

Article :

Langue : Français

Publiée : 15 février 2024

Droits d'auteur : cette publication a été publiée en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



Gouvernance d'entreprise et gestion de risque bancaire

OUMAR Mahamat¹

Résumé

La gouvernance d'entreprise et la gestion des risques sont étroitement liées. Autant, la gouvernance définit la stratégie de maîtrise des risques, autant, la gestion des risques permet à la gouvernance de prendre les bonnes décisions concernant la survie de l'entreprise. La gouvernance est donc l'acteur principal de la gestion des risques car c'est lui qui met en place l'organisation favorable à la gestion efficace des risques inhérents aux activités de l'entreprise. La mise en place d'une stratégie intégrée au système de contrôle interne, le suivi des ratios réglementaires, la protection des données ainsi que le dispositif de conformité témoignent de l'implication active des organes de gouvernance qui cherchent à s'arrimer aux normes réglementaires et appréhender les risques.

Mots clés : gouvernance, entreprise, gestion de risque, bancaire

INTRODUCTION

L'internationalisation des échanges, l'apparition de nouvelles zones économiques à fortes croissances, la croissance des entreprises et le changement de comportements et des habitudes de leur clientèle exigent aux banques des prises des risques. Le risque désigne au sens de la réglementation COBAC² une circonstance ou un événement qui peut produire des conséquences défavorables sur la situation de l'établissement et, en particulier, qui menace la réalisation des objectifs établis par les organes délibérant et exécutif.

Aussi, la gestion des risques dans les banques a augmenté ces dernières années suite aux différentes crises ayant causées l'instabilité du secteur bancaire et financier dans le monde. La gestion des risques ne concernent tout point pouvant être un obstacle au bon fonctionnement d'une entreprise. D'où l'intérêt pour les entreprises de se doter d'un mécanisme de gouvernance d'entreprise pour l'appréhension et la maîtrise des risques inhérents à leurs activités. La gouvernance d'entreprise, selon Gérard Charreaux³ désigne « un ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

¹ Maître de Conférences

² Règlement COBAC 2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les Holdings financières article 1

³ Spécialiste en sciences de gestion et en recherche sur la gouvernance d'entreprise. Définition tiré de l'ouvrage le Gouvernement d'entreprises, corporate governance, Théorie et Faits, Economica, 1997.

La crise financière qui a secoué le monde en 2007 a révélé des lacunes dans la gouvernance des institutions bancaires, ainsi que des manquements dans le fonctionnement de la régulation et de la supervision bancaire. Depuis, l'attitude à l'égard de la gouvernance au sein des établissements de crédit a radicalement changé. L'intervention des États à des différents niveaux de régulation, de supervision et de restructuration du secteur des banques a permis de rétablir la confiance de nature à garantir la stabilité du système financier.

Par ailleurs, le Comité de Bâle⁴, afin de répondre aux défaillances apparues durant la crise financière, a publié un document, intitulé « Principles for enhancing corporate governance » regroupant un ensemble de principes destinés à renforcer les bonnes pratiques de gouvernance au sein des établissements bancaires. Conformément aux principes énoncés par le Comité, les autorités de contrôle devraient formuler des recommandations voire des règles exigeant des banques qu'elles se dotent de solides stratégies, politiques et procédures dans le domaine de la gouvernance à même d'appréhender le profil de risque de leur établissement et de s'assurer d'un niveau de fonds propres reflétant ce risque de manière adéquate.

Ces principes plus connus par les 25 principes de Bâle ont évolué de 25 en 1997 à 27 en 2006 pour atteindre les 29 principes depuis le 14 septembre 2012, date de la publication des nouveaux principes de Bâle. C'est dire donc l'importance accrue qu'accordent les superviseurs partout dans le monde aux principes de bonne gouvernance.

Inspiré par ce document du Comité de Bâle, le régulateur de la zone économique de l'Afrique Centrale a publié, un ensemble de règlements visant à instaurer au sein des banques de l'Afrique Centrale des pratiques en matière de bonne gouvernance et un système de contrôle interne afin d'appréhender les risques bancaires.

I. DEFINITIONS DU RISQUE

Le risque peut être défini de plusieurs manières.

Le risque pour le conseil de l'Europe⁵ est « la probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées ».

Aussi, le risque a également été défini par Cohen⁶ (2001) comme étant l'occurrence d'un fait imprévisible ou tout au moins incertain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats. Cette définition reprend la définition courante du risque de Plot-Vicard⁷ (2010), en insistant davantage sur les conséquences financières du risque.

L'ensemble de ces définitions ne s'éloigne pas de celle donnée par la réglementation. Le règlement COBAC 2016/04 Règlement relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et Holding financière à l'article 1 définit le risque comme une circonstance ou un événement qui peut produire des conséquences défavorables sur la situation de l'établissement et, en particulier, qui menace la réalisation des objectifs établis par les organes délibérant et exécutif.

De ce qui précède, il ressort que le risque est un aléa qui menace l'atteinte des objectifs qu'une entreprise ou un établissement de crédit s'est fixé. Cet événement peut engendrer une perte, un gain ou un manque à gagner pour l'entreprise impactée.

LES PRINCIPALES FAMILLES DE RISQUES

L'origine des risques au sein d'une banque est liée d'une part à la fonction d'entreprise qu'elle revêt et d'autre part aux activités spécifiques qu'elle exerce. De ce fait, on distingue plusieurs types de risques au sein d'un établissement de crédit selon le R-COBAC 2016/04.

Risque de crédit : risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme des parties liées au sens de l'article 28 du règlement COBAC R-2014/01⁸.

⁴ Créé en 1974, le Comité de Bâle est un forum où sont traités les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il est chargé de renforcer la solidité du système financier ainsi que le contrôle prudentiel et la coopération entre les régulateurs bancaires.

⁵ Confère Directive n° 96/82 du Conseil de l'Europe

⁶ Economiste français

⁷ Thèse sur le thème de l'information diffusée par l'explosion sur le risque nucléaire.

⁸ Relatif à la classification, à la comptabilisation et au provisionnement des créances. Ce règlement a été abrogé par le règlement 2018/01 relatif à la classification, à la comptabilisation et au provisionnement des créances des établissements de crédit dont l'article 28 stipule que « l'approbation préalable du Secrétaire Général de la

Risque de taux d'intérêt : risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt sur l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan.

Risque de liquidité : risque pour l'établissement de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position.

Risque de règlement-livraison : risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement et la réception définitive de l'instrument acheté.

Risque de change : risque encouru du fait de l'évolution du cours des devises sur les opérations de bilan et de hors-bilan.

Risque de marché : risque de variation de prix de tout instrument coté sur un marché.

Risque de non-conformité : risque d'exposition d'un établissement à des pertes financières ou des sanctions et au risque de réputation en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires applicables à ses activités.

Risque de base : risque existant entre l'évolution d'un cours sous-jacent et l'évolution de la couverture.

Risque résiduel : risque qui subsiste après que toutes les mesures de prévention et de protection aient été prises en compte, notamment après élimination d'une large partie du risque maîtrisable par le contrôle interne.

Risque opérationnel : risque de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes et des systèmes, ou d'événements externes. Le risque opérationnel inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. Le risque opérationnel est le plus souvent appréhendé à travers la nomenclature bâloise définie par le Comité de Bâle qui définit sept (7) types d'événements :

- ◇ **Fraude interne** : Pertes liées à des actes commis au sein de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.
- ◇ **Clients, produits et pratiques commerciales** : Pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit. Manipulation de marché.
- ◇ **Fraude externe** : Pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.
- ◇ **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail** : Pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle. Risques relatifs aux contrats de travail, droit social.
- ◇ **Exécution, livraison et gestion des processus** : Pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.
- ◇ **Dommages occasionnés aux actifs** : Pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.
- ◇ **Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes** : Pertes liées à une interruption de l'activité ou au dysfonctionnement d'un système.

Risque de concentration : risque résultant d'une accumulation d'encours très élevés sur des contreparties uniques et des groupes de contreparties liées entre elles, tant directement qu'indirectement, des contreparties opérant dans la même industrie, le même secteur économique ou la même région géographique ; des contreparties dont les résultats financiers dépendent de la même activité ou du même produit de base, ou des mêmes expositions hors bilan (y compris garanties et autres engagements). Cela inclut aussi les concentrations de risques de marché et d'autres risques, lorsqu'un établissement assujéti est excessivement exposé à des catégories d'actifs, des produits, des sûretés ou des monnaies particulières.

Risque d'intermédiation : le risque de défaillance d'un donneur d'ordres ou d'une contrepartie à l'occasion d'une transaction sur instruments financiers dans laquelle l'entreprise assujettie apporte sa garantie de bonne fin.

Risque de levier excessif : le risque de vulnérabilité d'un établissement assujetti résultant d'un levier ou d'un levier éventuel pouvant nécessiter la prise de mesures correctives non prévues par l'établissement, y compris une vente en urgence d'actifs pouvant se solder par des pertes ou une réévaluation des actifs restants.

Risque systémique : risque de perturbation du système financier susceptible d'avoir de graves répercussions négatives sur le système financier et l'économie réelle.

Risque lié au modèle : perte susceptible d'être subie du fait de décisions pouvant être fondées principalement sur les résultats de modèles internes, en raison d'erreurs dans leur mise au point, leur mise en œuvre ou leur utilisation.

Risque juridique : risque de litige avec une contrepartie résultant, notamment, de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputé à l'établissement au titre de ses opérations.

Ce sont là les différents risques auxquels un établissement bancaire peut faire face durant son existence. Afin, de maîtriser l'ensemble des risques mentionnés ils doivent mettre en place des stratégies et dispositifs efficaces.

Principes de la gestion des risques

A l'instar du référentiel COSO⁹ et de Bale, la norme internationale ISO¹⁰ 31000 relatif au management des risques définit onze principes et lignes directrices du management des risques. Selon la norme, pour avoir un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte, à tous les niveaux, les Principes énoncés ci-dessous.

- 1) **Le management du risque crée de la valeur et la préserve** : Le management du risque contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances, par exemple dans le domaine de la santé et de la sécurité des personnes et des biens, de la conformité aux exigences légales et réglementaires, de l'acceptation par le public, de la protection de l'environnement, de la qualité des produits, du management de projets, de l'efficacité opérationnelle et de la gouvernance de l'organisme, ainsi que de sa réputation.
- 2) **Le management du risque est intégré aux processus organisationnels** : Le management du risque n'est pas une activité indépendante séparée des principales activités et principaux processus de l'organisme. Le management du risque relève de la responsabilité de la direction et fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.
- 3) **Le management du risque est intégré au processus de prise de décision** : Le management du risque aide les décideurs à faire des choix argumentés, à définir des priorités d'actions et à choisir entre différents plans d'action.
- 4) **Le management du risque traite explicitement de l'incertitude** : Le management du risque tient compte, de manière explicite, des incertitudes, de la nature de ces incertitudes, et de la façon dont elles peuvent être traitées.
- 5) **Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile** : Une approche systématique, en temps utile et structurée du management du risque contribue à l'efficacité de la démarche et à la cohérence de résultats comparables et fiables.
- 6) **Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible** : Les données d'entrée du processus de management du risque reposent sur des sources d'information, comme des données historiques, l'expérience, les retours d'information des parties prenantes, les observations, les prévisions et les avis d'experts. Toutefois, il convient que les décideurs s'informent et tiennent compte des éventuelles limites des données ou modèles utilisés, ainsi que des éventuelles divergences entre experts.

⁹ Référentiel de Contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Le référentiel initialement appelé COSO1 sur le Contrôle Interne a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO2 intégrant la gestion des risques. En 2013 une mise à jour du COSO1 a été publiée.

¹⁰ Famille de normes de gestion de risques donnant des principes et des lignes directrices du management des risques

- 7) **Le management du risque est adapté :** Le management du risque s'aligne sur le contexte externe et interne de l'organisme et son profil de risque.
- 8) **Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels :** Le management du risque permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs de l'organisme.
- 9) **Le management du risque est transparent et participatif :** L'implication appropriée et en temps voulu des parties prenantes, et notamment des décideurs à tous les niveaux de l'organisme, garantit que le management du risque reste pertinent et actuel. Elle permet également aux parties prenantes d'être correctement représentées et de voir leur opinion prise en compte dans la détermination des critères de risque.
- 10) **Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement :** Des événements internes et externes peuvent survenir, le contexte ou les connaissances peuvent changer, la surveillance et la revue se mettre en place, alors de nouveaux risques peuvent surgir, certains être modifiés, tandis que d'autres disparaissent. Par conséquent, le management du risque perçoit continuellement les changements et y répond.
- 11) **Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme :** Il convient que les organismes élaborent et mettent en œuvre des stratégies visant à améliorer leur maturité en matière de management du risque, comme pour tous les autres aspects de leur organisation.

II. DEFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Selon Charreaux¹¹, le gouvernement d'entreprise est « un ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

Par ailleurs, l'OCDE¹² définit la gouvernance d'entreprise comme « un concept qui fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes à ses activités. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer un suivi des résultats obtenus. Un système de gouvernance d'entreprise de qualité devrait encourager le Conseil d'Administration et la Direction Générale à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et des actionnaires et faciliter un suivi des résultats obtenus afin d'encourager l'entreprise à mieux employer ses ressources ».

Au niveau des établissements bancaires, la gouvernance d'entreprise se réfère à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale gèrent les opérations et autres activités; elle se reflète ainsi dans la manière dont elles:

- ◇ fixent leurs objectifs;
- ◇ conduisent leurs activités commerciales courantes;
- ◇ tiennent compte des intérêts des parties prenantes reconnues;
- ◇ répondent aux attentes, dans leurs activités et leur comportement, en opérant de manière sûre et saine dans le respect des lois et règlements applicables;
- ◇ protègent les intérêts des déposants.

Enjeux de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires

La gouvernance d'entreprises bancaires figure au sommet des mécanismes responsables des obstacles que connaissent les économies mondiales. Un certain nombre d'insuffisances en matière de gouvernance a été révélé par la crise des subprimes¹³ en 2007. La mise en place d'un bon système de gouvernance notamment la mise en place de mécanismes efficaces de contrôle dans les banques est une condition nécessaire pour assurer la stabilité financière.

¹¹ Dans les théories de la gouvernance : de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance des systèmes nationaux éditions *Working papers CREGO, 2004*

¹² Organisation de Coopération et de Développement Économique

¹³ Crise ayant touché le secteur des prêts hypothécaires à risques aux Etats-Unis à partir de juillet 2007

La littérature sur la gouvernance d'entreprise est abondante mais celle des banques reste un peu limitée jusqu'à la crise financière de 2007 où la gestion de la banque a été mise en cause. Les banques sont des pièces essentielles et d'une grande importance pour l'économie ce qui a conduit certains chercheurs à prêter attention à leur gouvernance.

King¹⁴ et Levine (1993) et Levine¹⁵ (1997) montrent que les banques jouent un rôle dominant dans les systèmes financiers en tant que moteurs de la croissance économique. Dans cette ligne de pensée, d'autres chercheurs tels que Hermès (1994) ; Beck et al (2000) ; Caprio, Laeven et Levine (2007) les uns après les autres concluent que la stabilité du système bancaire conduit à assurer le bon fonctionnement du système financier qui à son tour, favorise la croissance économique et la stabilisation de l'économie du pays.

Ainsi, les banques se distinguent par des caractéristiques particulières qui ont incité ces chercheurs à leur consacrer des études spéciales. D'abord, les banques sont caractérisées par l'épaisseur considérable de leurs actifs à cause de la diversification d'activités. En raison de leur importance économique, elles sont soumises à un vaste ensemble de lois et règlements. Les banques sont également caractérisées par une structure financière particulière qui les distingue des sociétés non financières dans les deux fonctions de base.

Les différences entre la gouvernance des banques et celle des entreprises tiennent au fait que la faiblesse de la structure de gouvernance bancaire conduit à la déstabilisation du système financier et de l'économie. En outre, les banques constituent un instrument de mise en œuvre de la politique monétaire. Elles sont souvent plus exposées à la reddition de comptes par les déposants et les créanciers dans le but d'éviter les risques attendus. Les banques ou les créanciers jouissent de la protection des mesures fournies par des mesures de sécurité du gouvernement tels que les programmes d'assurance sur les dépôts et les réserves de liquidités, même si, ces mesures ont entraîné des résultats contradictoires. Elles sont soumises à de nombreux systèmes de règles prudentielles, qui sont un élément important et crucial dans la sécurisation de gouvernance.

Selon Stuart et Gillan (2006), la gouvernance des entreprises bancaires a deux aspects : la dimension externe qui se manifeste par la réglementation prudentielle et la dimension interne représentée par le mode d'administration de la banque.

La gouvernance bancaire, sous l'angle de la réglementation prudentielle, fait l'objet de nombreux travaux de recherche comme ceux de Menkhoff et Suwanaporn (2007) qui énoncent qu'une crise bancaire peut être accentuée suite à une libéralisation financière exercée dans un environnement institutionnel peu développé. Il s'avère donc que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être à l'origine des crises financières.

Minsky (1996) par exemple montre qu'un environnement institutionnel défavorable est au centre de la dynamique d'une crise. En d'autres termes, selon Pathan et al (2006), la mauvaise gouvernance des banques alimente la fragilité bancaire sous l'effet de la libéralisation financière qui amplifie l'incitation aux risques.

Mehran (2004) quant à lui souligne qu'une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie. De même, Caprio et al (2004) ont conclu qu'une bonne gouvernance garantit une allocation efficiente de l'épargne.

D'autres travaux, tout aussi reconnus que ceux que nous venons de mentionner ont non seulement remis en cause l'efficacité de la gouvernance bancaire, mais également montré que la réglementation prudentielle n'était pas suffisante pour réduire ou éviter les crises bancaires. En effet, les recherches d'Icard (2002) et Cartapanis (2003) révèlent avec certitude que la gouvernance bancaire, vu sous l'angle de la réglementation prudentielle, ne permet pas d'améliorer la sécurité du système financier car elle ne peut pas contenir le risque systémique qui est le risque le plus grave pouvant frapper le système bancaire. Ces chercheurs ont expliqué que ce résultat est dû au fait que les échanges internationaux transfèrent les crises d'une économie à une autre. En effet, selon Plihon (2000), la libéralisation financière a entraîné une fragilisation financière qui s'est traduite par un nombre élevé des crises bancaires.

La diversité de risque résultant de l'ouverture financière des pays, ont fragilisés considérablement la solidité bancaire. Vu la place des institutions financières dans l'économie et la complexité de leurs activités, d'importantes réglementations ont été imposées par les gouvernements et autorités de tutelles pour protéger les déposants et assurer la stabilité du

¹⁴ King et Levine

¹⁵ Levine

système bancaire. Les organes de réglementation ont aussi mis en place des mesures de sécurités telles que la garantie ou assurance des dépôts et la banque centrale comme prêteur de dernier ressort.

Selon Merton (1977), l'assurance des dépôts, la banque centrale, les effets de contagion et principalement le risque systémique encouru par le système bancaire sont les éléments sur lesquels se basent les États. Cependant, les mesures réglementaires bancaires peuvent limiter les mécanismes de contrôle du système de gouvernance. L'assurance des dépôts motive les actionnaires à une prise de risque excessive au sein des banques. Elle peut de ce fait aggraver les problématiques de la théorie de l'agence évoquée par Jensen en 1993. Les problèmes principal-agent au sein des banques sont graves suite à la forte réglementation du secteur bancaire selon certains chercheurs (Prowse, 1997 ; Macey et O'Hara, 2003 ; Levine, 2004). Pour limiter cet aléa moral, un procédé de supervision et de réglementation prudentielle a été mis en place.

Les banques sont dans l'obligation de maintenir un niveau suffisamment élevé de leurs fonds propres par les régulateurs à travers l'exigence d'un capital minimum. Force donc est de constater que les organes de réglementation et de supervision sont les principales parties prenantes des banques et qu'ils peuvent porter des intérêts divergents avec ceux des actionnaires, déposants et créanciers. D'où, la complexité des problèmes d'agence sont ainsi dans le secteur bancaire. Plus généralement, Prowse (1997) confirme même que le mécanisme de contrôle le plus important dans le secteur bancaire est l'intervention réglementaire. Polo (2007) parle de la nature fortement réglementée du secteur bancaire puisqu'elle donne la possibilité aux autorités réglementaires d'influencer et même de dominer la gouvernance des banques.

En somme, le principal mécanisme de contrôle de la banque serait la réglementation prudentielle.

III. REFERENTIEL INTERNATIONAL

L'objet de cette section est de présenter les référentiels internationaux qui prévoient des exigences liées à la gouvernance et à la gestion des risques. Nous présenterons d'abord, le Comité de Bale, puis, nous décrirons les différentes évolutions de sa réglementation.

LE COMITÉ DE BÂLE

PRÉSENTATION DU COMITÉ DE BÂLE

Le comité de Bâle sur le contrôle prudentiel bancaire est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du « groupe des Dix » (G10). La création du comité suivait de quelques mois un incident survenu suite à la liquidation de la banque allemande Herstatt¹⁶, ayant provoqué un effet « domino¹⁷ » sur certaines autres banques, considéré comme une crise financière importante. Le comité de Bâle rassemble aujourd'hui les superviseurs de 28 pays ou juridiction¹⁸. L'objectif du Comité de Bâle est de stimuler la coopération et de promouvoir l'harmonisation internationale en termes de contrôle prudentiel bancaire. Les missions du Comité de Bâle sont principalement :

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

DE BALE I A BALE III

BALE I

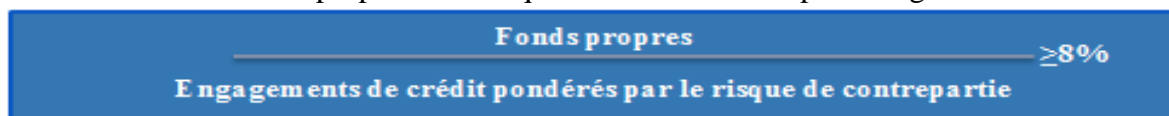
C'est en 1988 que le Comité publie l'Accord de Bâle sur les fonds propres fixant les exigences minimales de fonds propres fondées sur les risques des banques actives à l'échelle internationale. Ce premier accord dénommée Bâle I fait référence à un ensemble de

¹⁶ Banque de taille moyenne disparue en 1974, dont la faillite a causé une grave crise sur le marché de change

¹⁷ Théorie proposé par Richard Baldwin(2003) qui explique l'impact, le dynamisme de l'effet de la régionalisation des échanges d'un pays. Elle est définie comme la réaction enchaînée, suite de causes à effets, réagissant en chaîne suite à une première action.

¹⁸ Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union européenne.

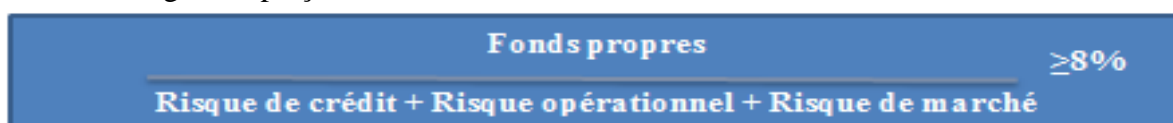
recommandations visant à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant un seuil minimal aux fonds propres des banques. Au centre du dispositif figure le ratio « Cooke ».



L'accord définissait également les éléments faisant partie des fonds propres réglementaires et ceux considérés comme des engagements de crédit. Cependant, il apparut très vite que Bâle I était limité. Tout d'abord, la pondération des engagements de crédit était insuffisamment différenciée pour rendre compte de toute la complexité du risque crédit. Ensuite, les années 90 ont vu l'émergence des dérivés de crédit et donc de risques « hors-bilan » considérables, non pris en compte par le cadre réglementaire en vigueur, qui durent être traités dans des recommandations additionnelles intégrées vers 1996 et imposant un ratio de fonds propres distinct à la somme des engagements hors bilan. Fort de ce qui précède, le Comité de Bâle publie en 2004 un nouveau cadre réglementaire dit « Bâle II ».

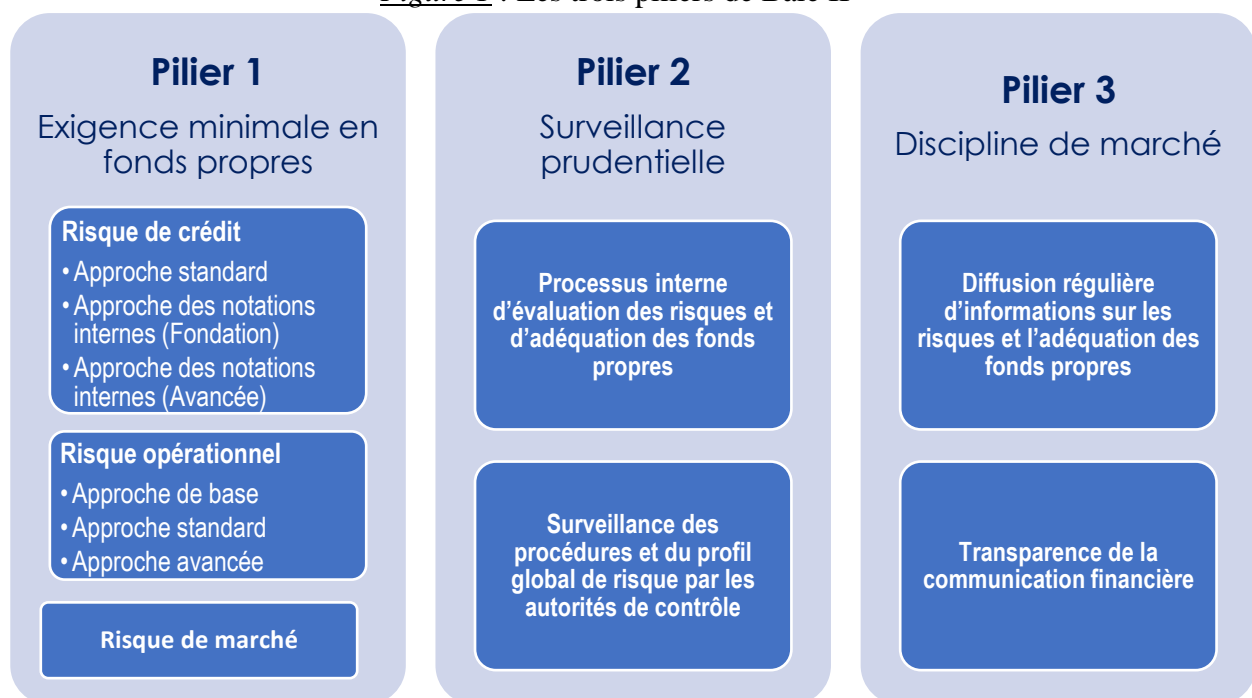
BALE II

Proposé en 2004 par le comité de Bâle II donne un ensemble de recommandations permettant de mesurer le risque de crédit de manière plus pertinente en tenant compte de la qualité de l'emprunteur, notamment par l'intermédiaire d'un système de notation interne à chaque établissement. Ces directives, s'inscrivirent dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire dans l'objectif de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus. Un nouveau ratio de solvabilité, le ratio McDonough, du nom du président du comité de Bâle en exercice durant le processus d'établissement, William J. McDonough, remplaça le ratio Cooke.



Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois piliers.

Figure 1 : Les trois piliers de Bâle II



Source : Auteurs

- ◇ **le pilier 1** destiné à couvrir le risque de crédit, les risques de marché et le risque opérationnel, il fixe une exigence minimale de fonds propres que devra respecter chaque banque ;
- ◇ **le pilier 2** permet à une autorité de contrôle bancaire de moduler (augmenter) les exigences dans la mesure où le profil de risque le justifie ;
- ◇ **le pilier 3** traite de la communication financière de la part des banques dans l'optique d'une discipline de marché accrue.

L'Accord de « Bâle II » introduit une plus grande granularité dans la mesure des exigences en fonds propres en introduisant notamment la possibilité pour les banques, sous réserve d'une

autorisation par le superviseur, d'utiliser des méthodes avancées de mesure du risque de crédit ou du risque opérationnel. La validation des approches internes de mesure des risques est l'un des enjeux majeurs de la mise en œuvre de Bâle II. La crise financière de 2008 a cependant mis en évidence des manquements de Bâle II avec une couverture insuffisante de certaines grandes natures de risques inhérentes à l'activité bancaire, notamment le risque de liquidité pour lequel le cadre réglementaire en place ne définissait pas d'exigences.

BALE III

Les accords de Bâle III ont été publiés en décembre 2010 et, comme leurs prédécesseurs, forment un ensemble de propositions de réglementation bancaire partant du constat que la sévérité de la crise de 2007-2008 s'explique en grande partie par la croissance excessive des bilans et hors-bilans bancaires (produits dérivés notamment) alors que le niveau et la qualité des fonds propres destinés à couvrir ces risques déclinaient dans le même temps. Aussi, les incertitudes pesant sur la qualité, la solvabilité et les risques liés à l'interdépendance des banques (risque systémique) ont provoqué une crise de confiance. La réforme entrée en vigueur en 2013, vise à stabiliser le système dans son ensemble et à renforcer la stabilité et la solidité des banques. Quatre points ont été abordés à savoir :

- ◇ le renforcement de la structure de capital des banques, avec l'amélioration de la qualité de fonds propres. Le ratio de solvabilité passe de 8% à 10,5% ;
- ◇ l'amélioration de la gestion de liquidité avec l'introduction des ratios de liquidité à court et long terme : le LCR (Liquidity Coverage Ratio) et le NSFR (Net Funding Stable Ratio) ;
- ◇ la maîtrise de l'effet de levier avec l'introduction d'un ratio de levier permettant d'encadrer la taille du bilan des banques ;
- ◇ la couverture des risques du portefeuille de négociation : la mise en place des normes de Bâle III a eu un impact considérable au niveau des banques qui ont connu une diminution drastique de leurs niveaux de fonds propres, générant ainsi d'énormes besoins en capital supplémentaires.

Alors même que le déploiement de ce cadre n'est pas terminé, les autorités prudentielles ont lancé des travaux visant à revoir les modalités de calcul des emplois pondérés.

LES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les principes publiés par le Comité de Bâle en octobre 2010 s'inscrivent dans les efforts que le Comité déploie depuis sa création pour encourager les établissements bancaires à adopter de saines pratiques de gouvernance. Dans ce document, le Comité cherche à intégrer les principaux enseignements de la crise financière mondiale qui s'est déclarée en 2007 et à renforcer la gouvernance des banques et la surveillance de ce secteur sensible par les autorités de contrôle. Ainsi, cette partie présente les treize (13) principes de bonne gouvernance d'entreprise selon le Comité de Bâle.

Principe 1 – Responsabilités générales du conseil d'administration

Le conseil d'administration a la responsabilité globale de la banque ; il est en particulier chargé d'approuver et de surveiller la mise en œuvre, par la direction, des objectifs stratégiques, du cadre de gouvernance et de la culture d'entreprise.

Principe 2 – Composition et qualifications du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration doivent, individuellement et collectivement, posséder, à tout moment, les qualifications voulues pour remplir leurs missions. Ils doivent être conscients de leur rôle en matière de surveillance et de gouvernance et être capables de porter un jugement avisé et objectif sur les activités de la banque.

Principe 3 – Structure et pratiques du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit définir, pour ses propres travaux, des structures et des pratiques de gouvernance appropriées, se doter des moyens nécessaires au respect de ces pratiques et les passer régulièrement en revue pour s'assurer de leur efficacité.

Principe 4 – Direction

Placée sous l'autorité et la surveillance du conseil d'administration, la direction doit assurer l'exécution et la gestion des activités de la banque conformément à la stratégie opérationnelle, à l'appétence pour le risque, à la politique de rémunération et aux autres politiques approuvées par le conseil.

Principe 5 – Gouvernance des groupes bancaires

Dans un groupe bancaire, le conseil d'administration de la société mère assume la responsabilité générale des activités du groupe. Il est chargé de définir et de mettre en œuvre un dispositif de

gouvernance clair et adapté à la structure, à l'activité et aux risques du groupe et de ses entités. Le conseil d'administration et la direction doivent connaître et comprendre la structure du groupe et les risques qu'elle pose.

Principe 6 – Fonction gestion des risques

Il doit exister dans chaque banque une fonction gestion des risques indépendante et efficace, placée sous la responsabilité d'un directeur de la gestion des risques doté de la stature, de l'indépendance et des ressources nécessaires et ayant accès au conseil d'administration.

Principe 7 – Détection, suivi et contrôle des risques

Il convient de détecter, suivre et contrôler les risques de façon régulière au niveau du groupe et de chacune de ses entités. Le degré de complexité des structures de gestion des risques et de contrôle interne de la banque doit s'adapter à l'évolution du profil de risque de la banque, des risques extérieurs et des pratiques du secteur.

Principe 8 – Communication en matière de risque

Un dispositif de gouvernance du risque efficace suppose une bonne communication sur les risques, tant dans les différents départements de la banque que par le biais des rapports remis au conseil d'administration et à la direction.

Principe 9 – Conformité

Il incombe au conseil d'administration de surveiller la gestion du risque de non-conformité. Le conseil d'administration doit instaurer une fonction conformité et approuver les politiques et procédures de détection, d'évaluation et de suivi du risque, ainsi que celles régissant l'établissement de rapports et la fourniture de conseils à ce sujet.

Principe 10 – Audit interne

La fonction d'audit interne doit fournir une assurance indépendante au conseil d'administration et aider le conseil d'administration et la direction à promouvoir un processus de gouvernance efficace et la solidité financière de la banque à long terme.

Principe 11 – Rémunération

La structure de rémunération doit contribuer à une saine gouvernance d'entreprise et à la bonne gestion des risques de la banque.

Principe 12 – Information et transparence

La gouvernance de la banque doit être suffisamment transparente à l'égard des actionnaires, des déposants, des autres parties prenantes et des intervenants de marché.

Principe 13 – Rôle des autorités de contrôle

Il incombe aux autorités de contrôle de formuler des recommandations en matière de gouvernance des banques et d'en contrôler l'application, notamment par le biais d'évaluations exhaustives et de contacts réguliers avec le conseil d'administration et la direction. Elles doivent en outre imposer des améliorations et des mesures correctives, si nécessaire, et partager des informations sur la gouvernance d'entreprise avec les autres autorités de contrôle.

Ainsi l'ensemble de ces principes ont pour but d'instaurer au sein des banques des pratiques saines de gouvernance des risques.

IV. Règlementation en zone CEMAC

Dans cette section, nous présenterons deux règlements ayant été minutieusement décortiqué afin de mettre en exergue les exigences liés à la gouvernance d'entreprise et au contrôle interne au sein des banques.

Le Règlement 04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC

Ce règlement décrivant les exigences applicables aux organes de gouvernance au sein d'établissements de crédit de la zone CEMAC peut diviser en trois parties.

Les principes directeurs en matière de gouvernance d'entreprise

Du premier article au septième, le règlement pose les principes de base en matière de gouvernance d'entreprise dans les établissements de crédit. Cette partie plante le décor en donnant :

- ◇ L'objet du règlement (article 1) ;
- ◇ Les définitions des expressions du règlement notamment les principaux acteurs et organes de gouvernance (article 2) ;

- ◇ Le champ d'application que sont les établissements de crédit tel que défini dans l'article 4¹⁹ de l'Annexe à la Convention portant Harmonisation de la Règlementation Bancaire dans les États de l'Afrique Centrale (article 3) ;
- ◇ Les dispositions générales : ces dispositions orientent l'organisation vers la mise en place d'une forme juridique bien définie avec un Conseil d'Administration et une Direction Générale (articles 4 à 7).

Organisation de la gouvernance d'entreprise

Le règlement définit l'organisation de la gouvernance d'entreprise de l'article huit (8) à soixante-deux (62). Elle fixe les bases relatives a:

- ◇ **L'équilibre et indépendance des organes sociaux** (articles 8 à 20): Cette partie oriente sur la désignation des administrateurs. Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions (art10). Aussi, La désignation des administrateurs est soumise à l'information préalable de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, au moins quinze jours avant la date de la première réunion à laquelle prendront part les intéressés (art 12) ;
- ◇ **La séparation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général** (articles 21 à 25) : Ce chapitre donne les responsabilités de chaque représentant de la gouvernance d'entreprise. Le Président du Conseil d'Administration est responsable du fonctionnement du Conseil en assurant son effectivité dans tous les aspects de ses missions (art 24). Le Directeur Général est responsable de la gestion courante de l'établissement de crédit et de l'information adéquate du Conseil d'Administration. (art 25).
- ◇ **Attribution des administrateurs** (articles 26 à 32): Ce chapitre définit le rôle du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration définit la stratégie de l'établissement de crédit, désigne les mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes (article 26). Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement, au moins trois fois par an (article 32).
- ◇ **Mise en place des comités spécialisés** (articles 33 à 36) : Ce chapitre exige la mise en place des comités spécialisés par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation COBAC sur le contrôle interne²⁰.
- ◇ **Rémunération des administrateurs et des Directeurs Généraux** (article 37 à 41) : Ce chapitre fixe le niveau de rémunération des organes de gouvernance. Le niveau des rémunérations doivent être suffisants pour attirer, retenir et motiver les administrateurs de qualité requise pour les meilleures performances en cohérence avec l'ampleur des tâches et responsabilité respectives (art 37).
- ◇ **Gestion des conflits d'intérêts** (article 42 à 45) : Ce chapitre entretient les modalités en matière de gestion de conflits d'intérêts par les organes de gouvernance. Le Conseil d'Administration doit veiller avec une attention particulière à prévenir les éventuels conflits d'intérêts, à la transparence de l'information fournie et à tenir équitablement compte de tous les intérêts en présence (art 42).
- ◇ **Évaluation des organes sociaux** (article 46 à 48) ;
- ◇ **Droit d'information des actionnaires** (article 49 à 55) : Ce chapitre instruit les établissements de crédit à l'instauration d'un dialogue entre les organes de gouvernance. Ainsi, Chaque établissement de crédit, à travers son Conseil d'Administration doit instaurer un dialogue permanent et constructif avec les principaux actionnaires sur la base de leurs engagements et d'une compréhension mutuelle des objectifs (article46).
- ◇ **Évaluation du gouvernement d'entreprise** (article 56 à 58) ;

¹⁹ "Nonobstant l'adoption des textes subséquents visés ci-dessus, la présente convention, rédigée en un exemplaire unique en langues française, anglaise et espagnole, le texte français faisant foi en cas de divergences, entrera en vigueur dès sa ratification par l'ensemble des États signataires, dûment notifiée à la Banque des États de l'Afrique Centrale".

²⁰ Règlement COBAC 2016/04

- ◇ **Prise en compte des intérêts du personnel** (article 59 à 62) : Le Conseil d'Administration et la Direction Générale doivent créer des conditions favorables à l'épanouissement professionnel et social du personnel et instituer des politiques et mesures adéquates visant à la préservation des intérêts des employés de l'établissement de crédit (article 59).

V. DISPOSITIONS FINALES

Cette partie donne le champ d'application de ce règlement de l'article soixante-trois à soixante-cinq (dernière article) :

Les modalités d'application du présent Règlement seront en tant que de besoin précisées par Instruction de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (art 63).

C'est ainsi que nous pouvons résumer ce premier règlement en matière de gouvernance dans les établissements de crédit en zone CEMAC.

Le Règlement 2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les Holding financières

Ce règlement décrit les exigences applicables au dispositif du contrôle interne au sein des établissements de crédit de la zone CEMAC. Il peut se diviser en trois parties

LE CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne est constitué de deux (2) niveaux:

Le Contrôle permanent

Le contrôle permanent est le dispositif qui permet une vérification régulière de l'activité des unités opérationnelles afin de garantir la régularité et la sécurité des opérations réalisées ainsi que le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations (Art 2). Le contrôle permanent comprend deux échelons :

- Le 1er échelon: L'autocontrôle et les contrôles hiérarchiques effectués par les opérationnels
- Le 2ème échelon: Le contrôle permanent « proprement dit », la conformité et la gestion des risques.

Le Contrôle périodique ou Audit interne

Audit interne: Activité, indépendante des unités opérationnelles et objective, qui donne à un établissement une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cet établissement à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité (Art 2).

Les acteurs clés du système de contrôle interne

Les acteurs du système de contrôle interne selon le Règlement 2016/04 sont les suivants :

L'organe délibérant : Définit l'orientation stratégique de l'établissement et assure la surveillance effective de la gestion des activités pour le compte des actionnaires. Il s'agit du conseil d'administration

L'organe exécutif : Ensemble des personnes qui assure la gestion courante des activités de l'établissement et le pilotage effectif du processus de réalisation des objectifs stratégiques fixés par l'organe délibérant. Il s'agit de la Direction Générale.

Les organes exécutifs et délibérants doivent promouvoir au sein de l'établissement assujetti une culture de contrôle interne à tous les niveaux du personnel. Chaque membre du personnel de l'établissement doit comprendre son rôle dans le dispositif du contrôle interne et y être totalement impliqué (Art 9).

Le comité d'audit : La mise en place d'un comité d'audit est obligatoire pour tous les établissements assujettis (Art 25). Le comité d'audit :

- ◇ assiste l'organe délibérant dans la supervision du système de contrôle interne (Art 26) ;
- ◇ évaluation de la qualité du contrôle interne (Art 26) ;
- ◇ vérifie la fiabilité des informations fournies par l'organe exécutif et les auditeurs externes et la pertinence des méthodes comptables ainsi que l'appréciation de la cohérence des systèmes d'identification, de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration (Art 26).

Le comité des risques :

- ◇ Comité spécialisé de l'organe délibérant (Art 2) ;
- ◇ Assiste l'organe délibérant dans le pilotage du dispositif de gestion des risques (Art 2).

La fonction Contrôle permanent :

- ◇ doit se doter de dispositifs qui permettent un contrôle régulier et permanent au niveau des unités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité, la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations (Art 35) ;
- ◇ doit disposer d'un personnel qualifié et expérimenté (Art 39) ;
- ◇ rémunération fixée de façon indépendante par le comité des rémunérations, tenant compte de la réalisation des objectifs associés à la fonction (Art 39) ;
- ◇ chaque incident doit faire l'objet d'un rapport circonstancié du responsable du contrôle permanent. Ce rapport est transmis à l'audit interne et l'organe exécutif (Art 41).

La fonction Conformité : L'identité du responsable de la fonction Conformité est communiquée à la COBAC (Art 3). Le responsable de la fonction Conformité doit :

- ◇ s'assurer de la coordination de la gestion du risque de non-conformité (Art 54) ;
- ◇ disposer d'un personnel hautement qualifié dans le domaine des activités bancaires et financières et une connaissance approfondie des règles et normes en vigueur (Art 54).

La fonction Gestion des risques : Elle a en charge la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques (Art 56). Le responsable de la gestion des risques est nommé et démis de ses fonctions par l'organe délibérant, sur proposition de l'organe exécutif (Art 57). Le responsable de la gestion des risques doit :

- ◇ s'assurer que le niveau des risques encourus par l'établissement assujetti est compatible avec les orientations et politiques fixées par l'organe délibérant (Art 58) ;
- ◇ alerter le comité des risques et l'organe exécutif de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la maîtrise des risques (Art 59) ;
- ◇ disposer d'un personnel qualifié et expérimenté et être doté d'un positionnement adéquat pour exercer ses missions au sein de l'établissement (Art 60) ;
- ◇ procéder au moins une fois par an à une simulation de crise sur les risques les plus significatifs et communiquer au Secrétariat Général de la COBAC le rapport de la simulation de crise. (Art 61).

La fonction Audit interne :

- ◇ doit permettre de vérifier, selon une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations et l'efficacité des dispositifs de premier niveau (Art 43) ;
- ◇ procède, en toute indépendance, à des contrôles périodiques (Art 45, 47) ;
- ◇ le responsable de l'audit interne est un employé de l'établissement assujetti, compétent et hautement qualifié. Il est nommé et révoqué par l'organe délibérant, sur proposition de l'organe exécutif et après approbation du comité d'audit (Art 49).

Composantes d'un dispositif de contrôle interne

Les établissements assujettis doivent se doter d'un contrôle interne qui comprend notamment :

Un système de contrôle des opérations et des risques :

Une organisation comptable :

Les établissements assujettis sont tenus de se doter d'un dispositif formel de contrôle de la comptabilité qui doit notamment comprendre une fonction dédiée au contrôle comptable qui doit :

- ◇ s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des données comptables et financières et de veiller à la disponibilité permanente de l'information (Art 75).
- ◇ les procédures et l'organisation comptables doivent être consignées dans un document mis à jour régulièrement afin de faciliter la compréhension du système comptable et la réalisation des contrôles (Art 75).
- ◇ la piste d'audit et la fiabilisation de l'information comptable et financière doivent permettre (Art 76) :
- ◇ reconstituer les opérations selon un ordre chronologique ;
- ◇ justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;
- ◇ justifier les schémas d'écriture comptable ;

- ◇ expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.
- ◇ les informations relatives aux déclarations périodiques et prudentielles destinées au Secrétariat Général de la COBAC doivent respecter les dispositions ci-dessus mentionnées (Art 77)

Des procédures internes écrites :

- ◇ les établissements assujettis doivent élaborer et tenir à jour des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités (Art 72).
- ◇ la documentation est organisée de façon à pouvoir être mise à la disposition, à leur demande, de l'organe délibérant, de l'organe exécutif, du comité d'audit, des commissaires aux comptes et du Secrétariat Général de la Commission Bancaire (Art 72).
- ◇ chaque service ou unité opérationnelle doit être doté d'un manuel dans lequel sont consignées les procédures d'exécution des opérations qu'il est chargé d'effectuer. Ces procédures fixent notamment les modalités d'engagement, d'enregistrement, de reporting, de traitement des opérations, ainsi que les schémas comptables correspondants, le reporting ainsi que l'archivage) (Art 73).
- ◇ les modalités d'exécution des opérations quotidiennement effectuées par les entités opérationnelles doivent comporter des procédures appropriées de contrôles permanents pour s'assurer de la régularité, de la fiabilité et de la sécurité de ces opérations (Art 74).

Un système du traitement de l'information :

- ◇ Les établissements assujettis déterminent le niveau de sécurité informatique jugé acceptable par rapport aux exigences de leurs métiers et que ce niveau de sécurité s'intègre aux dispositifs de continuité d'activité mis en place en application du règlement COBAC 2008/01 (Art 80).
- ◇ Des procédures écrites de traitement informatisé des données doivent permettre d'obtenir, sur support papier ou tout autre support, des états récapitulants dans un ordre chronologique toutes les données qui y sont entrées, sous une forme interdisant toutes insertions, suppressions ou additions ultérieures (Art 81).
- ◇ Le contrôle des systèmes d'information doit notamment permettre de s'assurer que (Art 82) :
 - ◇ le niveau de sécurité des systèmes informatiques est périodiquement apprécié et que, le cas échéant, les actions correctrices sont entreprises;
 - ◇ des procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques ;
 - ◇ l'intégrité et la confidentialité des opérations sont préservées en toutes circonstances
 - ◇ Le contrôle des systèmes d'informations s'étend à la conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements (Art 82).

Des systèmes de mesure des risques et des résultats :

- ◇ Les établissements assujettis mettent en place des systèmes d'analyse, de mesure et de contrôle des risques inhérents à leur « business model » et à leur profil des risques (Art 84).
- ◇ Des critères et seuils permettant d'identifier comme significatifs les incidents révélés par les procédures de contrôle interne doivent être prévus. Est réputé à ce effet significatif toute fraude entraînant une perte ou un gain d'un montant brut dépassant 0,5% des fonds propres de base sans pouvoir être inférieur à 5 000 000 FCFA (Art 86).
- ◇ Les établissements assujettis mettent en place des systèmes et procédures permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés aux activités bancaires et non-bancaires de l'établissement assujetti (Ces systèmes et procédures permettent aux établissements assujettis de mesurer et de gérer toutes les causes et tous les effets significatifs des risques et de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes (complexité de

l'organisation, nature des activités exercées, professionnalisme des personnels et qualité des systèmes, etc.) et externes (conditions économiques et de marché, évolutions réglementaires, etc.) (Art 87).

- ◇ La cartographie des risques prend en compte l'ensemble des risques encourus. Elle établit par entité ou ligne de métier, évalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux évolutions de l'activité et identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus par (Art 88):
 - ◇ Le renforcement des dispositifs de contrôle permanent
 - ◇ La mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques identifiés
 - ◇ La définition des plans d'urgence et de continuité de l'activité prévus par le règlement COBAC R 2008/01.
- ◇ Le dispositif de mesure, de maîtrise et de suivi de chaque risque doit permettre de s'assurer que les risques auxquels peut s'exposer l'établissement assujetti sont correctement évalués et régulièrement suivis (Art 89)
- ◇ Les risques inhérents à l'activité bancaire sont les risques de crédit, de marché, opérationnels, de taux d'intérêt, de change, de liquidité, de règlement-livraison, les risques liés aux nouveaux produits et activités ainsi que les risques liés aux activités externalisées.
- ◇ L'organe exécutif doit constituer des comités chargés d'assurer le suivi de certaines catégories de risques spécifiques, notamment les comités du risque de crédit, de gestion actif-passif, des risques opérationnels et des risques de marché (Art 89)
- ◇ Les établissements assujettis qui externalisent des activités doivent :
 - ❖ s'assurer que leur système de contrôle interne inclut leurs activités externalisées (Art 64);
 - ❖ se doter de dispositifs de contrôle de leurs activités externalisées
- ◇ L'externalisation des activités ne doit pas avoir pour effet de réduire ou de limiter les responsabilités de l'organe délibérant, de l'organe exécutif, de l'audit interne, des entités et personnes en charge du contrôle permanent, de la gestion des risques et de la conformité. Ainsi, ils doivent conserver l'entière maîtrise de ladite activité (Art 64)
- ◇ Les conditions de base d'une externalisation sont (Art 65):
- ◇ l'externalisation des activités doit être décidée par l'organe délibérant (Art 67)
- ◇ l'existence d'un contrat écrit ;
- ◇ la garantie d'une bonne qualité et de contrôle de la prestation ;
- ◇ la disponibilité et l'accessibilité des données de l'établissement assujetti sur le territoire de l'État de son siège principal dans la CEMAC²¹ ;
- ◇ le droit de contrôle de la COBAC (Art 66);
- ◇ l'accord préalable du Secrétaire Général de la COBAC (Art 69)
- ◇ Les activités relatives au contrôle permanent, à l'audit interne, au contrôle de la conformité et à la gestion des risques définis ne peuvent pas faire l'objet d'une externalisation (Art 68).

Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques :

- ◇ Détermination des limites globales et opérationnelles. Ces limites ainsi que les procédures visant à alerter l'organe exécutif et l'organe délibérant doivent être régulièrement revues (Art 132).
- ◇ Le contrôle du respect des limites visées par le présent règlement est réalisé de façon régulière, par le contrôle permanent, et inopinée par l'audit interne et donne lieu à l'établissement d'un rapport à l'attention des organes exécutif et délibérant (Art 136)
- ◇ Les établissements assujettis procèdent à un réexamen régulier des systèmes de mesure des risques et de détermination des limites, afin d'en vérifier la pertinence au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés, de l'environnement économique en fonction du cycle d'activité ou des techniques d'analyse (Art 137)

²¹ Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale

- ◇ Les procédures de contrôle interne doivent prévoir des critères et des seuils permettant d'identifier comme significatifs les incidents relevés dans le cadre de l'exercice du contrôle interne (Art 137)
- ◇ Les établissements assujettis se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels, y compris juridique (Art 138)

Un système de reporting et de documentation :

Le reporting interne :

- ◇ Les établissements assujettis définissent des procédures d'information, à toute la moins trimestrielle, de l'organe exécutif et, le cas échéant, du comité ad hoc (Art 143)
- ◇ L'organe délibérant détermine les modalités de communication et de périodicité selon lesquelles les informations mentionnées ci-dessus lui sont communiquées, ainsi qu'au comité des risques (Art 143)
- ◇ Les établissements assujettis doivent élaborer des états de synthèses adaptés pour la surveillance de leurs opérations, et notamment pour les informations, qualitatives ou quantitatives destinées à l'organe exécutif, au comité ad hoc, à l'organe délibérant, au comité d'audit et au comité des risques (Art 144)
- ◇ L'organe exécutif informe régulièrement, au moins une fois par an, l'organe délibérant des conditions dans lesquelles les limites fixées sont respectées (Art 145)
- ◇ Les rapports des contrôles des limites fixées et la revue périodique du dispositif sont communiqués à l'organe délibérant, au comité d'audit et à l'organe exécutif. Ils sont également tenus à la disposition des commissaires aux comptes et du Secrétariat Général de la COBAC (Art 146)
- ◇ Le responsable de la conformité doit établir, au moins une fois par an, un rapport sur ses activités qu'il adresse à l'organe exécutif. Ce dernier transmet ledit rapport à l'organe délibérant ou au comité d'audit. (Art 147)
- ◇ Une copie de ce rapport doit être adressée au Secrétariat Général de la Commission Bancaire, au plus tard le 31 mars suivant la fin de l'exercice (Art 147).

Le reporting externe :

- ◇ Au moins deux fois par an, l'organe délibérant doit procéder à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif et le cas échéant, par le comité d'audit. Le procès-verbal des délibérations est transmis au Secrétariat Général de la Commission Bancaire et aux commissaires aux comptes (Art 148)
- ◇ Le rapport annuel sur le contrôle interne est transmis au plus tard le 30 avril suivant la fin de l'exercice (Art 150)
- ◇ Les commissaires aux comptes des établissements assujettis transmettent au Secrétaire Général de la COBAC, dans les plus brefs délais, leurs constats, les observations de l'organe exécutif et les conclusions qu'ils tirent de la revue du dispositif de contrôle interne de l'établissement (Art 151)
- ◇ Au moins deux fois par an, l'organe délibérant doit procéder à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif et le cas échéant, par le comité d'audit. Le procès-verbal des délibérations est transmis au Secrétariat Général de la Commission Bancaire et aux commissaires aux comptes (Art 148)
- ◇ Le rapport annuel sur le contrôle interne est transmis au plus tard le 30 avril suivant la fin de l'exercice (Art 150)
- ◇ Les commissaires aux comptes des établissements assujettis transmettent au Secrétaire Général de la COBAC, dans les plus brefs délais, leurs constats, les observations de l'organe exécutif et les conclusions qu'ils tirent de la revue du dispositif de contrôle interne de l'établissement (Art 151)

L'ensemble des dispositifs composant le Contrôle Interne doit être adapté à la nature et au volume des activités l'établissement ; la taille de l'établissement ; aux implantations et aux risques de différentes natures auxquels il est exposé.

Ainsi, l'application de ces deux règlements permet aux établissements de crédit de la zone CEMAC d'instaurer une organisation efficace afin de maîtriser les risques inhérents à leurs activités.

CONCLUSION

L'objet de cet article est de mettre en évidence la relation existante entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques bancaires et surtout montrer la contribution de la gouvernance dans le processus de gestion des risques au sein des entreprises.

Grace à l'analyse documentaire et l'observation lors de nos participations aux différentes activités de la Direction, nous avons pu comprendre l'importance de la gouvernance d'entreprise dans le processus de gestion des risques au sein d'une entreprise.

Les résultats montrent que la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques sont étroitement liées. Autant, la gouvernance définit la stratégie de maîtrise des risques, autant, la gestion des risques permet à la gouvernance de prendre les bonnes décisions concernant la survie de son entreprise. La gouvernance est donc l'acteur principal de la gestion des risques car c'est lui qui met en place l'organisation favorable à la gestion efficace des risques inhérents aux activités de l'entreprise. La mise en place d'une stratégie intégrée au système de contrôle interne, le suivi des ratios réglementaires, la protection des données ainsi que le dispositif de conformité témoigne de l'implication active des organes de gouvernance des entreprises, cherchant à s'arrimer aux normes réglementaires et appréhender les risques.

L'analyse de ces résultats nous a permis de ressortir les failles existantes dans ce dispositif de gestion des risques à première vue conforme aux normes et règlements. Ainsi, les axes d'amélioration concernent : le renforcement qualitatifs et quantitatifs des effectifs, la poursuite de la mise en conformité de la banque, la synergie des corps de contrôle et enfin les sensibilisations des collaborateurs.

En dépit des moyens et stratégie déployés par les établissements de crédit pour maîtriser les risques inhérents à leur activité, ceux-ci ne parviennent pas au risque zéro. D'où la notion de risque appétit. Dans un environnement économique en crise quel serait le niveau de risques acceptable pour un établissement de crédit ? Comment le régulateur apprécie l'effectivité du dispositif de bonne gouvernance mis en place par les banques

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES GENERAUX

- Charreaux G. (2005). « Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" : une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 157 ;
- Charreaux G. (1997) « le Gouvernement d'entreprises, corporate governance, Théorie et Faits, *Economica*, »
- Karen Moris, *les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques* *Revue française de gestion* » 2012/9 N° 228-229 | pages 147 à 166.

B. TEXTES REGLEMENTAIRES

- Règlement 2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les Holding financières fait à Libreville le 08 mars 2016 ;
- Règlement 04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC publié le 06 Octobre 2008 ;
- Convention portant Harmonisation de la Règlementation Bancaire dans les Etas de l'Afrique Centrale publié le 17 Janvier 1992 ;
- Règlement 2018/01 relatif à la classification, à la comptabilisation et au provisionnement des créances des établissements de crédits fait à Libreville le 16 Janvier 2018.