabilité du système bancaire, la protection des intérêts de tous.

## **2.2 Présentation des dispositifs prudentiels de Bâle II et de la BCEAO**

L'épidémie mondiale des crises bancaires expérimentée dans les années 80, a sans doute soulevé les réflexions et les débats qui ont mené le comité de Bâle à proposer un schéma de réglementation prudentielle qui ferait réduire la fréquence des risques bancaires et servirait dans le futur. Selon COUSSERGUES (2007 :34), « la réglementation bancaire désigne l'ensemble des textes de nature législative et réglementaire dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financiers ».

La progression du dispositif prudentiel d'un côté est justifiée par les perpétuelles transformations du système et de l'autre les dispositifs sous régionaux s'ajustent tant que possible aux normes internationales en fonction des réalités inhérentes à leurs systèmes.

**Tableau 3 : Tableau comparatif de Bâle II et la BCEAO**

<b>Eléments de comparaison</b>	<b>Bâle II</b>	<b>BCEAO</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Année</b>	2006	1999		Le dispositif de la BCEAO n'a pas pris en compte l'évolution des normes internationalement admises
<b>Dispositions abordées par le dispositif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les filiales opérant dans le domaine de la banque, des titres et autres activités financières ;</li> <li>- Réglementation des participations ;</li> <li>- Les trois piliers du dispositif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conditions d'exercice de la profession ;</li> <li>- La réglementation des participations ;</li> <li>- Les normes de gestion.</li> </ul>	- Le champ d'application de Bâle II est plus complet du fait de la sophistication continue des activités financières.	- Le marché financier de la sous région s'est réellement développé mais le dispositif ne touche pas vraiment ces activités.
<b>Piliers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcul des exigences minimales de fonds propres</li> <li>- La Surveillance prudentielle</li> <li>- Discipline de marché</li> </ul>	- Exigences minimales de Fonds propres		

**Tableau 3 : Tableau comparatif de Bâle II et la BCEAO (Suite 1)**

<b>Eléments de comparaison</b>	<b>Bâle II</b>	<b>BCEAO</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Couverture des risques</b>	- Risque crédit ; - Risque de marché ; - Risque opérationnel.	- Risque crédit ; - Risque de marché.	La détermination des risques par les techniques de Bâle II permette un suivi distinctif de chaque risque.	
<b>Mesure des risques</b>	- A l'aide de pondérations forfaitaires (révisées) ; - Méthodes internes de calcul.	A l'aide de pondérations forfaitaires.		Non utilisation dans le dispositif de la BCEAO de méthodes modernes de détermination des risques.
<b>Ratio de solvabilité</b>	8%	8% et dénominateur ne prenant pas en compte le montant du risque opérationnel		

**Source :** Adaptée de GREUNING & al (2004 :115) et BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (2000).

### **2.2.1 Les objectifs de la mise en place du dispositif prudentiel**

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, est une institution formée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales << du groupe de dix >> (G10). La création du Comité suivait de quelques mois un incident survenu à la suite de la liquidation d'une société allemande, incident qui avait vu cette faillite avoir un effet de domino sur certaines autres banques. Son rôle consiste essentiellement à établir des normes et des lignes directrices générales et formule des recommandations à l'égard des pratiques exemplaires pour aider les banques à mieux se prémunir contre tout type de risque. C'est l'ensemble qui est regroupé dans le dispositif prudentiel (Coussergues, 2007 : 42).

### **2.2.2 Les limites de l'ancien dispositif (Ratio Cooke)**

En 1988 l'apparition du premier texte international publié par le Comité de Bâle sur l'adéquation des fonds propres et l'institution du premier ratio de solvabilité, le ratio Cooke qui était centré sur le risque de crédit pour être en suite étendu sur le risque de marché. Mais l'impulsion du marché avec la montée en puissance des thématiques de transparence financière, de nombreuses critiques ont fait ressortir les limites apparentes du ratio Cooke et engendré la réforme de Bâle I dénommée Bâle II (Coussergues 2007 : 54 – 55).

Cet accord présentait à la longue les insuffisances suivantes :

- le manque de critères pertinents pour la mesure du risque de crédit : au niveau de la dotation en fonds propres à couvrir des crédits aux entreprises, l'accord ne tient pas compte de la solvabilité de l'emprunteur et n'opère pas de différenciation selon les risques auxquels la banque s'expose. D'où une estimation incomplète des risques ;
- la mauvaise implication et l'absence des instruments et mesures suffisantes de réduction des risques (sûretés, garanties, dérivés de crédit) ;
- une approche basée sur des notations externes peut être développée et non adaptée aux besoins des nouvelles structures bancaires (depuis les banques universelles dont l'activité de banque de détail est importante jusqu'aux banques spécialisées). Cette approche reste très marquée par les marchés et présente parfois certaines faiblesses ;

- la gestion des risques basée essentiellement autour d'une surveillance bancaire quantitative au détriment d'une surveillance qualitative et individuelle des établissements; désormais plus répandue ;
- le non satisfaction des fonds propres réglementaires aux exigences des méthodes modernes de gestion des risques ;
- le ratio ne prend pas en compte de manière pertinente la probabilité de défaut de la contrepartie, l'évolution dans le temps et ne semble plus être adapté aux nouveaux instruments financiers ;
- l'inadaptation des pondérations face aux bouleversements qu'a connus la sphère financière depuis 10 ans : remarques d'une explosion des activités de marchés, mise en place de nouvelles technologies accélérant la circulation de l'argent, naissance de nouveaux instruments, etc.

Autant d'insuffisances que présentaient le ratio de COOKE, ainsi que l'évolution des marchés, le développement de la titrisation des portefeuilles de prêts ont rendu obsolète un contrôle reposant uniquement sur des normes de fonds propres rigides.

### **2.2.3 L'innovation de Bâle II : la réforme Mc Donough**

Le perfectionnement du dispositif vise à mettre particulièrement l'accent sur la gestion des risques et à favoriser la progression constante des capacités d'évaluation des risques dans les banques. Le comité compte atteindre cet objectif en reliant étroitement les exigences de fonds propres aux méthodes modernes de gestion des risques en vigueur actuellement et en veillant à ce que cette attention accrue accordée au risque se concrétise progressivement dans les pratiques de contrôle et la discipline de marché, grâce à une meilleure communication financière sur les risques et les fonds propres.

Selon Greuning & al (2004 : 114) et Desmicht (2007 :263 - 266 ), la structure du nouvel accord du Comité de Bâle repose sur trois piliers :

- premier pilier : exigences minimales de fonds propres :
  - ratio de fonds propres de 8% : total des fonds propres par rapport aux actifs pondérés en fonction du risque (risque de marché + risque de crédit + risque opérationnel) ;
- second pilier : processus de surveillance prudentiel :
  - procédures internes ;
  - évaluation des capitaux économiques ;

- évaluation des besoins en fonds propres ;
- troisième pilier : discipline de marché ;
  - communication entre banques ;
  - normes ;
  - démarche qualité.

Le nouvel accord proposé diffère de certains points de l'ancien :

- l'instauration de trois options distinctes pour l'évaluation du risque de crédit (approche standardisée, approche notation interne simple et approche notation interne complexe) et de trois autres options pour le risque opérationnel (approche indicateur de base, approche standardisée et approche de mesure complexes ;
- l'insertion au dénominateur du ratio de solvabilité des risques du marché et du risque opérationnel pour une plus grande couverture ;
- modification par rapport aux pondérations ;
- le changement dans le traitement des pertes attendues et inattendues ainsi que les expositions de titrisation en particulier ;
- l'intégration de modifications concernant le traitement des techniques d'atténuation du risque de crédit (ARC) et des expositions renouvelables éligibles sur la Clientèle de détail (Desmicht, 2007 : 287).

Selon Greuning & al (2004 : 379), afin de favoriser l'application homogène des accords de Bâle II dans les différents pays, le Comité a créé le Groupe pour l'application de l'Accord (GAA) qui sert d'intermédiaire entre le Comité et les autorités nationales afin de surmonter les défis relatifs à l'application de Bâle II. Le GAA travaillera en collaboration avec le groupe de travail sur le Capital (GTC) une instance du Comité chargée de l'examen des modifications de Fond du Nouvel Accord et de son interprétation.

**Tableau 4:** Tableau comparatif du ratio de Cooke et du ratio Mc Donough

<b>Éléments de comparaison</b>	<b>Ratio Cooke</b>	<b>Ration Mc Donough</b>
<b>Piliers</b>	Calcul des exigences minimales de fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcul des exigences minimales de fonds propres</li> <li>- La Surveillance prudentielle</li> <li>- Discipline de marché</li> </ul>
<b>Couverture des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque crédit</li> <li>- Risque de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque crédit</li> <li>- Risque de marché</li> <li>- Risque opérationnel</li> </ul>
<b>Mesure du risque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'aide de pondérations forfaitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pondération forfaitaire</li> <li>- Méthodes internes de calcul</li> </ul>
<b>Flexibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une approche unique possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trois approches pour le risque de crédit et le risque opérationnel</li> </ul>
<b>Couverture aux éléments du bilan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trois catégories d'actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catégories d'actifs plus fines</li> </ul>

Source : Adaptée de GREUNING & al (2004 :115) et DESMICHT (2007 :264).

#### **2.2.4 La réglementation sous régionale**

Les systèmes financiers des pays africains ou encore de leurs groupements sous régionaux sont régulés et œuvrent à la facilitation des échanges économiques et dans le respect des réglementations du Droit des affaires en Afrique et des réglementations internationales.

Les régulateurs ont la charge de veiller au respect des conditions d'exercice et de fonctionnement des acteurs du système financier afin d'en assurer la stabilité. Dans la zone UEMOA c'est la Commission bancaire qui sert de régulateur aux banques et autres établissements de crédit émettant leurs services sur le marché. Dans les réglementations internationales, les banques et les superviseurs pourront opter pour l'approche la plus adaptée à l'activité et à l'infrastructure des marchés financiers sur lesquels ils opèrent. En outre, les autorités nationales disposent d'un certain degré d'appréciation quant aux modalités d'application de ces options, pour adapter les normes à leur marché local. Elles doivent néanmoins s'efforcer à une application suffisamment homogène du dispositif.

Dans la zone de l'UEMOA, le régulateur a également établi des règles prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers composés d'instruments lui permettant d'évaluer leurs situations financières individuelles. C'est ainsi que le 17 juin 1999, au cours de sa session, le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a arrêté de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux dispositions du 4ème alinéa de l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 instituant l'UMOA, et du 8ème alinéa de l'article 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest annexés au dit traité (Sow, 2004 :4). La mise à jour de la réglementation prudentielle a été rendue nécessaire par le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq (5) ans après le précédent dispositif prudentiel.

Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur les domaines <sup>4</sup>ci-après :

---

<sup>4</sup> UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE, BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST, *Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000*, BCEAO Publications.

- les conditions d'exercice de la profession : on y retrouve les sous rubriques parlant du Capital social minimum des banques et des établissements financiers requis pour fonctionner, de l'emploi du Capital social dans tout autre Etat de l'Union, de la représentation du capital minimum, de la réserve spéciale, des réglementations comptables en vigueur et enfin du contrôle par les commissaires aux comptes ;
- la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements financiers : ce domaine permet de s'assurer l'équilibre entre certains de leurs emplois et ressources. Il contient :
  - la réglementation des participations ;
  - la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel ;
  - la réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières ;
  - la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres ;
- les normes de gestion : il prend en compte l'aspect couverture des risques au travers du rapport des fonds propres sur risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables pour éviter le risque de transformation. On y retrouve les sous rubriques parlant de, la division des risques par la limitation des risques encourus sur un même bénéficiaire, les règles de liquidité, le seuil d'iliquidité et le ratio de structure du portefeuille.

La mise en application dans les banques du dispositif prudentiel et l'un des moyens de surveillance du régulateur est basée sur les divers états de déclarations périodiques ou de calcul de ratios que les banques soumettent à la banque centrale. La périodicité de ces états peut être mensuelle, trimestrielle ou même annuelle.

### **2.2.5 Bâle III**

La nouvelle réglementation des banques, élaborée suite à la crise financière de 2008, est basée sur les règles de Bâle 3. Selon Contrepoints (2011 : 1 ), le nouveau plan adopté à Bâle prévoit parmi les mesures phares, un renforcement du ratio de fonds propres des banques, l'un des plus importants indicateurs permettant de mesurer la solidité financière des établissements.

Le Comité de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) à la charge d'élaborer des recommandations en matière de supervision bancaire. Le texte définitif des normes de Bâle III sera publié en décembre 2011 et permettra aux établissements de crédit de mieux résister à de nouveaux chocs financiers.

Selon Raim (2010 :1), à l'horizon 2019, les banques devront relever le ratio minimum de fonds propres, la part la plus solide des fonds propres composé d'actions et de bénéfices mis en réserve, de 2% actuellement à 4,5% des actifs. S'ajoute à cela un amortisseur financier supplémentaire de 2,5 %, qui relève le total des fonds propres à 7%. Le ratio des fonds propres <<Tiers 1>> sera quant à lui relevé de 4% à 6%. Ces mesures doivent être progressivement en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013 pour une application d'ici 2015 et une mise en place définitive en 2019.

Ce paquet de réformes, qui va également introduire de nouvelles normes sur les liquidités, doit encore être avalisé lors de la réunion des dirigeants du G20 en novembre à Séoul, a précisé la Banque des règlements internationaux (BRI) à l'issue de cette réunion à son siège de Bâle. Bâle 3 prévoit pour toutes les banques, l'adoption d'une méthode interne de pondération des risques et optimisation de la transparence des risques.

### **2.2.6 Synthèse des Auteurs sur la gestion des risques**

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur le système de gestion des risques, nous prendront ceux qui ont attiré notre attention

**Tableau 5:** Synthèse des Auteurs sur la gestion des risques

<b>Auteurs Titres</b>	<b>DESMICHT, François (2007)</b>	<b>COUSSERGUES, Sylvie de (2007)</b>	<b>VAN GREUNING, Hennie; BRATANOVIC, Sonja Brajovic (2004)</b>	<b>SARDI, Antoine (2002)</b>	<b>OGIEN, Dov (2008)</b>
<b>La typologie des risques liés à l'activité bancaire</b>	*	*			
<b>Les acteurs du processus de gestion des risques</b>		*	*	*	
<b>L'allocation des fonds propres pour couverture des éléments de risque</b>	*	*	*	*	*
<b>Gestion des risques de crédit</b>	*	*	*	*	
<b>Gestion risque de marché</b>	*	*	*	*	
<b>Gestion du risque opérationnel</b>	*	*	*	*	*
<b>Les ratios prudentiels : Liquidité et Solvabilité</b>		*		*	*

**Source :** COUSSERGUES (2007), DESMICHT (2007), GREUNING & al (2004), OGIEN (2008) et SARDI (2002).

## CONCLUSION

La maîtrise des risques est devenue l'un des axes stratégiques majeurs de la gestion des entreprises bancaires. La réglementation intervient dans le cadre de donner aux banques des repères quant à l'animation de leur système de gestion des risques. Cette nécessité de maîtrise des risques est un exercice complexe à plus d'un titre. Cela suppose de la part de la banque et des autorités bancaires, une constante actualisation de ses connaissances en la matière. Néanmoins une simplification des normes internationales faciliterait leur application et adaptation dans les autres pays.

## **CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le premier chapitre qui aborde le management des risques bancaires, en ressortant les différentes méthodes d'évaluation et de maîtrise des risques bancaires, nous a permis de cerner l'application de la réglementation bancaire dans le processus de gestion des risques. Notre deuxième chapitre nous a amené à nous intéresser au rôle du contrôle interne dans la gestion des risques et à la réglementation régionale et sous régionale en vigueur. Dans ce troisième chapitre nous allons exposer notre méthode de travail.

A cet effet, nous allons présenter notre modèle théorique d'analyse, les méthodes ainsi que les outils de collecte des données et d'analyse que nous utiliserons.

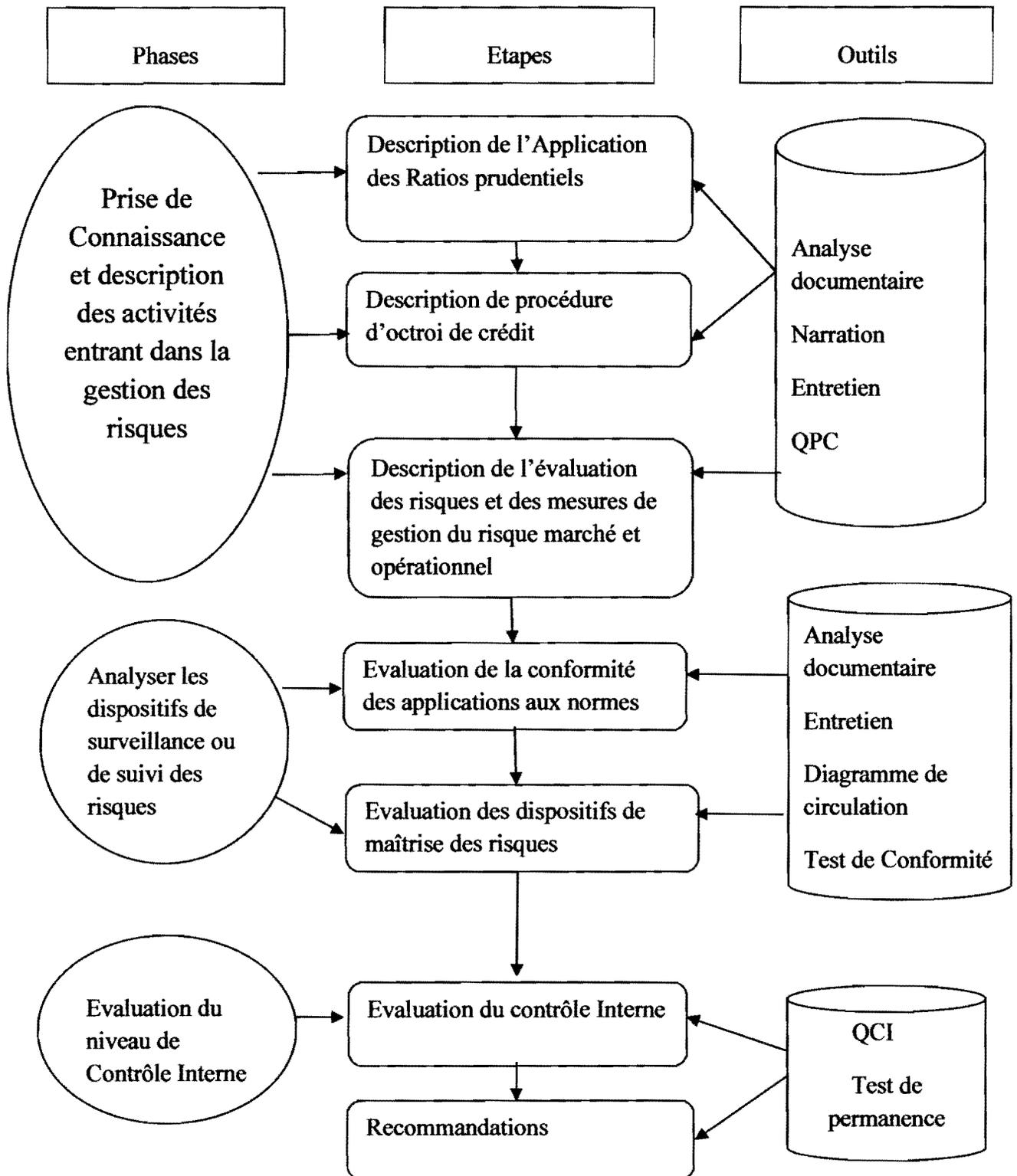
### **3.1 Le modèle théorique d'analyse**

L'élaboration de notre modèle théorique d'analyse s'est basée sur les développements et analyses des différents auteurs cités dans la revue de littérature. Sur la base de la problématique étudiée et des objectifs recherchés, ce modèle d'analyse nous servira de guide dans la conduite de notre étude.

Dans une première phase, nous ferons une prise de connaissances des systèmes de gestion des risques bancaires en place à la BSIC Sénégal : Evaluation des ratios prudentiels, l'allocation des fonds propres, le niveau contrôle interne etc.

Dans la deuxième phase, à la suite de la comparaison aux normes nous permettront de dégager les forces et les faiblesses qui nous serviront à définir les priorités d'actions et les recommandations.

Figure 7 : Modèle d'analyse théorique



Source : Nous même

## **3.2 Les méthodes de collecte des données et outils de description ou d'analyse**

La phase pratique de cette étude consistant à une évaluation du niveau de respect des règles prudentielles, requiert la connaissance des pratiques actuellement mises en place tout en tenant compte des préoccupations des acteurs intervenant dans les missions à la BSIC. Par le biais de l'analyse documentaire et des entretiens avec les acteurs impliqués nous obtiendrons les renseignements qui seront comparé à l'existant. Au cours de l'analyse le questionnaire du Contrôle interne sera d'une grande utilité. Nous aurons besoin des outils tels que le questionnaire de contrôle interne et le diagramme de circulation pour faire nos analyses.

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

Elle consiste à utiliser la documentation disponible au sein de la banque. Nous utiliserons notamment le manuel de procédures pour identifier les informations sur les processus ou procédures et à les exprimer sans interprétation, ni critique sous une forme concise et précise. Cette revue documentaire nous permettra de connaître les spécificités des processus entrant dans la gestion des risques bancaires et par la suite d'y appliquer le test de conformité et de permanence

### **3.2.2 La narration**

Nous sommes arrivés à un endroit de notre étude où nous devons utiliser cette technique qu'est la narration pour élargir notre prise de connaissance. Nous allons donc prendre note chez certains responsables qui vont nous décrire les procédures qu'ils suivent pour exécuter leurs tâches et atteindre leurs objectifs. L'avantage de cette méthode réside dans la richesse des informations attendues, et bien de renseignement seront mis de côté pour utilisation ultérieure. Néanmoins, le sujet pourrait abuser de la parole qui lui est donnée, également il pourrait faire de nombreux détours ou encore utiliser de nombreux termes techniques et le facteur temps pourrait être mal géré.

### **3.2.3 Les entretiens**

Les entretiens sont élaborés pour afin d'avoir plus d'information ou d'approfondir la compréhension. Les entretiens nous ont permis de faire des rapprochements en termes d'observation entre les procédures et les pratiques.

### **3.2.4 Le questionnaire de prise de connaissance (QCP)**

Il est un outil de travail pour l'auditeur lui permettant de mieux appréhender l'existant au niveau de l'entité à auditer. Comme elle constitue une des étapes les plus importantes et la base de toute démarche d'audit, la durée consacrée à la phase de prise de connaissance doit être suffisante et le questionnaire devient nécessaire pour orienter et documenter le travail de l'auditeur. Il est le récapitulatif des questions importantes dont la réponse doit être continue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine. Nous avons formé notre questionnaire de prise de connaissance sur la base du guide d'entretien qui se trouve en annexe. Nous prendrons connaissance de l'application de la réglementation bancaire en fonction de la détermination des ratios prudentiels, et leurs utilisations dans la gestion. La prise de connaissance touchera également l'aspect de la surveillance des risques en fonction de leurs évaluations, des systèmes de surveillance.

### **3.2.5 Diagramme de Circulation**

Un diagramme de circulation (flow chart) est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents et actions sont représentés par des symboles réunis les un aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Elle doit permettre de faire ressortir les éléments suivant :

- division des responsabilités pour les diverses opérations ;
- localisation des points d'action, de décision et de contrôle

(Valin & al, 2006 : 180).

Grace au diagramme de circulation, on peut identifier les éventuels risques de non séparation des tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion et de circularisations de l'information. Il permet de prendre connaissance rapidement d'une procédure ou d'un processus. L'inconvénient est qu'il s'agit d'une technique difficile et qu'il faut pratiquer souvent pour maîtriser.

### **3.2.6 Test de Conformité**

Ils permettent de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité (Valin & al 2006 :172).

### **3.2.7 Le questionnaire de contrôle interne**

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs. Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

L'avantage de cette technique est qu'il permet par rapport à l'interview d'obtenir les informations auprès d'un grand nombre d'individus à un coût relativement peu élevé. Elle contribue à la fiabilité en favorisant une meilleure uniformité. Par contre elle ne permet pas au vérificateur de clarifier les zones d'ombre, de demander des éclaircissements ou des réponses sur des questions. Notre questionnaire visera les points tels que l'efficacité des procédures d'engagement en fonction des politiques de crédit, de la conformité des procédures aux réalités du terrain, enfin des actions des autorités de surveillance.

### **3.2.8 Test de permanence**

Les tests de permanence réalisés pour l'évaluation du contrôle interne permettront d'une part de s'assurer que les points théoriques fonctionnent de manière permanente telle que prévu dans les manuels de procédures.

## **3.3 Population Cible et Choix de l'échantillon**

Les informations seront recueillies auprès des personnes qui sont chargées des activités entrant dans les processus d'octroi de crédit ou le suivi des créances BSIC. La population à laquelle seront adressés nos questionnaires sera choisie en fonction des objectifs poursuivis et en réponse à nos hypothèses retenues. Notre échantillon comprendra les membres du Service du Contrôle Interne, du Service Comptable et financier et du Service Crédit. Nous avons retenu quelques dossiers de crédits, sur la base de la nature du portefeuille de la banque. Nous avons à la suite réalisée des tests afin de vérifier la conformité des techniques utilisées par rapport aux procédures existantes.

Ce chapitre nous a permis d'élaborer la démarche que nous suivront pour aborder la partie pratique et de définir les outils utilisés en vue d'analyser le système de gestion des risques.

### **Conclusion**

Le modèle d'analyse élaboré et la pertinence des méthodes de collecte des informations, seront à la base de la réussite de notre étude. Rien de cela ne serait possible sans la collaboration des acteurs de la BSIC Sénégal. Nous espérons atteindre nos objectifs avec l'approche méthodologique que nous allons employer.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

Cette première partie nous a servi à entrevoir les notions relatives au management des risques en faisant référence au préalable à l'activité bancaire elle-même. Elle nous a permis de comprendre l'importance qui lui est donné et de percevoir les différents facteurs qui y sont impliqué. Nous avons abordé plus en détail la gestion des risques crédit, de marché et opérationnel. S'en est suivi de l'exposition des techniques de surveillances mises en place pour maintenir la stabilité du secteur bancaire et de l'économie des pays. Ces techniques ont été développées en interne comme en externe, également sur le plan régional comme international. Nous avons découvert les exigences de la réglementation dans le cadre international et régional pour protéger les banques et les acteurs économiques qui leurs font confiance. Parler de la réglementation bancaire serait de faire mention des accords de Bâle qui nous ont conduits à effectuer des rapprochements entre les accords actuels, les précédents et la réglementation régionale.

Sur la base de ces connaissances, nous avons dans le chapitre 3 mis en place, une approche méthodologique comprenant les détails des outils d'analyse et diverses techniques que nous exploiterons dans l'aspect pratique de notre mémoire. Nous ferons la comparaison entre la pratique à la banque en matière de gestion des risques et les exigences prudentielles. Cette approche s'appliquera aux processus et systèmes internes à la BSIC Sénégal une banque commerciale exerçant sur le marché Sénégalais.

**DEUXIEME PARTIE**

**PRESENTATION DE L'ENTITE**

**ET LA PRATIQUE DE LA**

**GESTION DES RISQUES SELON**

**LA REGLEMENTATION EN**

**VIGUEUR**

Le concept de la mondialisation n'a pas laissé en marge le continent africain, qui pour faire face et pouvoir soutenir dans le processus d'intégration mondial face aux pays développés de l'occident, s'est lancé dans les initiatives d'intégration économique sous régionale.

C'est ainsi que de nombreuses communautés économiques et régionales ont émergé depuis le début des années 80 afin de promouvoir l'expansion et l'harmonisation des liens d'interdépendance entre les nations vivant dans le même environnement. Nous pouvons nombrer à ce jour près de onze (11) communautés économiques et régionales promouvant la coopération Nord-Sud en Afrique.

Par un accord signé le 04 février 1998, la communauté des Etats sahélo-sahariens (CENSAD) a été créé à Tripoli en Libye à l'initiative du leader libyen et regroupe à ce jour 25 Etats membres répartis en Afrique du nord, de l'est de l'Ouest et du centre. A ce jour, l'une des créations les plus concrètes est celle d'une banque commune : la banque Sahélo-saharienne pour l'Investissement et le commerce (BSIC) apportant son aide au développement et en renforcement des échanges économiques entre les différents pays.

La banque sahélo- saharienne pour l'investissement et le commerce a son siège en Libye et ses filiales dans certains pays.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BSIC ET DU SERVICE DE LA COMPTABILITE**

La BSIC Sénégal est une banque commerciale du groupe BSIC. Pour un historique du groupe, le 14 Avril 1999 a porté la signature de la convention créant la banque Africaine pour le développement et le commerce (BADC) par la CEN-SAD à Syrte en Libye. Avec un réseau de filiales en perpétuel croissance, des correspondants bancaires partout dans le monde, des produits adaptés, une coopération avec les institutions financières régionales et internationales, ainsi que les organisations spécialisées dans la garantie des investissements (BOAD, BAD, FAGACE etc.), le tout soutenu par un capital social de cinq cent millions d'Euros (500.000.000).

Nous allons consacrer le présent chapitre à la présentation de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal, qui nous a accueillies dans le cadre de cette étude. Nous exposerons les objectifs et les activités de la banque.

### **4.1 Présentation de la BISC SENEGAL SA.**

Dans cette section, nous vous présenterons la banque, ses missions fondamentales ainsi que sa structure organisationnelle.

#### **4.1.1 La BISC SENEGAL SA et sa mission**

Filiale du groupe BSIC S.A, la BSIC SENEGAL S.A a vu le jour à la suite d'un agrément de la BADC Sénégal – S.A ainsi que le démarrage effectif des activités de la banque sur le territoire sénégalais le 24 janvier 2004. Cette banque a pour vocation de pourvoir des services financiers bancaires modernes à ses clients incluant les transactions financières et d'aider les entreprises du secteur public et celles du secteur privé à financer leurs projets.

La BSIC Sénégal est organisée de manière hiérarchique, elle dispose aussi d'un réseau dense d'agences sur le territoire du Sénégal et cela lui permet de faciliter l'offre de ses services à la plus grande clientèle possible. Son siège social est situé à Dakar, Place de l'indépendance x Rue malefant.

#### 4.1.2 Objectifs et Activités de la banque

La BSIC Sénégal représente le Sénégal auprès du groupe et veut participer activement au développement économique de la nation en :

- offrant une gamme de produits et service bancaires au profit des entreprises, des professionnels et des particuliers ;
- participant au financement des crédits de campagne des principaux produits d'exportation ;
- finançant des besoins d'exploitation (fond de roulement, escompte de papier commercial, cautions, avals, etc.) ;
- financement des projets d'investissements productifs de grandes entreprises et des PME – PMI.

Afin d'atteindre ses objectifs, la banque s'est dotée de ressources humaines matérielles et financières de qualité.

Le portefeuille de la clientèle de la BSIC Sénégal est divisé en deux groupes : Les entreprises et les particuliers.

##### 4.1.2.1 Les produits et services offerts aux entreprises sont :

- **le financement structuré** : qui permet à la BSIC de financer les PME /PMI ;
- **le financement de l'exploitation** : la clientèle bénéficie des facilités de caisse, des escomptes de papier commerciaux, des avances sur marché ;
- **les financements d'Investissements** : Offre de crédits à moyen terme ;
- **les financements des marchés** : le BTP, les infrastructures routières, les infrastructures maritimes, Agro industrie, la Pêche, les prêts immobiliers, les avances de trésorerie ;
- **les engagements par signatures** : Les cautions sur marchés, les cautions divers en faveur des tiers, les cautions en douane, les avals de traite, les crédits documentaires, les lettres de crédit, les lettres de crédit bancaires

- **les encaissements de chèques en devises sur l'étranger :**

**La monétique :** Carte OASIS, Cartes AZUR, Cartes EXPRESS

#### 4.1.2.2 Les produits et services offerts aux particuliers sont :

- **le compte chèque :** le compte chèque permet d'effectuer en toute sécurité des opérations courantes de paiements et d'encaissements (virements, remises et chèques, etc.). Il donne au bénéficiaire les facilités suivantes :
  - le virement du salaire et autres revenus ;
  - le retrait et versement et d'espèces en caisses ;
  - la consultation de soldes et édition de relevés de comptes ;
  - la domiciliation de factures et ordres de prélèvement ;
  - les virements de comptes à comptes et vers les bénéficiaires.
- **le compte d'épargne :** le compte d'épargne a pour objet le recueil de l'épargne constituée par un client pour la rémunérée. C'est une épargne disponible destinée à encourager la bancarisation. Il donne au bénéficiaire les facilités suivantes :
  - retrait et versement d'espèces à nos caisses
  - édition de relevés de comptes
  - les virements de comptes à comptes et vers les bénéficiaires.
  - les Compte épargne à régime spécial (Mineur pour les enfants dès la naissance, épargne à terme, épargne retraite, épargne logement).
- **le Dépôt à terme :** le dépôt à terme ou encore DAT est un placement à terme renouvelable ou non à échéance, qui offre la rémunération négociée de l'épargne. Le dépôt à terme peut servir de garantie à l'octroi d'un crédit. Il permet de sécuriser un placement et bénéficie d'un taux de rémunération attractif. Il offre de nombreux autres avantages ;

- **les prêts personnels** qui sont constitués des éléments suivants :
  - avances sur salaires ;
  - prêts scolaires et Prêts formation continue ;
  - prêts évènements (tabaski, Ramadan, Pâques, Fin d'année etc....) ;
  - prêts équipements (véhicules, terrain, matériel, électroménager, mobilier, etc.)
  - prêts aménagements, Prêts immobiliers ;
  - crédits groupés ;
  - financement BFR aux professions libérales (pharmacie, architecte, laboratoires, stations service) PF spécifique.
- **Les opérations de change et transferts d'argent** qui sont des opérations comportant :
  - le change manuel achat / vente des principales devises ;
  - transfert rapide d'argent envoi / réception sous le label ;

#### **4.1.2.3 Structure organisationnelle de la BSIC Sénégal S.A**

La BSIC Sénégal est une entreprise commerciale dotée d'une structure hiérarchique bien établie et adaptée au secteur économique en place. Cette structure est composée d'un Directeur général et d'un Directeur général adjoint qui élaborent et mettent en place la stratégie de la filiale. Ils supervisent neuf services à savoir :

- le Service Contrôle Interne ;
- le service des opérations Locales ;
- le service des opérations extérieures ;
- le Service Comptabilité ;
- le conseiller Juridique ;
- le service crédit ;

- le service Administration et ressources humaines ;
- le Service portefeuille ;
- le Service Informatique

La mission de chaque collaborateur quelque soit son métier est de rechercher la satisfaction du client dans les meilleures conditions de rentabilité pour la BSIC-Sénégal S.A. Les missions de chacun de ces services sont libellées de la manière suivante :

▪ **Le service Administration et ressources humaines :**

- contribuer à la définition de la politique des ressources humaines et de formation de la banque ;
- s'assurer de la bonne répartition des moyens humains et matériels, des budgets et des ressources matériels, des budgets et des ressources techniques ;
- veiller à la bonne politique sociale de la banque
- animer, organiser et superviser les activités du personnel relevant de sa responsabilité ;
- participer à la préparation du budget annuel et des rapports d'activité ;
- veiller aux relations avec les prestataires de services ;
- veiller sur la sécurité des personnes qui travaillent et qui fréquentent la banque ;
- contribuer à la définition de la politique de ressources humaines de la banque ;
- participer à la préparation des réunions, des instances de la banque (Assemblée Générale, conseil d'administration, Comités) ;
- exécuter les dépenses prévues au budget et gérer les actifs non financiers de la banque dans les meilleures conditions de sécurité.

▪ **Le service crédit :**

- participer à la définition de la politique commerciale de la banque ;
- assurer l'animation de l'équipe de commerciaux ;
- gérer le fichier général des prêts ;
- s'assurer du bon traitement des dossiers de crédit ;
- faire des analyses par branche ou sectorielle pour affiner la gestion des risques crédit de la banque ;

- préparer la confection des dossiers d'accords de classement et de veiller au respect du ratio de structure du portefeuille et de tous autre ratio qui impactent les engagements ;
  - suivre la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux ;
  - assurer la gestion commerciale des engagements par signature.
- **Le service des opérations extérieures :**
- recevoir et traiter toutes les opérations de la clientèle hors du territoire ;
  - traiter les opérations bancaires suivantes : Crédits et remises documentaires, Change, transfert internationaux, ordres de paiement internationaux, domiciliations bancaires internationales ;
  - valider les opérations de la journée comptable ;
  - conseiller en relation avec le chef de service crédits, les clients sur les transactions qu'ils font avec la clientèle intéressée par les transactions internationales ;
  - développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget.
- **Le service des opérations Locales :**
- suivre en relation avec la direction générale, la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux ;
  - analyser le niveau de qualités de produits et de services bancaires distribués par la banque au niveau du guichet (OBL) ;
  - assurer la gestion des opérations bancaires locales (paiement des valeurs, réception des versements) ;
  - développer le potentiel d'affaires en s'appuyant sur les commerciaux en vue d'atteindre les objectifs de réalisation des commissions prévues au budget ;
  - veiller au bon accueil de la clientèle fréquentant les guichets de la banque.

▪ **Le Service portefeuille :**

- recevoir les dossiers après le circuit de décision, enregistrer les décisions, mettre en œuvre les formalités de réalisations en s'appuyant sur le conseiller juridique pour les garanties ;
- s'assurer que les garanties requises ont été constituées, que les formalités d'enregistrement ont été accomplies ;
- mobiliser les fonds de garantie et gérer leur imputation ;
- préparer les requêtes de refinancement sur des ressources externes et suivre leur gestion ;
- suivre la vie de garantie (caution, aval, sûreté) et veiller à leur rafraîchissement ;
- faire éditer les avis d'appels d'échéance, les ventiler, et s'assurer de leur règlement ;
- surveiller l'évolution des risques sur tous les engagements et proposer à la direction générale des mesures de correction nécessaires.

▪ **Le Service Comptabilité :**

Le Service Comptabilité à la charge de nombreuses et très importantes activités qui reflètent la situation financière de la structure. Ces activités se résument comme suit :

- assurer la comptabilisation correcte de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures : c'est lui qui crée les schémas comptables qui sont utilisés pour toutes les opérations ainsi que les nouvelles opérations sur la base du plan comptables bancaire. Il effectue pour cela chaque mois des révisions comptables des diverses écritures passées dans la banque ;
- s'assurer que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctement imputées ;
- analyser les comptes et dresser les états de réconciliation nécessaires : le service comptabilité a établi pour les comptes un certain nombre de feuilles de calculs qui sont reliées au système et sont imputées automatiquement. A la fin de la période cela

permet de déceler les comptes qui ont été mal imputés, d'effectuer les corrections et de justifier les comptes ;

- apurer les différents suspens et éditer tous les tableaux de bord relatifs aux comptes : lorsque le système détecte des erreurs d'imputation il ya des suspens qui apparaissent à cause du non respect de la partie double. Le service comptable effectue des recherches afin de corriger l'erreur;
- assurer la confection et la diffusion de tous les états réglementaires (reporting) : c'est le service de la comptabilité qui sous la supervision du service Contrôle Interne détermine les différents ratios prudentiels et confectionne les états de déclaration chaque;
- confectionner les états périodiques mensuels (balance, bilan, compte de résultat) : ces états sont présentés mensuellement aux organes décisionnels ;
- confectionner les états financiers annuels et dresser le rapport financier.

Le service comptabilité produit non seulement des états périodiques mais également des états journaliers. Il assure aussi le règlement de certaines charges (les assurances, les frais de restauration du personnel, les impôts et taxes, les loyers des bâtiments abritant les agences, les frais d'entretien et réparation etc.). Il a en charge la surveillance des avoirs de la banque sur les marchés financiers. C'est donc le service de comptabilité qui a la charge de calculer les ratios prudentiels et de présenter les états à la commission bancaire. Le Service de Contrôle Interne supervise la régularité et le respect des normes prudentielles aux niveaux des états produits avant que ceux-ci ne soient acheminés vers l'autorité de régulation.

▪ **Le Service Informatique :**

- veiller à une affectation judicieuse de toutes les ressources informatiques ;
- Informer les utilisateurs sur les possibilités de traitement de données et assurer leur formation ;
- assister les utilisateurs pour l'optimisation de l'usage des différents supports du système d'information ;
- veiller à la sécurité des accès pour les différents utilisateurs ;
- procéder à l'édition de tous les états réglementaires et tableaux de bords codifiés.

▪ **Le Service Contrôle Interne :**

Le Service Contrôle Interne a pour rôle d'assister les dirigeants dans leurs tâches afin d'assurer la maîtrise de l'activité. Le Service du Contrôle Interne est concerné par toutes les phases des activités de la BSIC Sénégal. Dans le but d'accomplir ses objectifs, il tient compte de toutes les activités ci dessous:

- s'assurer du respect par tout le personnel des procédures dans l'exécution quotidienne des tâches ;
- s'assurer de la bonne comptabilisation de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque ;
- effectuer régulièrement des contrôles sur pièces et sur place de tous les services et de toutes les activités ;
- rédiger les comptes rendu de mission faisant état des constats et proposant des mesures correctives ;
- être en veille sur le déroulement courant des activités pour identifier tout risque susceptible d'affecter les actifs de la banque négativement et aviser la direction générale ;
- s'assurer que tous les états de déclaration sont faits régulièrement et conformément aux prescriptions des autorités monétaires et de surveillance de l'activité bancaire ;
- Veiller au respect de tous les ratios prudentiels, le cas échéant déclarer l'alerte.

Les actions de ce service sont déléguées à toutes les agences, c'est ce qui justifie la présence de contrôleurs des opérations dans toutes les agences. L'organisation de ce service se présente comme suit :

- le Chef du Service ;
- les contrôleurs des opérations en agence ;
- les contrôleurs services ;
- les contrôleurs des frais généraux ;
- les archivistes.

Les activités du service sont coiffées par département de l'audit interne du groupe.

▪ **Affaires Juridiques et contentieux :**

- donner un avis conforme sur tous les actes contractuels (convention, contrat...) liant la banque ;
- s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous conseils permettant de prévenir les risques ;
- prendre toutes les mesures conservatoires susceptibles de préserver les intérêts de la banque ;
- assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires, huissiers, avocats...) et la banque ;
- assurer le suivi de dossiers contentieux de la banque.

## **Conclusion**

Ce chapitre consacré à la présentation de la BSIC Sénégal S.A., nous a permis de comprendre l'organisation et de connaître les organes délibérants. Au terme de notre étude nous pourrions formuler nos recommandations aux services indiqués. Dans le chapitre suivant nous aborderons grâce aux procédures d'octroi de crédit et à l'application des normes, les différentes activités entrant dans le cadre de la gestion des risques.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES ACTIVITES DE GESTION DES RISQUES A LA BSIC SENEGAL**

Nous sommes parvenus à la phase de prise de connaissance des différentes activités et actions entreprises dans la Banque Sahélo-saharienne pour l'investissement et le Commerce en vue de respecter les normes prudentielles en vigueur et l'utilisation faite en vue de la gestion des risques dans la banque. Les informations recueillies sont issues des procédures de crédit et des entretiens et interviews avec les agents du Service de la Comptabilité, le responsable du Service crédit. Nous sommes également documentés grâce à certaines procédures disponibles dans certains services de la structure.

Nous procéderons dans cette phase de prise de connaissance à la description des procédures d'octroi de crédit et de traitement des dossiers de crédit.

### **5.1 L'application des ratios prudentiels dans la banque**

Comme toutes les banques modernes, la BSIC SENEGAL fonctionne sur la base d'un système d'exploitation appelé SMART BANK.

Les ratios prudentiels appliqués à la BSIC sont au nombre de cinq (5) et sont basés sur des normes à savoir :

#### **5.1.1 Norme de liquidité**

Elle est matérialisée par le ratio de liquidité. Il permet à l'établissement de crédit qu'est la BSIC, de faire face à un retrait total de leur dépôt à moins d'un mois. La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et d'autre part le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information PCB N°2000-01 du 1<sup>er</sup> Janvier 2002 de la BCEAO. Ils sont dénommés : les Réalisables & Disponibles / Exigibles.

Un Etat de calcul du coefficient de liquidité dénommé DEC 2063 est périodiquement établi par le service de comptabilité.

Les éléments servant dans le calcul du ratio de liquidité sont extraits automatiquement des postes du bilan.

### **CAS PRATIQUE A LA BSIC**

Nous allons sur la base des données des éléments du bilan des années 2009 et 2010 procéder au calcul des ratios de liquidité, sachant que la norme est de supérieure ou égale à 75% et que la formule est : Actifs disponibles et réalisables à court terme

Passif exigible à Court Terme + Engagement

**Tableau 6:** Tableau de calcul du ratio de liquidité.

DEC 2063

(En millions de F Cfa sauf mention contraire)

Postes du Bilan	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant A Retenir (3) = (1) × (2)	Encours (1)	Quotité (2)	Montant A Retenir (3) = (1) × (2)
<b>Caisse</b>	1 957.526 55	100%	1 957.526 55	1 713.6349	100%	1 713.63 49
<b>Opérations avec les Etablissements de Crédit</b>	8 860	100%	8 860	9 860	100%	9 860
<b>Opérations avec La Clientèle</b>	19 185.25 7	35%	6 714.84	20 428.57	35%	7 521.66 0
<b>Crédit bail et opérations assimilées</b>	0	30%	0	0	30%	0
<b>Operations sur titres</b>	3 071.21 21	60%	1 842.73	3 378.33	60%	2 027.00
<b>Autres comptes : Valeur à l'encaissement avec crédit immédiat, Comptes de stock, Débiteurs divers</b>	80	100%	80	75	100%	75
<b>Total numérateur (1)</b>			19 455.09 6			21 197.2 918

**Tableau 6:** Tableau de calcul du ratio de liquidité (Suite 1).

Postes du Bilan	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotité (2)	Montant A Retenir (3) = (1) × (2)	Encours (1)	Quotité (2)	Montant A Retenir (3) = (1) × (2)
Operations avec établissements de crédits	12 806.0 31	100%	12 806.03 1	15 533	100%	15 533
Operations avec la clientèle	13 168.4 375	64%	8 427.8	11 153.125	64%	7 138
autres comptes : Versement restant à effectuer sur titres de placement, Dettes représentées par un titre, Créditeurs divers etc.	0.00	100%	0.00	0.00	100%	0.00
hors Bilan : engagements de financement donnés aux établissements de crédit, engagements de financement donnés à la clientèle.	17 876.4 6	15%	2 681.469	19 222	15%	2 883.30
<b>Total</b>			<b>23 9155.3</b>			<b>25 554.3</b>
<b>Dénominateur (2)</b>			<b>0</b>			
<b>Coefficient de liquidité (1) / (2)</b>			<b>81,35%</b>			<b>82,95%</b>

Source : La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

### 5.1.2 Norme de Solvabilité

La norme de Solvabilité définie dans la zone UEMOA indique que le rapport fonds propres sur risques doit atteindre au moins 8%. Autrement dit, les fonds propres net des établissements de crédit doivent couvrir au minimum 8% de l'ensemble de leurs encours de risques. Le ratio de solvabilité es déterminé par le rapport suivant : FPE / Risques

La DEC 2061 est l'état de calcul du ratio Fonds propres sur Risques établi dans le service de la comptabilité. Il est généré automatiquement sur la base des postes du bilan.

#### CAS PRATIQUE A LA BSIC

Nous allons sur la base des données des postes du bilan des années 2009 et 2010 procéder au calcul des ratios de Solvabilité, sachant que la norme est de supérieure ou égale à 8% et que la formule est :  $\frac{\text{Fonds Propres Effectifs}}{\text{Risques Nets pondérés}}$

Risques Nets pondérés

**Tableau 7** : Tableau de détermination des Fonds Propres Effectifs.

Les fonds propres effectifs sont déterminés dans une DEC appelée DEC 2060

Eléments	Décembre - 2009	Décembre - 2010
Fonds Propres de Base		
- FP Bruts	8 825	9 030
- Déductions	6 131	5 654
Total Fonds Propres de Base (A)	2 694	3 376
Fonds Propres Complémentaires (B)	0	0
<b>FONDS PROPRES EFFECTIFS (C) =(A) + (B)</b>	<b>2 694</b>	<b>3 376</b>

**Source** : La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

Le tableau ci-dessus est non seulement un état de déclaration, mais permet de déterminer les fonds propres effectifs qui est l'élément du numérateur du ratio de solvabilité. Le tableau suivant est l'état de déclaration du ratio de solvabilité.

**Tableau 8** : Tableau de détermination du ratio de Solvabilité.

DEC 2061

(En millions de F Cfa sauf mention contraire)

Postes du Bilan	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotités risques ou Garantie s (2)	Montant A Retenir (3) = 1 × 2	Encours 1	Quotités risques ou Garanti es (2)	Montant A Retenir (3) = 1 × 2
Encaisses créances sur l'état et sur banque centrale	8 015	0%	0	7 042	0%	0
Concours aux banques / Titres détenus sur les banques	23 359.33	20%	4 671.86	5 112.07 9	20%	1 022.41 59
Concours aux établissements financiers / Titres détenus sur les établissements financiers	0	20%	0	0	20%	0
Concours aux AIF / Titres détenus sur AIF	0	20%	0	0	20%	0

**Tableau 8** : Tableau de détermination du ratio de Solvabilité (Suite 1).

Postes du Bilan	Décembre 2009			Décembre 2010		
	Encours (1)	Quotités risques ou Garantie s (2)	Montant A Retenir (3) = 1 × 2	Encours 1	Quotités risques ou Garanti es (2)	Montant A Retenir (3) = 1 × 2
Concours Titres détenus/ Autres agents économiques et IINF	420	100%	420	564	100%	564
Autres emplois	4 030	100%	4 030	3 947	100%	3 497
<b>TOTAL RISQUE AU BILAN</b>			9 121.866			5 083.41 59
Engagements de financement donnés	4 015.10	100%	4 015.10	3 305	100%	3 305
Engagements de garanties	13 431.3	50%	6 715.65	10 918	50%	5 459
<b>TOTAL RISQUE HORS BILAN</b>			10 730.75			8 764
<b>TOTAL RISQUES</b>			19 852.61 6			13 847.4 159
<b>FONDS PROPRES EFFECTIFS</b>			2 694			3 376
<b>RATIOS DE FONDS PROPRES SUR RISQUES</b>			13,57%			24,38%

Source : La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

### 5.1.3 Norme de l'équilibre de la Structure Financière

Elle est représentée par le coefficient de couverture des emplois à moyen terme et à long terme par les ressources stables et fait l'objet d'un état de déclaration nommée DEC 2062. Le système génère automatiquement les composants du calcul des postes du bilan suivants :

#### CAS PRATIQUE A LA BSIC

Nous présenterons les calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme sur la base des données des postes du bilan des années 2009 et 2010 , sachant que la norme est de supérieure ou égale à 75% et que la formule est :

$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois à Moyen et Long Terme}}$$

**Tableau 9:** Tableau de détermination du coefficient de couverture des emplois à moyen terme et à long terme par les ressources stables

DEC 2062 (En millions de F Cfa sauf mention contraire)

Postes du Bilan	Décembre 2009	Décembre 2010
<b>Fonds Propres de base</b>	2 694	3 376
<b>Eléments à réintégrer dans les fonds propres de base</b>	0	0
<b>fonds propres complémentaires</b>	0	0
<b>Autres Ressources Stables :</b>		
- Opérations avec établissements de crédit,	420	560
- opérations avec la clientèle	1 592	1 520
- les opérations sur titres	0	0

**Tableau 9:** Tableau de détermination du coefficient de couverture des emplois à moyen terme et à long terme par les ressources stables (Suite 1).

<b>Postes du Bilan</b>	<b>Décembre 2009</b>	<b>Décembre 2010</b>
<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I)</b>	4 706	5 456
<b>Opérations avec les établissements de Crédit</b>	2 429.8	2 626,3
<b>Opérations avec la clientèle</b>	1 187.8	1 898
<b>Crédit bail et opérations assimilées</b>	0	0
<b>Opérations sur Titres et Opérations Diverses</b>	2 525	2 708
<b>Valeurs Immobilisées</b>	2 110	1 480
<b>Eléments à déduire des emplois à moyen et long terme</b>	630	783
<b>TOTAL EMPLOIS A MOYEN ET LONG TERME (II)</b>	8 882.60	9 495.30
<b>COEFFICIENT DE COUVERTURE DES EMPLOIS MOYEN ET LONG TERME PAR DES RESSOURCES STABLES (III) = (I) / (II) (en %)</b>	<b>52,98%</b>	<b>57,46%</b>

**Source :** La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

### 5.1.4 Norme de Structure du Portefeuille

Elle indique que l'encours de crédit bénéficiant d'accord de classement de la BCEAO doit être représentatif d'au moins 60% du Total des crédits brut portés par la banque.

Elle est représentée par l'Etat de calcul du ratio de structure de portefeuille dénommé DEC 2069. Cette norme permet d'apprécier la qualité des engagements pris par les banques.

#### CAS PRATIQUE A LA BSIC

Nous déterminerons le ratio de structure du portefeuille sur la base des données des postes du bilan des années 2009 et 2010, sachant que la formule est :

Encours des crédits bénéficiant d'Accords de classement

Emplois à Moyen et Long Terme

**Tableau 10** : Tableau de Détermination du coefficient de structure du Portefeuille.

DEC 2069

*(En millions de F Cfa sauf mention contraire)*

Postes du Bilan	Décembre 2009	Décembre 2010
<b>Total des encours sains de crédit ayant bénéficié de l'accord de classement (I)</b>	350	368
- Créances sur la clientèle	12 323.94	19 784.94
- Autres créances mobilisables	0	0
<b>Total des emplois bancaires concernés par le système des accords de classement (II)</b>	12 323.94	19 784.94
<b>Ratio de structure du Portefeuille (I) / (II)</b>	<b>2,84%</b>	<b>1,86%</b>

Source : La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

### **5.1.5 Norme de division des risques**

Selon la norme, le Structure du portefeuille montant des engagements pris sur une seule signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers.

Le Service de la comptabilité génère la DEC 2070 qui présente l'Etat de calcul des coefficients de division des risques. C'est un état descriptif de l'état situationnel des bénéficiaires d'engagements pris sur signature afin de les comparer à la limite des 75% de Fonds propres effectifs. Cet état présente le montant individuel des risques des bénéficiaires. Le total des risques atteignant 25% des FPE est comparé à la limite des huit fois les fonds propres effectifs.

### **CAS PRATIQUE A LA BSIC**

Nous présenterons l'état de déclaration de la norme de division des risques des postes du bilan des années 2009 et 2010 , sachant que le volume total des risques atteignant individuellement 25% des FPE est limitée à 8 fois le montant des FPE et que le montant total des risques pouvant êtres pris sur une seule et même signature est limité à 75% des FPE :

**Tableau 11** : Tableau de surveillance de la norme de division des risques.

DEC 2070

*(En millions de F Cfa sauf mention)*

<b>Postes du Bilan</b>	<b>Décembre 2009</b>	<b>Décembre 2010</b>
<b>Fonds Propres effectifs</b>	2 694	3 376
<b>75% des FPE</b>	2 020.5	2532
<b>25% des FPE</b>	673.5	844
<b>8 fois les FPE</b>	21 552	27 008
<b>Total des engagements atteignant individuellement 25%</b>	11 994	20 870
<b>Dossiers atteignant 75% FPE</b>	OIL LYBIA : 2 312 CSE : 4 658 TOM SA : 3 075	CSE : 5 746 OIL LYBIA : 4 140 ICS : 3 387

**Source** : La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

## 5.2 Description des procédures crédit

La prise de connaissance de la procédure de crédit que nous présenterons, nous aidera dans l'analyse des pratiques et du niveau de contrôle interne appliqué dans ces procédures.

### 5.2.1 Prise de décision et échelle de compétences

La prise de décision dans le domaine du Crédit au niveau de la filiale est assurée par les organes suivants dans le cadre des compétences détaillées dans ce document :

- la Direction Générale de la filiale ;
- le Comité Interne de Crédit.
- 

**Tableau 12 :** Tableau démontrant les échelles de compétences.

Niveau de décision	Premier niveau	Deuxième niveau	Troisième niveau	Quatrième niveau
Responsable des compétences				
Directeur Général de la filiale				
Comité Interne de Crédit de la filiale				
Comité Central de Crédit du siège				
Comité Supérieur du siège				

**Source :** La BSIC SENEGAL, SERVICE DE LA COMPTABILITE.

Chaque niveau de décision ne doit outrepasser le plafond de ses compétences. Aussi, les pouvoirs de crédit ne sont pas cumulatifs, ni fractionnable. Une compétence inférieure devient caduque lorsque le crédit est accordé par une instance supérieure.

### 5.2.2 Préalable à toute ouverture de crédit et analyses préliminaires

La sécurité d'un crédit dépend du soin mis à établir une enquête sur la solvabilité, la moralité et la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements.

Le chargé du dossier s'assurent que le client est capable d'employer productivement les capitaux empruntés afin d'avoir, à l'échéance le moyen de les rembourser ; il faut aussi qu'il soit honnête pour que le remboursement soit sûr. Dans le cas d'un renouvellement des lignes de crédit, pour la bonne tenue administrative des dossiers et dans le souci d'anticipation, les dossiers de crédit sont renouvelés au moins deux mois à l'avance.

L'enquête ou les enquêtes préalables à toute ouverture de crédit à une entreprise doivent porter sur la personnalité du chef d'entreprise, la situation commerciale de l'entreprise, la

situation financière de l'entreprise, la conjoncture, l'objet, la forme et la sortie du crédit et la garantie à prendre éventuellement.

### **5.2.3 Instruction des dossiers de crédit**

Le Service Crédit a pour attribution le montage et l'analyse des dossiers de crédit. Pour ce faire il doit :

- vérifier les informations recueillies par le service commercial et celles données par l'emprunteur ;
- recueillir les informations sur les conditions bancaires prévalant sur le marché : évolution des taux, des durées, des principales tendances ;
- analyser les informations sur l'emprunteur, le pays, les concurrents, les clients.
- recueillir et analyser toute information complémentaire ;
- d'une façon générale, faire l'analyse critique des demandes de crédit ;
- préparer les dossiers à présenter à l'instance décisionnelle avec un avis motivé du Service Crédit.

Il procède à l'étude détaillée des postes du bilan, des comptes d'exploitation et de pertes et profits de l'emprunteur. Il calcule les ratios permettant de préciser la situation financière de celui-ci ainsi que les performances d'exploitation. Les conclusions de cette analyse seront recensées dans une note de synthèse qui doit faire clairement ressortir les points forts et points faibles du dossier ainsi que des recommandations.

Les conclusions de cette analyse seront recensées dans une note de synthèse qui doit faire clairement ressortir les points forts et points faibles du dossier ainsi que des recommandations. Les conditions particulières du crédit doivent faire l'objet d'une analyse au même titre que la situation financière de l'emprunteur en particulier.

### **5.2.3.1 Décision du Directeur Général**

Toute proposition de crédit à soumettre à l'instance décisionnelle doit être au préalable vérifiée, commentée et signée par le responsable du service crédit. Le dossier soumis au Directeur Général sera composé de : l'avis du Chef de service crédit, l'étude réalisée par le Service Crédit (sur le canevas désigné à cet effet), l'avis du chef de Service Crédit (sur le canevas désigné à cet effet) et l'avis du Directeur Général Adjoint.

Tous les dossiers de crédit autorisés dans le cadre de la délégation du Directeur Général doivent être transmis au comité Interne de crédit pour information et suivi et doivent être mentionnés au procès verbal de réunion sous la rubrique « Crédits accordés par le Directeur Général ».

Le canevas sur la base duquel la décision de crédit est prise par le Directeur Général doit être envoyé par voie électronique à la Direction Centrale du Crédit (siège) à l'effet de suivre les engagements de la filiale et alimenter la base de données tenue par le siège.

### **5.2.3.2 Décision du Comité Interne de Crédit**

Le dossier de crédit soumis à la décision du comité Interne de Crédit doit comprendre :

- l'étude réalisée par le Service Crédit (sur le canevas désigné à cet effet) ;
- l'avis du chef de Service Crédit (sur le canevas désigné à cet effet).

Les réunions du Comité interne de Crédit doivent être réelles et faire l'objet d'un procès verbal de réunion. Le Secrétariat du comité est assuré par le Juriste.

Les décisions prises par le Comité Interne de crédit ne sont mises en application qu'après la constitution des garanties décidées.

Tous les dossiers de crédit autorisés dans le cadre de la délégation du Comité Interne de Crédit doivent être transmis au Conseil d'Administration pour information et suivi et mentionnés dans le procès verbal du conseil sous la rubrique « Crédits accordés par le Comité de Crédit ».

Le canevas sur la base duquel la décision de crédit est prise par le Comité Interne de Crédit doit être envoyé par voie électronique à la Direction Centrale du Crédit (siège) à l'effet de suivre les engagements de la filiale et alimenter la base de données tenue par le siège.

Tous crédits dépassant les plafonds de délégation du Comité Interne de Crédit doivent être soumis au Comité Central de Crédit institué au Siège du Groupe pour recueillir son avis favorable.

### **5.2.3.3 Dossiers soumis au Comité Central de Crédit**

Le dossier de crédit soumis à l'examen du Comité Central de crédit des filiales doit comprendre :

- l'étude réalisée par le Service Crédit de la filiale et son avis motivé ;
- l'avis du comité Interne de crédit. ;
- la transmission du dossier de crédit par la Direction Générale.

Les réunions du Comité Central de crédit des filiales font l'objet d'un procès verbal. Le secrétariat est assuré par la direction centrale du Crédit du siège et les crédits autorisés par le Comité Central de Crédit des filiales ne sont mis en place qu'après la constitution des garanties décidées.

Tous les dossiers de crédit autorisés par le Comité Central de Crédit des filiales sont transmis aux Conseils d'Administration de ceux-ci pour adoption formelle et mentionnés au procès verbal sous la rubrique « Crédits accordés par le Comité Central de Crédit ».

Pour approbation, tous les crédits autorisés par les divers organes de décisions doivent être transmis aux Conseils d'Administration des Filiales pour ratification finale.

### **5.2.4 Dispositions applicables au Comité de Crédit**

La réunion des Comités Internes de Crédit doit se tenir de manière formelle ; elle ne saurait en tout état de cause se ramener à une simple consultation isolée des membres dudit Comité.

Le Comité Central de Crédit se réunit au moins deux fois par semaine et aussi souvent que nécessaire. Avant la réunion, les dossiers soumis au Comité Central de Crédit doivent être communiqués aux membres au moins 24 heures avant la réunion.

La consultation des membres en mission se fait par tous moyens appropriés notamment par courrier électronique.

Les décisions du Comité Central de Crédit sont prises à la majorité de ses membres qui doivent d'office comprendre les voix du Président et du vice Président.

Le Comité Interne de Crédit (CIC) se compose comme suit :

**Tableau 13** : Tableau de constitution du Comité Interne de Crédit

<b>Président</b>	:	Directeur Général
<b>Vice Président</b>	:	Directeur Général Adjoint
<b>Membres</b>	:	Conseiller du Directeur Général le cas échéant
		Chef de Service juridique, du contentieux et du recouvrement
		Chef de Service Crédit
		Chef de Service Commercial

**Source** : COMITE CENTRAL DE CREDIT BSIC SENEGAL (2005), *Document de bonne Gouvernance*.

Le secrétariat est assuré par le chef du Service juridique, du contentieux et du recouvrement.

### 5.2.5 Les pouvoirs

Les décisions de crédit sont prises par les instances habilitées conformément aux délégations de pouvoirs obtenus des différents Conseils d'Administration. Les prérogatives des organes décisionnels comprennent pour chacun des plafonds à respecter en matière d'octroi de crédits.

L'objet de la présente délégation de pouvoirs est de déterminer les modalités d'intervention aussi bien que les attributions du Directeur Général, du Comité Interne de Crédit, du Conseil d'Administration de la BSIC - TRIPOLI et du Conseil d'Administration de la BSIC du Sénégal en matière de distribution de crédits au sein de la filiale.

**Tableau 14 : Tableau des délégations de pouvoirs en matière de crédit**

Nature	Limites (en Millions de FCFA)		
	DG	Comité interne	Comité filiale
<b>A. CREDITS PAR CAISSE</b>			
Facilités de caisse	5	25	100
Prêt commercial (un an maximum)	10	50	200
Escompte commercial	15	50	200
Avance sur marché (Max 60% des attestations de travaux)	15	50	300
Prêts pour investissements (maximum 7ans)		50	500
Prêts aux particuliers (équipements et assimilés, 5 ans max)	5	20	
<i>Limites A pour un même client ou un groupe de clients ayant intérêts communs</i>		100	200
<b>B. ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>			
Crédits documentaires et aval (déposit de 15 à 25% minimum)	25	100	500
Cautions sur marchés (déposit de 10 à 25% provision minimum)	25	100	500
Cautions fiscales (25% provision minimum)	25	100	200
<i>Limites B pour un même client ou un groupe de clients ayant intérêts communs</i>			500
<i>Limites A/+B pour un même client ou un groupe de clients ayant intérêts communs</i>		250	700

**Tableau 14** : Tableau des délégations de pouvoirs en matière de crédit (Suite1)

Nature	Limites (en Millions de FCFA)		
	DG	Comité interne	Comité filiale
<b>C. RISQUES INSTITUTIONNELS</b>			
Risques adossés à bons du Trésor, Nantissement espèces, caution bancaire de banques 1 <sup>er</sup> ordre (à hauteur de 100%)		300	750
Escomptes de traites avalisées par une banque réputée saine	50	300	750
Consentement des prêts interbancaires aux banques de la même place bancaire		300	750
PIB à des banques réputées saines de la même place		500	1000
Confirmation d'accréditifs à l'export p/c de banque		500	750
<i>Limites pour une même place en (% Fonds propres)</i>		50%	100%

Source : CONSEIL D'ADMINISTRATION BSIC SENEGAL (2005), *Document de bonne Gouvernance.*

### 5.2.5.1 Composition du dossier de crédit

Le canevas de présentation de dossiers de crédit est composé de :

- service crédit
  - fiche de Présentation du client ;
  - fiche d'informations sur l'activité du client ;
  - fiche d'ENDETTEMENT BANCAIRE DU CLIENT (en millions de FCFA) ;
  - fiche de la Centrale des Risques (six derniers mois) ;

- demande de crédit ;
- service opérations locales qui fournit << La fiche de la Situation du Compte Courant >> ;
- service portefeuille qui fournit :
  - la situation du portefeuille ;
  - la situation des prêts consentis ;
- service cautions et suivi des marchés ;
  - situation des cautions ;
  - état de suivi des marchés ;
  - état de suivi des avances de démarrage ;
- service des opérations avec l'étranger ;
  - situation des opérations avec l'étranger ;
- service juridique ;
  - attestation d'évaluation des garanties par le cabinet agréé ;
  - rapport d'évaluation des garanties par le comité interne d'expertise de la filiale ;
  - attestation de la mise en place des garanties ;
  - décisions et recommandations du Directeur Général ou du Comité interne de Crédit ;
  - situation Patrimoniale ;
  - fiche de dépouillement des comptes de résultat ;
  - analyse du Bilan et des ratios ;
  - fiche de Contrôle de Conformité du dossier avant le déblocage.

### 5.3 Description du rôle de l'Audit interne

Il existe au sein de la banque une procédure comportant un certain nombre d'activités se référant à l'audit du cycle des engagements ou encore audit des crédits au sein des filiales.

Les principales zones de risque devant être couvertes par l'auditeur interne de la banque sont :

- le respect des procédures d'octroi des crédits permettant à l'établissement de garantir

l'adéquation entre les encours octroyés, les moyens et la surface financière de l'établissement, ses objectifs (clientèle cible, marché, etc.). Ces procédures doivent respecter la réglementation prudentielle en vigueur. Le rôle de l'auditeur interne est de s'assurer que le niveau de prise de risque est compatible avec la politique de risque définie par les organes de décisions ;

- le respect des procédures de recouvrement mises en place par les organes de décision de la banque permettant ainsi à l'établissement de maîtriser le risque d'immobilisation de ressources ;
- le respect des procédures d'identification des créances en souffrance conformément à la réglementation en vigueur. L'auditeur interne doit veiller à l'utilisation des outils de mesure mis à sa disposition afin d'apprécier la vraisemblance du niveau de provisionnement imputé par le management de la filiale.

Dans le cadre de la réalisation de ses missions concernant cet audit, l'audit interne de la filiale doit soumettre périodiquement les reportings suivants :

- **CA001** : «Rapport mensuel de suivi du délai de traitement d'un dossier de crédit» ;
- **CA004** : «Rapport d'audit des procédures d'octroi de crédit du mois de : ...» ;
- **CA006** : «Rapport de suivi hebdomadaire des créances impayées sur crédits par caisse » ;
- **CA007** : «Rapport de suivi mensuel des Engagements Par Signature» ;
- **CA008** : «Rapport de suivi mensuel des découverts» ;
- **CA009** : «Rapport de suivi mensuel des comptes réputés gelés» ;
- **CA010** : «Rapport de suivi du recouvrement des créances douteuses» ;
- **CA011** : «Rendement des crédits» ;
- **CA012** : «Evolution des indicateurs relatifs aux engagements» ;
- **CA013** : «Evolution annuelle des indicateurs relatifs aux engagements» ;
- **CA014** : «Liste des relations à suivre « Watch List ».

L'évaluation de la performance du système de contrôle interne mis en place par le siège relatif aux activités de financement de la clientèle doit être une préoccupation permanente de

l'auditeur interne au niveau de la filiale. Cette évaluation nécessite une intervention sur l'ensemble des procédures régissant les activités de financement permettant ainsi une identification en temps opportun des zones de risques potentielles. A cet effet, la mission du service d'audit interne au sein des filiales s'articule autour de la vérification :

- des procédures d'engagements en matière de prise de risque, de mise en place des crédits et de constitution de garantie ;
- des procédures de recouvrement des créances impayées et des créances douteuses applicables au niveau : des services centraux du siège de la filiale de l'agence ;
- des procédures d'identification des créances compromises et de leur déclassement en créances douteuses ainsi que les systèmes de gestion devant permettre un déclassement automatique des créances en fonction de la maturité des impayés ;
- des procédures de mises à jour des dossiers de crédits ainsi que celles relatives au suivi périodique de l'évolution du risque de crédit afin d'identifier à temps les risques de défaillance des relations emprunteuses ;

Il convient de noter que l'étendue des travaux de l'auditeur interne ainsi que les outils de suivi mis en place pour l'exécution des travaux différeront en fonction du segment de clients et du type de produit de crédit. Par ailleurs, la périodicité des rapports dépendra de l'étendue des travaux effectués. Une attention particulière est à accorder à la documentation des travaux des auditeurs internes de sorte à garantir la piste d'audit.

Par ailleurs, le rôle de l'auditeur interne ne consiste pas en une appréciation de l'opportunité de financement, il s'agit plutôt de se prononcer sur la conformité des opérations aux procédures en vigueur.

L'audit interne doit s'assurer du rendement des opérations de crédit globalement et selon la maturité des encours en ramenant les intérêts de la période multipliés par rapport à la moyenne des encours journaliers de la période. Les intérêts doivent être considérés nets des agios réservés. Il détermine les indicateurs suivants :

- le taux des créances douteuses : **Total des engagements douteux/Total des engagements bruts ;**
- le taux de couverture des créances douteuses par les provisions : **Total des stocks des provisions sur engagements et agios réservés/ Total des engagements douteux.**

## CONCLUSION

Vu le caractère sensible des informations, nous présenterons les informations auxquelles nous avons pu avoir accès. Nous nous appuyerons plutôt dans notre étude sur la description des activités entrant dans la pratique de la gestion des risques bancaires à la BSIC Sénégal S.A, ainsi que sur certaines vérifications chiffrées pour faire nos analyses.

## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DES ACTIVITES DE GESTION DES RISQUES DE LA BSIC SENEGAL ET RECOMMANDATIONS**

La banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce par son organigramme fonctionnel, démontre son organisation autour des activités et des métiers, dans lesquels peuvent ressortir une approche de gestion des risques, même si elle n'est pas pour autant formalisée.

Dans ce chapitre nous voulons voir de près les pratiques dans un objectif de vérification et de comparaison aux normes prudentielles de la BCEAO afin de relever les forces et les faiblesses du système. Proposer en dernier ressort des recommandations basées sur des recommandations de la réglementation régionale et internationale. Nous utiliserons les questionnaires de prise de connaissance et les questionnaires de contrôle interne comme outil d'entretien et d'analyse.

### **6.1 Analyse de l'application des ratios et des méthodes d'évaluation des risques**

Nous procéderons dans la présente section à un certain nombre de tests basés sur l'échantillon choisi et faire des analyses dans le but d'évaluer la conformité des pratiques au dispositif.

#### **6.1.1 Test de conformité de l'application des ratios et du respect des normes**

Nous procéderons dans cette section à un test de conformité comparant le dispositif prudentiel de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest à la pratique courante à la BSIC Sénégal.

Le tableau ci-dessous sera composé d'un récapitulatif des différents principes, après comparaison avec les états de déclarations utilisés précédemment, ensuite nous cocherons les cases en face avec les signes ci après :

✓ Pour conforme

° Pour non conforme

Cela nous permettra d'apprécier le niveau de respect de la réglementation dans le sens de l'application.

**Tableau 15 : Test de conformité sur le calcul des ratios prudentiels.**

*(En millions de F Cfa sauf mention contraire)*

<b>DEC</b>	<b>Intitulés DEC</b>	<b>NORME BCEAO</b>	<b>SIGNES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
2060	Etat de calcul des Fonds propres effectifs FPE	Minimum 5 Milliards XOF	o	En 2009 le FPE est de 2 694 et de 3 376 en 2010
2061	Etat de calcul de Ratio Fonds propres sur Risques	Minimum de 8%	✓	Le ratio a présente 13,87% en 2009 et 24,38% en 2010. Ce ratio ne respecte pas la norme de Bâle II car il ne couvre pas l'entièreté du risque.
2062	Etat de Couverture des Emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Minimum de 75%	o	La DEC de 2009 présente un ratio de 52,98% et de 57,4 0% en 2010
2063	Etat de calcul du Ratio de Liquidité	Minimum de 75%	✓	Le ratio en 2009 est de 81,35% et de 82,95% en 2010
2064	Liste de Participation de l'Etablissement	NEANT		La banque paie une redevance car elle est membre de la GIM UEMOA
2065	Etat de contrôle des participations dans les entreprises autres que les banques, établissements financiers et Sociétés Immobilière	NEANT		

**Tableau 15 : Test de conformité sur le calcul des ratios prudentiels (Suite1).**

<b>DEC</b>	<b>Intitulés DEC</b>	<b>NORME BCEAO</b>	<b>SIGNES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
2066	Etat de contrôle des Immobilisations hors exploitation et des participations dans des Sociétés immobilières	Maximum de 15%	✓	En 2009 et 2010 on n'a remarqué aucune participation donc un pourcentage de 0,00%
2067	Etat de Contrôle des Immobilisation et des Participations	Maximum 100% FPE	✓	Ce ratio était en 2009 et 2010 respectivement de 63,89% et 34,79%
2068	Etat réglementant les prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel	Maximum 20%	✓	Le ratio est respecté en 2009 et 2010 aux taux de 7,94% et 6,59%
2069	Etat de calcul du ratio de structure du Portefeuille	Minimum 60%	°	Ce ratio n'a pas été respecté il présente 2,84% en 2009 et 1,86% en 2010
2070	Etat de calcul des coefficients de division des risques	Total des engagements atteignant individuellement 25% FPE < 8Fois FPE	✓	Les chiffres montrent un total des engagements de 11 994 contre un 8 Fois FPE de 21552 en 2009 et un total des engagements de 20870 contre un 8 fois FPE de 27 008
		Maximum de 75% FPE par dossier	°	En 2009 et 2010 certains clients ont dépassé les 75% de la norme.

**Source :** Adaptée de BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (2000) et RATIOS PRUDENTIELS BSIC SENEGAL (2009, 2010).

Il faut noter que la réglementation de la BCEAO par rapport à celle de Bâle II en matière de couverture des risques ne prend pas encore en compte les risques de marché et opérationnels. Sur la base du tableau ci-dessus nous pouvons déduire que l'application de normes prudentielles est effective, vu que c'est une obligation faite par la banque centrale. Pour juger maintenant du respect des normes, les chiffres dont nous disposons montre le respect de certaines normes et le non respect d'autres.

Nous avons également remarqué que le système n'a pas les fonctionnalités permettant une génération automatique des ratios. Les acteurs sont toujours à la détermination manuelle des ratios prudentiels sur la base des éléments du bilan ce qui entraînerait des risques d'erreurs.

Ces ratios représentent des indicateurs dans la gestion des risques, et doivent servir autant que tel dans la gestion des risques. Nous allons exploiter le questionnaire ci après qui devrait nous éclairer sur leur utilisation.

### **6.1.2 Appréciation du niveau d'évaluation des risques**

Nous exploiterons le questionnaire ci-dessous qui a été formé sur le base du guide d'entretien (Annexe 4 : Guide d'entretien) pour nous enquérir de l'évaluation du risque de contrepartie. Puisqu'il est le risque le plus en vue dans la banque.

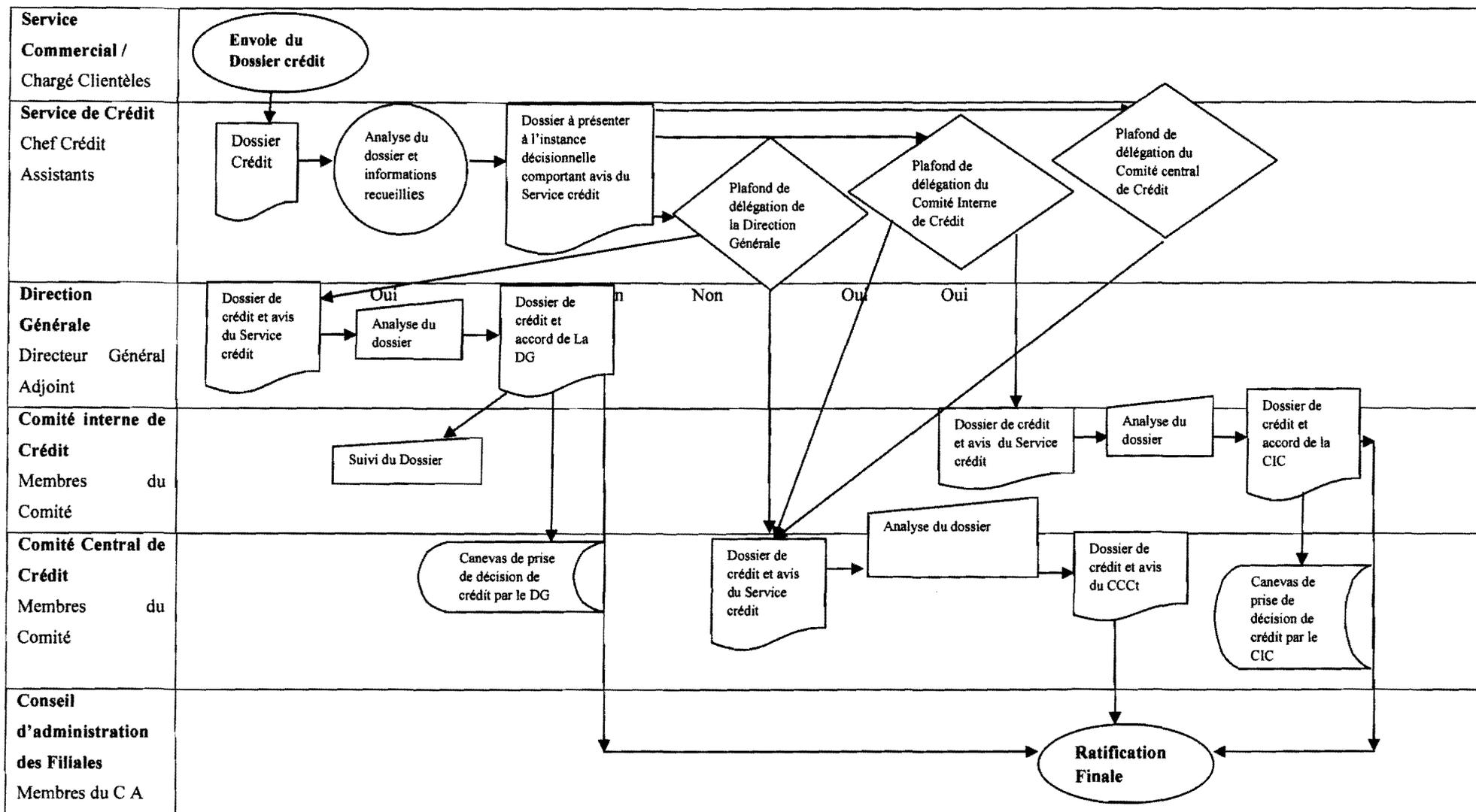
**Tableau 16 : Questionnaire sur l'application des normes bancaires dans la gestion des risques**

N°		OUI	NON	Commentaires
	<b>APPLICATION DES RATIOS</b>			
1	Les ratios prudentiels sont ils tous déterminés ?		X	Uniquement les ratios demandés à notre catégorie d'établissements financiers
2	Sont – ils déterminés conformément aux normes prudentielles de la BCEAO et de Bâle II	X	X	Ils sont déterminés conformément aux normes de la BCEAO et non conformément aux accords de Bâle II
3	Ya t'il des périodicités de calcul ?	X		Mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles
4	Font-ils objet d'analyse par les acteurs chargés de leurs déterminations ?	X		Pour des besoins de réunion du conseil d'administration
5	Des dispositifs de prévention sont- ils établis contre le non respect des ratios ?		X	
6	Les ratios sont ils utilisés entant qu'indicateur de gestion des risques ?	X		
7	Déterminez-vous en interne des fonds propres économiques ? Si oui Comment les utilisez-vous à la couverture des actifs à risque ?		X	
8	Procédez-vous à l'évaluation du risque crédit?		X	

Source : Adaptée de GREUNING & al (2004)

Sur la base de la procédure d'octroi de Crédit nous avons élaboré le diagramme de circulation de la procédure crédit. Ce diagramme sert à l'analyse pour identifier les points forts ou faibles de la procédure étudiée.

Figure 8 : Diagramme de circulation de la procédure de crédit



Source : Nous même su la Base de la Procédure de crédit.

Le questionnaire ci-dessus ajouté au modèle de la procédure de crédit montre qu'il n'existe pas en tant que tel un système d'évaluation des risques en place dans la BSIC Sénégal. Au niveau du diagramme on retrouve une activité d'inspection à un seul niveau sachant que l'évaluation dans les dossiers est faite sur la base uniquement d'une analyse financière. C'est ce qui explique qu'il n'y a pas de système de notation interne. Il est nécessaire d'évaluer le montant de la perte probable sur lesquels les provisions seront faites à l'avance.

## **6.2 Evaluation des dispositifs de surveillance et de gestion des risques**

Nous savons qu'il n'y a pas qu'au risque de contrepartie que la banque soit exposée mais également au risque de marché et au risque opérationnel. Puisque c'est une banque qui a de nombreux partenaires. Nous nous sommes intéressés aux activités ayant cours à la section trésorerie faisant partie de la comptabilité et aux activités ayant trait à la gestion du risque opérationnel.

### **6.2.1 Organisation de la fonction de trésorerie**

Les opérations telles que les financements sur les marchés locaux et internationaux et la gestion du portefeuille d'investissement et activités pour propre compte, sont les bases de l'activité de la section trésorerie de la BSIC Sénégal. Nous avons détecté, sur la base de la narration faite par le chargé des opérations de trésorerie, des activités menées dans la cadre de la gestion des risques de marché. L'agent effectue les tâches suivantes :

- Pour la gestion du risque d'illiquidité :
  - le suivi journalier des comptes correspondants et étrangers ;
  - suivi des transferts normaux via nos comptes dans les livres des correspondants ;
  - la réalisation des prévisions : avis de débit ;
  - suivi des échéances des dépôts à terme des clients ;
  - le suivi des positions des gros déposants. Ces déposants peuvent mettre de l'argent sur un compte ou alimenter un compte courant. Dans le cas où les fonds sont sur un compte courant, ce dernier peut les retirer à tout moment;
- Pour la gestion des risques liés aux placements :

- les négociations des taux de placement les plus compétitifs par rapport aux prêts interbancaires, aux placements aux bons de trésor ;
- Pour la gestion des risques de change :
  - négociation des cours pour les transferts par arbitrage ;
  - le système d'exploitation renseigne automatiquement les opérations en devises du cours journalier et déduit à la fin du mois la réévaluation de change qui peut être soit une perte ou un profit.

La plupart des opérations menées sur les marchés sont des opérations de gré à gré. Le risque n'est pas mesuré ni analysé, il est juste contrecarré.

### **6.2.2 Gestion du risque opérationnel**

En ce qui concerne le risque opérationnel, la stratégie élaborée par le service du contrôle interne est celle des contrôles. Cela s'explique par la décentralisation de l'organe de contrôle sur les zones à risque telles que les frais généraux par exemple et dans les agences. Il est effectué également des contrôles journaliers au Service des opérations Locales par exemple et des missions de contrôle périodiques et des missions d'audit des services. La sécurité des agents sur les lieux de travail est prise en compte, ce sont les mesures prises dans la banque pour minimiser ce risque. La présence de contrôles effectués par le Service de Contrôle Interne constitue des forces pour le système, néanmoins le manque de moyens de mesure des risques et de leurs impacts est une faiblesse.

Nous en déduisons que le risque opérationnel et le risque de marché ne sont pas tant que tel mesuré ou encore évalué leur gestion n'est que préventive dans la banque.

### **6.3 Evaluation du Contrôle Interne**

Le contrôle interne représente la première assurance quand à la gestion efficace des risques de l'entité quel qu'elle soit, il doit s'infiltrer dans les procédures et pouvoir être mesuré. Au travers du QCI que nous avons soumis aux responsables des différentes tâches entrant dans le processus de crédit nous pourrions relever les forces et les faiblesses du système.

Au cours de nos recherches, nous avons eu à effectuer en addition aux entretiens des contrôles sur pièces entre autre la constitution des dossiers de crédit et d'un certain nombre de DEC.

En référence aux réponses positives du questionnaire de Contrôle Interne qui représentent des forces du système, nous avons effectué les tests à partir de l'échantillon de 15 dossiers de

demande de crédit retenu. Ces tests ont permis de vérifier que:

- la politique de crédit est respectée ;
- tous les dossiers de crédits sont complets (composition par rapport au canevas) ;
- la validation hiérarchique est respectée ;
- la séparation des pouvoirs est respectée ;
- les montant autorisés ne sont pas dépassés ;
- le fichier des limites et délégation des pouvoirs est toujours mis à jour ;
- tous les dossiers suivent le circuit normal des procédures.

**Tableau 17:** Tableau des résultats du test de permanence

	Application			Observations
	Oui	Non	%	
Le respect de la politique de crédit	05	10	66%	Politique de crédit n'est pas reflétée dans les dossiers.
Exhaustivité du contenu des dossiers de crédit	13	02	13%	Les dossiers respectent le canevas.
Le respect de la validation hiérarchique	14	01	7%	Les dossiers ont les avais des responsables hiérarchiques.
Le non dépassement des montants autorisés	15	15	0%	Le respect des montants autorisés.
La séparation des pouvoirs	03	12	80%	Le non respect est dû à la non actualisation des procédures.
Mise à jour fichier des limites et de délégation des pouvoirs	-	-	-	Présence de notes circulaires notifiant le changement aux niveaux des limites.
Statuassions du Comité de crédit sur dossiers	05	10	66%	Le comité de crédit existe mais ne se réunit plus.
Rapprochement entre le circuit des dossiers de crédit et la procédure	06	09	60%	Circuit non conforme dû au fait de l'obsolescence de la procédure.

**Source :** Adaptée de la BSIC SENEGAL, SERVICE CREDIT.

Nous avons pu observer en général le fait que plusieurs procédures existaient mais n'étaient pas actualisées. Par contre d'autres procédures n'existent pas. Nous avons noté que les niveaux de délégations n'étaient pas respectés. L'existence du Comité de crédit est une force dans le système, mais sa non fonctionnalité présente une faiblesse évidente.

#### 6.4 Synthèse des forces et des faiblesses découlant de l'analyse

Nous avons dans le tableau ci-dessous fait un récapitulatif des forces et des faiblesses que nous avons dessiné dans le système en place, afin de pouvoir bien diligenter nos recommandations.

**Tableau n°18** : Récapitulatif des Forces et faiblesses.

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application des ratios prudentiels</li> <li>- Activités de suivi des impayés (Annexe 2 : Etat mensuel de suivi des ratios prudentiels)</li> <li>- Mise en place d'indicateurs de gestion Analyse des ratios prudentiels (Annexe 3 : Etat mensuel de suivi des indicateurs de gestion)</li> <li>- Respect de la norme en matière de surveillance</li> <li>- Aval des responsables hiérarchiques pour les dossiers de crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les filiales ne disposent pas d'une autonomie de gestion, toutes les procédures sont érigées dans le groupe.</li> <li>- Non génération automatique des ratios par le système d'exploitation</li> <li>- Non-conformité de certains ratios aux normes de Bâle II</li> <li>- Absence de dispositif de prévention contre le non respect des ratios prudentiels</li> <li>- La non vulgarisation de la politique de crédit vers tous les agents</li> </ul>

**Tableau n°18 : Récapitulatif des Forces et faiblesses (Suite 1).**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contrôles effectués pour prévenir la défaillance dans le système d'exploitation</li> <li>- Décentralisation de l'organe de contrôle sur les zones à risque et dans les agences</li> <li>- Existence de certaines procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non actualisation des procédures d'engagements (procédures de crédit)</li> <li>- Non actualisation des fichiers des limites en matière de crédit</li> <li>- Non activité du Comité Interne de crédit</li> <li>- Absence de procédures de suivi des dossiers de crédit</li> <li>- Eparpillement et insuffisance des activités de gestion des risques</li> <li>- Absence de systèmes d'évaluation des risques de contrepartie, de marché et opérationnel</li> <li>- Absence de système de notation interne</li> </ul>

**Source :** Adaptée des RESULTATS DES TESTS ET QUESTIONNAIRES SUR LA  
BSIC SENEGAL.

### 6.5 Recommandations

La gestion des risques appliquée à la BSIC est celle basée sur une approche encore embryonnaire qui n'est pas formalisée car elle est basée sur les ratios prudentiels et quelques indicateurs de gestion. Le respect de ces ratios est donc primordial pour le bien-être de l'entité. Il faut aussi remarque le retard des méthodes dans les normes prudentielles de la

BCEAO par rapport au dispositif de Bâle II. Sur la base de nos remarques, nous avons formulé des recommandations qui entraîneraient un investissement mais amélioreraient la performance. Ces recommandations ont pour objectif de renforcer la gestion des risques et la conformité aux normes à la BSIC Sénégal. Ces recommandations sont dirigées vers les points suivants :

- la pratique en général ;
- l'utilisation des ratios prudentiels ;
- le système de gestion des risques.

### **6.5.1 Recommandations générales**

Le fonctionnement de la banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce est sur tous les plans celui d'une banque moderne qui cherche à rehausser son image de marque. Nous adressons les suggestions ci-dessous aux organes décisionnels c'est-à-dire à la direction générale de la banque :

- disposer d'une certaine autonomie dans la gestion de la filiale et les pratiques par rapport au groupe afin d'être à la hauteur de la concurrence sur le marché;
- procéder à une sophistication du Système d'exploitation SMART BANK, en lui ajouter des fonctionnalités nouvelles qui faciliteraient la tâche aux agents ;
- instaurer un manuel de procédures en bonne et du forme comportant des procédures actuelles ;
- envisager la création d'un service de risque;
- former le personnel aux nouvelles pratiques de gestion des risques : les agents doivent se mettre à jour par rapport aux avancées des pratiques (évaluation, suivi etc.

### **6.5.2 Recommandations pour renforcer l'utilisation des ratios prudentiels**

L'on ne pourrait ignorer l'avancement des méthodes et la sophistication exponentielle des méthodes de gestion appliquées dans les banques aujourd'hui. Ces méthodes ont été proposées par les accords de Bâle II. Les recommandations que nous formulons permettront au Comité de risque, Service crédit et au service comptabilité d'instaurer dans leurs procédures les nouvelles pratiques en matière de gestion des risques. Les méthodes ci après doivent être intégrées en interne :

- l'ajout de fonctionnalités au système d'exploitation afin de générer automatiquement les ratios prudentiels et diminuer le risque d'erreurs ;
- le calcul du ratio Mc Donough qui intègre à la couverture des fonds propres le risque marché et le risque opérationnel ;
- mise en place des modèles internes de notation des établissements bancaires ou des agences de notation pour l'évaluation des risques : pour réaliser cela, la banque pourrait contacter les agences de rating ou de notation et soumettre son portefeuille;
- mise en place de système d'évaluation des risques de contrepartie, de marché et opérationnels afin d'assurer leurs couvertures soit par le biais des provisions ou des fonds propres : application de la méthode VAR ou AMA ;
- instaurer des moyens de suivi des éléments composant les fonds propres afin de les renforcer et de maintenir continuellement la norme : mise en place de tableaux de bord contenant des signaux lumineux pour les éléments constitutifs des fonds propres afin de toujours respecter la norme.

### **6.5.3 Recommandations en matière de gestion des risques dans la banque**

Les conséquences d'une mauvaise maîtrise des risques ne se traduisent pas seulement par la perte financière mais peuvent aller jusqu'à mettre en péril la survie même de la banque. Pour être compétitive, la banque ne peut échapper à l'innovation financière source d'exposition aux risques. Nous préconisons les actions suivantes:

- veiller à l'adéquation des Fonds propres ;
- établir une politique de gestion des risques ;
- mettre en place par le Service de Contrôle Interne un système de gestion des risques :
  - mettre en place des méthodes d'identification des risques ;
  - mettre en place des méthodes d'évaluation des risques de contrepartie, de marché et opérationnels ;
  - établir des tableaux de bord servant au suivi de l'évolution des risques ;
  - mettre en place un système de notation interne ou suivi des Cotations des agences de cotations internationales ;
  - Renforcer les dispositifs de sécurisation contre les risques bancaires ;

- mettre en place des tableaux de bord de suivi des risques inhérents aux différents services de la banque.

#### 6.5.4 Délai de réalisation des recommandations

Un réel suivi de ces recommandations changerait entièrement les perspectives de la banque en matière de gestion des risques. Ces mesures correctives doivent être hiérarchisées et leurs applications réparties sur une période donnée.

**Tableau 19** : Délai de réalisation des recommandations

Recommandations	Période de 1 à 3mois	Période de 3 à 6 mois	Période de 6mois à 1 an
Mise en place d'une politique de gestion des risques basé sur les nouvelles normes	✓		
Formation du personnel	✓		
Mise en place d'un système de gestion des risques		✓	
Création d'un service de risque		✓	
Améliorer ou renforcement du système d'exploitation SMART BANK	✓		
Actualisation du manuel de procédures			✓
Renforcer les dispositifs de sécurisation contre la survenance des risques bancaires et pour le respect des normes		✓	

**Source** : Nous même

## **CONCLUSION DEUXIEME PARTIE**

Cette deuxième partie de notre étude consacrée à l'analyse de la gestion du risque dans la BSIC SENEGAL, nous a permis de prendre connaissance des pratiques de gestion des risques et de mesurer le niveau de conformité aux normes prudentielles. Les informations reçues du fait de la sensibilité de notre thème nous ont quand même permis, de nous faire une opinion sur l'efficacité des mesures et des dispositifs mis en place afin d'assurer le respect des normes et une bonne gestion des risques dans une banque en pleine croissance. Dans cette partie nous avons pu mettre en pratique des outils d'analyse et donner une appréciation de la situation présentée. Nous avons décelé non seulement les forces mais également les faiblesses.

## **CONCLUSION GENERALE**

En raison de l'évolution permanente de l'environnement, la pratique du management des risques est harmonisée par la logique des autorités de contrôle. L'objectif sera de concilier les contraintes relevant des missions de la banque, de plus en plus complexes et les exigences de maîtrise des risques.

Le contexte de certaines banques africaines, représenté dans le cas de notre étude par la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce du Sénégal, est celui d'une banque dont les systèmes de surveillances internes pour assurer le respect de la réglementation sont insuffisants. Cet état de chose est en grande partie du à la réglementation bancaire sous régionale en vigueur. Ces conclusions ont été révélées par le non respect de certaines normes telles que les fonds propres minimum ou encore l'état de structure du portefeuille.

Pour atteindre les objectifs fixés dans notre étude, nous avons effectué dans la première partie, une revue de littérature qui a développé les pratiques nouvelles d'application de la réglementation bancaire dans la gestion des risques. Dans la deuxième partie nous avons, à l'aide des techniques d'analyse, procédé à la comparaison des pratiques et ainsi décelé les forces et faiblesses du système mis en place.

Le renforcement ou encore la modélisation du système en place pour la conformité à la réglementation est un processus dans lequel, la banque pourrait mobiliser l'avis d'experts extérieurs en vue de la mise en place des méthodes proposées dans les accords de Bâle II. La banque pourrait également réorienter entre autre la politique de gestion des risques afin qu'elle puisse laisser transparaître l'évolution des normes actuelles. Néanmoins ces actions doivent tenir compte des réalités du secteur bancaire africain dans lequel la banque évolue.

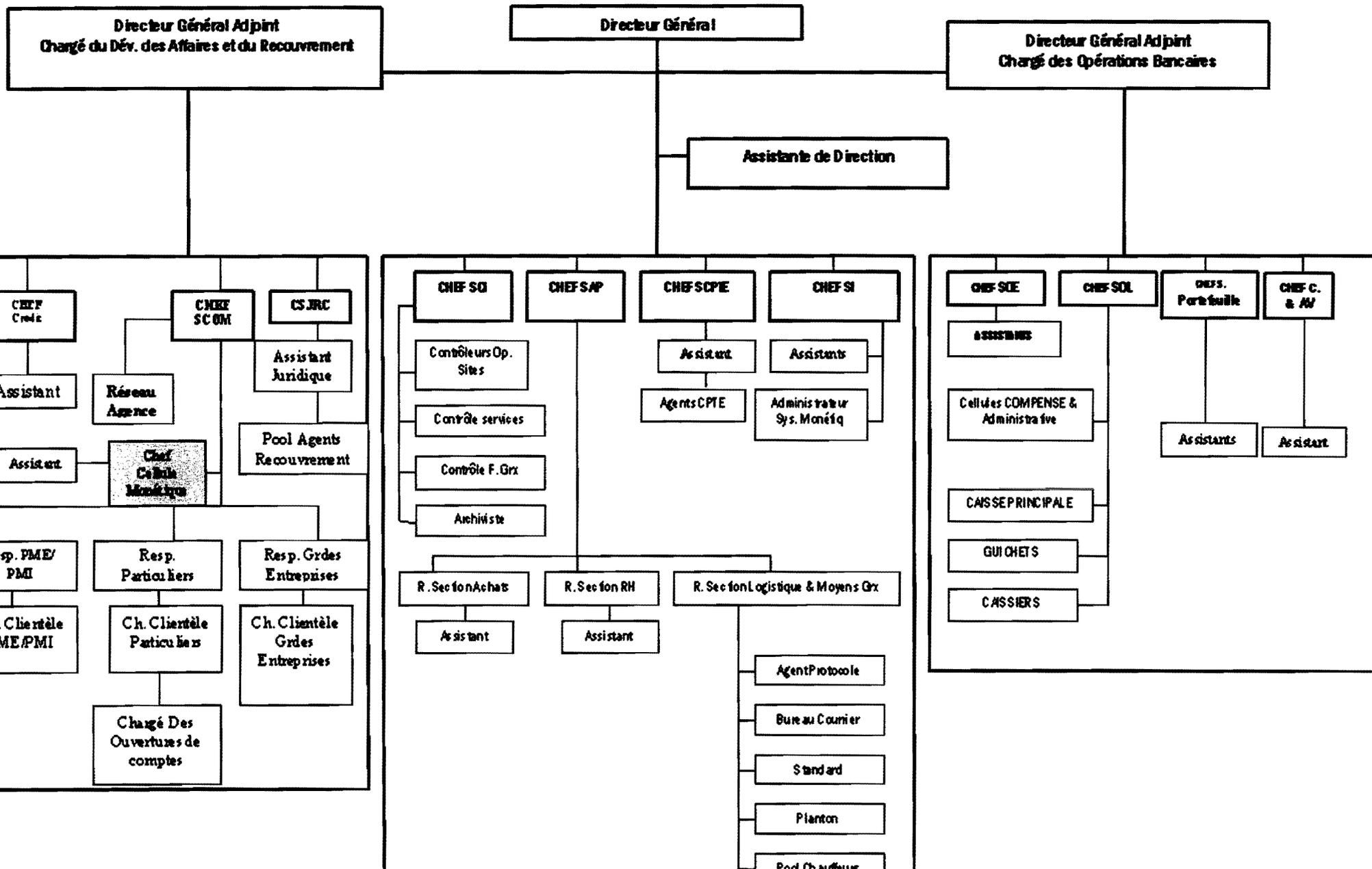
Nous avons pu remarquer et louer l'effort de la structure quant au respect de la réglementation prudentielle de la BCEAO, mais trouvé insuffisant la pratique des mesures de gestion des risques qui sont prévus par les accords de Bâle et dont l'exploitation est de mise dans le siècle présent. Nos propositions sont allées dans un sens général de mise en place d'un dispositif de gestion des risques en appliquant les normes proposées par Bâle II.

Pendant que les négociations mondiales tendent vers de nouveaux accords de Bâle dénommés Bâle III, il serait donc indispensable de s'interroger sur l'adéquation entre la réglementation prudentielle de la BCEAO et le dispositif de Bâle pour une meilleure gestion des risques bancaires.

# **ANNEXES**

# Annexe 1 : Organigramme Général de la BSIC Sénégal S.A.

*Organigramme BSIC - Sénégal* en la date du 11 Septembre 2010



**Annexe 2**

**ETAT MENSUEL DE SUIVI DES RATIOS PRUDENTIELS**

DEC	RATIOS PRUDENTIELS	PERIODICITE	NORME BANQUE CENTRALE	RATIOS CALCULES												Respecté (O = Oui; N= Non)
				Jan	Fév.	Mars	AV	Mai	Juin	Juil	août	Sept	Oct	Nov	Déc	
2060	Etat de calcul des fonds propres effectifs	Mensuelle	1 000													
2061	Etat de calcul des fonds propres effectifs/risque	Mensuelle	min 8%													
2062	Etat de calcul du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Trimestrielle	min 75%													
2063	Etat de calcul du coefficient de liquidité	Mensuelle	min 75%													
2064	Liste des participations	Trimestrielle	-													
2065	Etat de contrôle des participations dans entreprise autres que les banques et établissements et sociétés immobilières	Trimestrielle	-													
2066	Etat de contrôle des immobilisations hors exploitation et des participations dans les sociétés immobilières	Trimestrielle	15%FPE													
2067	Etat de contrôle des immobilisations et des participations	Trimestrielle	max 100%													
2068	Etat de contrôle des crédits aux personnes participant à la direction, administrative, gérance, contrôle et fonctionnement des banques et établissements financiers	Trimestrielle	max20%													
2069	Structure du portefeuille	Mensuelle	min 60%													
2070	Etat de calcul du coefficient de division des risques	Mensuelle	max 75%FPE													
		Mensuelle														
2071	Minimum 5 Millions Déclarations des 50 plus gros débiteurs	Mensuelle														
2072	Décompositions des créances douteuses et litigieuses	Mensuelle														
2073	Suivi des compléments de provisions demandés par la commission bancaire	Mensuelle														

### Annexe 3: Etat Mensuel de suivi des indicateurs de gestion

	Filiale....		Pays
	M-1	M	
Taux Brut de dégradation du portefeuille clientèle créances en souffrance brutes/ Total des crédits Bruts			
Taux Net de dégradation du portefeuille clientèle Provisions constitutives/ créances en souffrances			
Coût des ressources de Trésorerie Charges sur emprunts de Trésorerie/ Emprunts interbancaires et Trésorerie			
Coût des comptes créditeurs Agios sur comptes créditeurs/ Comptes créditeurs clientèle			
Coût des capitaux empruntés Total des agios payés/ Total des capitaux empruntés			
Coût de l'ensemble des ressources Total des agios payés / (total des capitaux empruntés + Fonds Propres)			
Taux des prêts de Trésorerie Produits sur prêts de Trésorerie/ Prêts de Trésorerie et interbancaire			
Taux des crédits à la clientèle Agios encaissés sur crédits à la clientèle/ Encours des crédits à la clientèle			
Rendement des prêts de toute nature Total des produits sur prêts/ encours des prêts de toute nature			
Marge Globale Rendement des prêts - coût des capitaux			
Coefficient net d'exploitation (Frais Généraux + Dotation aux amortissements)/ Produit net bancaire			
Effort net de provisionnement Dotation nettes aux provisions/ (Résultat Brut d'exploitation + intérêts douteux)			
Taux de marge nette Résulta net/ Produit net bancaire			
Coefficient de rentabilité Résultat net / Fond propres			

## **Annexe 4 : Guide d'Entretien**

Destinataires : Acteurs intervenant dans la gestion des risques ou la maîtrise des risques (Membres du Comité de crédit, Service de Contrôle Interne, Service du portefeuille, Service de la Comptabilité)

Objectif de ces entretiens : Prise de connaissances des méthodologies et stratégies de gestion des risques et d'application des normes bancaires

### **Thème I : APPLICATION DES NORMES BANCAIRES**

- 1- Quels sont les ratios prudentiels qui sont calculés à al BSIC : mode de détermination et périodicité?
- 2- Quelle est leur utilisation dans la gestion des risques de la BSIC ?

### **Thème II : SURVEILLANCE EN MATIERE DE GESTION DES RISQUES**

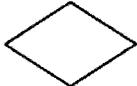
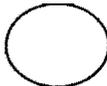
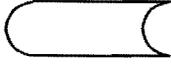
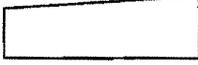
- 1- Quelles sont les mesures de surveillance de l'évolution des risques ?
- 2- Ses mesures sont elles suffisantes ?

### **Thème III : LE CONTROLE INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES**

- 1- Quel est le rôle que joue le contrôle interne pour assurer le respect des normes prudentielles ?
- 2- Quels sont les dispositifs mis en place ?

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

**Annexe 5** : Signification des éléments du Formalisme utilisés d'ANSI (American National Standards Institute)

- Élément montrant le début ou la fin d'un processus	
- Élément matérialisant une prise de décision	
- Élément montrant que l'extrait est un document ou dossier	
- Élément symbolisant une activité d'inspection	
- Élément représentant l'entreposage informatique	
- Élément symbolisant une activité humaine et informatique	

## Annexe 6 : Questionnaire de Contrôle Interne

Numéros des questions	Questionnaire de Contrôle Interne sur les procédures d'engagements			
	Objectifs de Contrôle Interne			
	S'assurer que tous les dossiers de crédit sont préalablement analysés			
	Questions	Réponses		Observations
		OUI	NON	
1.	Existe-t-il une politique de crédit ?	X		
2.	Est-elle mise à la disposition de tous les agents intervenant dans la procédure de crédit ?		X	
3.	Existe-t-il un canevas des dossiers à fournir pour une demande de crédit selon la nature du client et le type de crédit?	X		
4.	Tout dossier de demande de crédit est-il validé par le responsable hiérarchique du Service Commercial avant transmission?	X		
5.	L'analyse de tout dossier du Service crédit a-t-elle l'avis d'une personne indépendante du Service commercial ?		X	
6.	Des visites chez les demandeurs de crédit qui ne sont pas des entités sont-elles organisées ?		X	
7.	Les analystes risques sont-ils différents des chargés de comptes ?	X		
8.	Existe-t-il un canevas des dossiers et des pièces à présenter à l'instance décisionnelle ?	X		
<b>Objectif de Contrôle Interne</b>				
S'assurer que les niveaux de délégation sont respectés				
9.	Tous les acteurs sont-ils informés des délégations de pouvoir ?	X		
10.	Le Comité interne de Crédit se réunit-il ?		X	
11.	Existe-t-il un comité de risque ?	X		
12.	Une procédure rapide de correction est-elle prévue en cas de non respect des niveaux de délégations dans la soumission à l'instance décisionnelle ?		X	

13.	Les dossiers reviennent ils toujours au conseil d'administration pour ratification finale ?		X	
14.	Existe- t – il une procédure de suivi des dossiers crédits ?		X	
15.	Après approbation, des organes de contrôle sont ils saisis du dossier pour suivi ?	X		
16.	Les garanties sont elles analysées avant mise à disposition du crédit ?	X		Par le service juridique

## Annexe 7 : Matrice des responsabilités

Tâches	Service Commercial	Service de Crédit	Direction Générale	Comité interne de crédit	Comité centrale de Crédit	Conseil D'administration des Filiales
<b>Instruction des Dossiers</b>	o	x				
Vérifier les informations recueillies par le service commercial et celles données par l'emprunteur		x				
Recueillir les informations sur les conditions bancaires prévalant sur le marché : évolution des taux, des durées, des principales tendances ;		x				
Analyser les informations sur l'emprunteur, le pays, les concurrents, les clients.		x				
D'une façon générale, faire l'analyse critique des demandes de crédit		x				

Préparer les dossiers à présenter à l'instance décisionnelle avec un avis motivé du Service Crédit		x				
La soumission à l'instance décisionnelle si < ou = au plafond de délégation du Comité interne de crédit et de la Direction Générale		o	x	x		
Décision envoyée par voie électronique à la Direction Centrale du Crédit			o	o		
La soumission à l'instance décisionnelle si > au plafond de délégation du Comité interne de crédit et de la Direction Générale		o			x	
Transmission des dossiers de crédits autorisés par le Comité Central de Crédit					o	x



# **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages et Documents officiels**

- 1- Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (2004), *Convergence Internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, Dispositif révisé, BRI presse et communication, Suisse, 172pages.
- 2- Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (2006), *Principes Fondamentaux pour un Contrôle Bancaires efficace*, BRI presse et communication, Suisse, 7pages.
- 3- Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (2006), *Convergence Internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, Dispositif révisé, Version compilée, BRI presse et communication, Suisse, 268pages.
- 4- Comité de Bâle sur le Contrôle Interne dans les Organisations bancaires Bâle (1998), *Cadre pour les systèmes de Contrôle Interne dans les Organisations Bancaires*, 29pages.
- 5- COUSSERGUES, Sylvie de (2007), *Gestion de la banque : Du diagnostic à la Stratégie*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 272 pages. DAYAN, Armand (2004), *Manuel de Gestion*, Volume 1, 2<sup>ème</sup> éd, ELLIPSE/ AUF, 1072 pages.
- 7- DESMICHT, François (2007), *La pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques 2e édition*, Dunod, Paris, 354 pages.
- 8- DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique (2003), *La Gestion des risques : Principes et Partiques*, LAVOISIER, Paris, 278 pages.
- 9- FEDERAL RESERVE BANK OF CHICAGO; ECONOMIC DEVELOPMENT INSTITUTE OF THE WORLD BANK (1998), *Preventing bank crises: Lessons from recent global bank failures*, EDI DEVELOPMENT STUDIES, 359p.

- 10-IFACI, PRICE WATERS COOPERS, LANDWELL & ASSOCIES (2005), *le management des risques de l'entreprise/ COSO II report*, Edition d'ORGANISATION, Paris, 338 pages.
- 11-Institut Technique de Banque (2007), *L'entreprise Banque*, 1<sup>ère</sup> année d'Etudes, F.O.I, Livarot, France, 281pages.
- 12-LEMANT, Olivier (1999), *La conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, 271pages.
- 13-MOSCHETTO, Bruno ; ROUSSILLON, Jean (1996), *La Banque et ses fonctions*, 3<sup>ème</sup> éd, Paris, 124 pages.
- 14-OGIEN, Dov (2008), *Comptabilité et Audit Bancaire*, 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, Paris, 520 Pages.
- 15-RENARD, Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, EYROLLES, 463 pages.
- 16-SAMBE, Oumar ; DIALLO, Mamadou Ibra (1999), *Le Praticien comptable*, 304 pages.
- 17-SARDI, Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition Afges, Paris, 1093 pages.
- 18-SAYEGH, Joseph Issa ; LOHOUES-OBLE, Jacqueline (2002), *OHADA Harmonisation du Droit des Affaires*, BRUYLANT, Bruxelles, 222 pages.
- 19-SCHICK, Pierre ; LEMANT Olivier (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2<sup>ème</sup> éd, Editions d'organisation, 217 pages.

- 20-SIRUGUET, Jean Luc ; FERNANDEZ, Emmanuelle ; KOESSLER, Lydia (2006), *Contrôle Interne bancaire et la Fraude*, Dunod, Paris, 272 pages.
- 21-SOW, Ousseynou (2004), *Loi Bancaire, Loi portant Réglementation bancaire*, CIGA Editions, 220 pages.
- 22-VAN GREUNING, Hennie ; BRATANOVIC, Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, Paris : Eska, 384 pages.
- 23-KNIGHT Rory ; PRETTY Deborah (2003), La montée des risques : les yoyos du cours de Bourse et le risque stratégique, *Expansion Management Review*, n° 108, 54 - 60.

### **Articles :**

- 24-COVA, Colette (2000), Ratio de solvabilité : Les négociations sont en phase finale, *Entretien, Banque Magazine*, n°620, 16 – 18.
- 25-FIMBEL Eric (2003), La montée des risques : Comment survivre aux risques et s'en sortir en bon état, *Expansion Management Review*, n° 108, 54 – 59.
- 26-LEGRAS, Jérôme (2000), Réforme du ratio Cooke : vers la notation interne, *Gestion de la banque, Banque Magazine*, n°616, 50 – 51.
- 27-POULIOT, Daniel ; BILODEAU, Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, *Audit*, n° 160, 30 - 32.

### **Webographie :**

- 28- Insee Première (2010), L'activité bancaire mesurée par les banques et la comptabilité nationale - Des différences riches d'enseignements N° 1285  
[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?id=2795&reg\\_id=0](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?id=2795&reg_id=0)

- 29- COMITE DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE BANCAIRE – BANQUE DES  
REGLEMENTS INTERNATIONAUX (2010)  
[http://www.bis.org/press/p100726\\_fr.pdf](http://www.bis.org/press/p100726_fr.pdf)
- 30- SORIANO, Paul (Performances bancaires - Notions et ratios d'évaluation des  
performances bancaires  
<http://www.irepp.com/performances-bancaires-article00149.html>.
- 31- Bâle 3  
<http://www.contrepoints.org/2011/04/14/21361-bale-3>
- 32- La réforme bancaire de Bâle 3 pour les nuls  
[http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/la-reforme-bancaire-de-bale-3-pour-les-nuls\\_238852.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/la-reforme-bancaire-de-bale-3-pour-les-nuls_238852.html)