



Les risques bancaires et la gestion prudentielle des opérations bancaires

NZANZU KAVUNGA¹

Résumé

Les opérations courent parfois des risques. Elles exigent certaines prudenances du fait des risques inhérents au secteur bancaire. Ce papier mène une analyse des risques au sein de la gestion de la Rawbank/Butembo. Il s'agit de bien les identifier et de les évaluer ainsi que les moyens nécessaires pour la gestion efficace et impérieuse de cette celle-ci. Les résultats de l'étude distinguent les risques de crédit, les risques de marché, les risques du taux d'intérêt, les risques de change et aussi celui de liquidité, ainsi que les risques opérationnels. De façon pragmatique, de par sa conception de la théorie de panier liée au crédit pour chaque secteur d'activités, la Rawbank s'applique à maîtriser les risques de ses opérations. Pour elle, elle mise sur des critères d'anomalie, de contrôle permanent et ponctuel des opérations. En relève d'une gestion efficace, et, elle contraste toujours les différentes alternatives : les dispositifs modernes et les stratégies de minimisation des risques (caméra de surveillance, objectifs de régularité, les règlements et les instructions, les chartes, les évaluations de performance des activités, le contrôle partiel ou intégral des encaisses, les formations régulières des agents, les mises à jour procédurales, les logiciels de gestion, etc.).

Mots clés : Opérations, risques, Rawbank, stratégies

¹ Assistant à la Faculté des Sciences économiques et de gestion à l'Université Catholique du Graben à Butembo (Nord-Kivu/RDC) : kavunganzanzu@gmail.com.

Summary

In conclusion, the management of the bank operations and banking risks demand or require prudence. This is cos risk is inherent in banking sector. Risk analysis and the management of the bank will help us to identify and evaluate banking risk. There was a question of analyzing some necessary strategies of effective management in Rawbank/Butembo. Thereby, we have reached in a result that shows that banking risk constitute credit risk, market risk, interest rate risk, exchange risk and liquidity risk, and operational risk. Practically, Rawbank has set up a theory called Basket theory which is related to credit for each and every sector of activities in order to improve the management of bank. Therefore, in order to minimize risks, Rawbank has put into place some dispositions and strategies such as camera, charters, evaluation of the performances of activities, the control of all activities, etc.

Key words: operations, risks, Rawbank, strategies

1. Introduction

Depuis la nuit des temps, l'homme a toujours eu des conséquences de ses actions. Sans savoir exactement ce que lui réserve l'avenir, il est confronté à l'incertitude et cherche à tout prix à prévenir le futur. Les transactions économiques n'échappant pas aux risques ; encore moins les opérations bancaires. La notion des risques, depuis Pascal et Bernouilli jusqu'aux années soixante-dix, a été comme instrument de mesure et donc de réduction de l'incertitude.²De manière particulière, le secteur bancaire connaît même une explosion des risques. C'est pourquoi leur gestion demeure indirectement liée aux principales activités bancaires. Une fois le risque est observé, ses effets entraînent directement les coûts qui pèsent sur les opérations de l'entreprise.

La prudence oblige d'user bien sûr de certains règlements régissant les institutions financières au niveau tant national qu'international afin de minimiser au plus possible les risques qui peuvent être éventuellement constatés.

² PETER L. Bernstein, Financial Times (Londres), « De l'incertitude au risque », in *Problèmes économiques*, N°2707, Londres, p. 1.

Pour la banque, tout risque se caractérise par un coût, lié, entre autres à l'obligation de le « prévenir » ; c'est-à-dire de se préparer à son impact financier au cas où il se concrétisait.³

Dans cette perspective, le présent papier se focalise sur un ensemble des risques que peuvent subir les institutions bancaires et les stratégies de gestion prudente dans leurs activités. Pour ce faire, la préoccupation est de chercher à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont exactement les risques qui peuvent être constatés au sein d'une banque ?
- Qu'en est-il de leurs mesures ?
- Pourquoi gérer efficacement et d'une manière prudente les opérations bancaires ?

Nous envisageons de ce fait que les risques provenant de difficultés de remboursement de crédit, les risques de vol, de blanchiment de fonds ainsi que les risques liés aux opérations puissent entrer dans une panoplie de risques.

Ensuite, il nous semble que toutes les mesures des risques bancaires soient classées d'après différentes notations, certains ratios et plafonds bien définis dans différents secteurs d'activités socio-économiques, etc.

Enfin, la possibilité de respecter la réglementation en vigueur dans les banques et aussi les principes d'analyse financière, la crédibilité de la banque ainsi que le suivi des procédures des opérations bancaires sont autant d'éléments qui puissent justifier plus la gestion efficace ainsi que prudente.

Ainsi, voudrions-nous, à travers cet article, identifier et évaluer les risques bancaires. Ce qui implique notamment de pouvoir analyser les nécessaires pour une gestion prudente au sein d'une banque. L'analyse

³Andlil Benoist ROUSSEAU, [2014], Finacialstability Board FSB, « Définition de Bâle III », in *Trader Inside*, [en ligne], [Référence du 25 septembre 2016], disponible sur www.Andlil.com.

s'appuie au cas de la RawBank, agence de Butembo et va d'août 2016 à 2018.

- **Méthodologie**

Déterminer à bien les démarches préalables à suivre pour un travail scientifique est une chose importante. L'élaboration de cet article nous a conduit plus vers des procédés opératoires bien définis : la technique documentaire et aussi la méthode analytique. La première a donc permis d'obtenir différentes théories relatives à notre thème pour mieux comprendre les risques que courent les banques. La seconde a aidé à apprécier différents risques et de les distinguer l'une des autres, les mesures des risques et, partant, de déterminer les moyens pour une gestion prudentielle des opérations bancaires.

2. Les risques bancaires

La notion du risque renvoie à ce que l'on ne pense pas arriver en avenir proche ou long. C'est l'apparition d'un événement négatif possible. Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa.⁴

Sur le plan économique, le risque implique une probabilité d'un événement négatif combinée avec un effet ou encore un impact chiffré (coûts) qu'il peut avoir dans une branche, un secteur et/ou activité. Eu égard à l'incertitude, les agents économiques estiment que les anticipations rationnelles constituent une des stratégies à mettre en exergue pour une gestion efficace dans leurs opérations. L'idée est que les individus utilisent aux mieux les diverses informations dont ils disposent à leur guise. Non seulement, ils connaissent toutes les informations nécessaires sur le présent, mais ils anticipent... les événements futurs⁵. Selon LUCAS⁶, les

⁴Celine KERMISCH, *Le concept du risque : De l'épistémologie à l'éthique*, Lavoisier, 1 février 2011.

⁵ Omer KAMBALE MIREMBE, *Macroéconomie*, cours inédit, L1 Sciences économiques et gestion, UCG/Butembo, 2012-2013.

⁶*Ibidem*.

anticipations rationnelles posent le principe que les agents d'un modèle économique utilisent correctement l'information dont ils disposent sur le présent et le futur.

Les banques constituaient l'activité la plus sensible aux risques de diverses natures, cherchaient à prévenir de toutes leurs forces les événements éventuels négatifs afin de les minimiser. La prévention n'est pas la précaution ; même si les deux renvoient à ce que l'on peut prévoir. Le premier concept traduit l'effort de bien contrôler plus les conséquences de ses inventions et de ses productions ; le second conduit à envisager de choses qui ne peuvent être démontrées, mais qui sont émotionnellement évoquées⁷. Le risque est un problème, un danger associé à un ou plusieurs événements dans le temps.

Les risques sont inhérents aux activités bancaires. Ils sont fondamentalement liés aux prêts, aux changes, aux détournements de fonds, au manque des formations et d'informations des ressources du personnel, au non-respect de la réglementation des institutions financières dans le monde économique, etc. Selon la Rawbank, les principaux risques auxquels la banque est exposée sont⁸ : les risques de crédits, les risques de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de liquidité, le risque opérationnel.

2.1. Le risque de Crédit

Le risque de crédit est défini comme la possibilité des pertes associées à une diminution de la qualité des emprunteurs ou des contreparties. Dans le portefeuille de la banque, les pertes découlent de défauts en raison de l'incapacité ou bien du refus d'un client ou d'une contrepartie de répondre à leurs engagements. Ce genre de risque se ramifierait en deux catégories : le risque clients et le risque pays.

2.1.1. Le risque clients

Pour satisfaire rapidement les besoins de la clientèle tout en observant une prudence nécessaire, la banque reste organisée selon un système de délégations qui permet de bien décentraliser la décision d'autorisation de crédit en fonction du niveau des risques. Elle utilise plus largement des systèmes de cotations ou scoring interne

⁷ PETER L. Bernstein, *Op. Cit.*, p. 22.

⁸ RAWBANK Kinshasa, Rapport annuel 2014 : *la voie d'une nouvelle dimension*, p. 59.

tant pour les entreprises industrielles (dépouillement de bilan, ...) et les banques (niveau de ratios réglementaires, ...) que pour les particuliers (situation de famille, niveau de revenus, ...)

2.1.2. Le risque-pays⁹

Le risque-pays est celui que les banques prennent vu les pays en voie de développement en difficulté financière (cessation de paiement ou accord de restructuration de la dette). Il tient de deux facteurs. Le premier est le risque souverain dans le cas des crédits faits à un Etat ou à une entreprise publique ; le second est le risque de non-transfert dans le cas des crédits faits en devises à une entreprise privée, les fonds pouvant être bloqués par la banque centrale.

La banque examine, mesure et gère les concentrations de l'exposition du risque de crédit sous diverses catégories par secteur industriel, par segment de clientèle, par produits, par provinces et par emprunteurs et groupes d'emprunteurs. Pour assurer une diversification du risque, la banque fixe les plafonds sur ces différentes dimensions de risque. Elle identifie les crédits non performants et constitue des provisions adéquates pour les pertes de crédits conformément aux instructions établies par la banque centrale.

Le tableau suivant montre la situation des crédits accordés par la Rawbank en RDC, en 2014.

⁹ Bernard KEIZER, « La gestion des risques dans les banques [1993] », in *Revue d'économie financière*, 18 août 2018, disponible sur www.persée.fr/doc/ecofin.

Tableau I : le portefeuille total crédits (en milliers USD) /Rawbank

Secteurs d'activités	Déc. 2014
Activités financières et assurances	1896
Administration publique	75025
Agriculture	588
Arts, Spectacles et activités récréatives	99
Commerce de gros, de détail et réparation des véhicules	51 449
Construction bâtiments et travaux publics	7465
Elevage et pêche	1
Enseignement	1030
Entreprises	6369
Hébergement et restaurants	255
Information et communication	20573
Non-résidents	0
Production et distribution et gaz et électricité	2761
Production et distribution de l'eau	3143
Production industrielle	5242
Production minière	61559
Santé et action sociales	411
Sylviculture et exploitation des forêts	655
Transport et entreposage	19544
Autres activités non sectorisées	87544

Source : RAPPORT ANNUEL, RawBank Kinshasa, 2014, p. 61.

De ce tableau, il ressort que la Rawbank a accordé, au cours de l'année 2014, plus de crédit aux secteurs qu'elle a estimés plus crédibles, notamment : l'administration publique, le commerce de gros, l'information et communication, la production minière et aussi le transport et l'entreposage. Nous pensons que ces cinq secteurs, pendant ce temps, ont eu un degré de solvabilité satisfaisant par rapport aux autres.

2.2. Le risque de marché

Le risque de marché se réfère à l'incertitude des revenus futurs découlant de changements dans le taux d'intérêt, les taux de change et leur volatilité. La banque s'expose au risque de marché lorsqu'elle octroie des prêts à la consommation et des prêts aux entreprises, effectue des opérations de change et d'investissements.

2.2.1. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est la probabilité d'un changement de valeur de la banque à la suite d'une modification des taux d'intérêt. Les taux d'intérêts pratiqués par la banque sur les opérations avec la clientèle (dépôts et crédits) sont influencés marginalement, pour les crédits octroyés aux segments des petites et moyennes entreprises (PME), par le taux d'intérêt sur les marchés financiers. Par contre, il existe un risque de taux d'intérêt au niveau du placement des liquidités excédentaires auprès des banques correspondantes.

S'agissant de la mesure du risque de taux d'intérêt, l'écart de taux d'intérêt est la forme la plus utilisée pour la mesure de sensibilité des taux d'intérêt. Il est calculé en faisant la différence entre les actifs sensibles aux divers taux (Rates Sensitive Assets, RSA, en sigle) et les passifs sensibles aux taux (Rates Sensitive Liabilities, RSL, en sigle). Un actif/ passif sensible aux taux est celui dont le rendement varie en fonction de fluctuations de divers taux de base. L'indicateur (RSA-RSL)/total actif permet aussi de mesurer le risque de taux d'intérêt.

Nous réalisons que cette mesure permet à la banque de déterminer l'impact d'une variation du taux d'intérêt dans son revenu. C'est qu'un écart positif existe quand il y a plus des RSA que des RSL. Inversement, un écart négatif existe quand il y a plus de RSL que des RSA.

Ainsi, la banque bénéficiera-t-elle d'un écart positif si les taux d'intérêts montent ; et, d'un écart négatif, si les taux d'intérêt baissent. Dès lors, la banque s'efforce de parvenir à un équilibre entre la réduction des risques et les bénéfices dus aux mouvements défavorables de taux d'intérêt.

2.2.2. Le risque de change

Le risque de change est la probabilité d'un changement de valeur de la banque, à la suite d'une modification des taux change. La banque mesure son risque de change en termes de position nette entre ses ressources et ses emplois par devise, qu'en termes de position globale pour l'ensemble de devises.

Suivant l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo, la banque est tenue de respecter trois éléments : 1) Un rapport maximum de 50% entre le montant de ses positions longues ou courtes dans chaque devise étrangère et le montant de ses fonds propres réglementaires ; 2) Pour les devises les plus utilisées dans le pays, notamment le dollar américain, pour la RDC prévu pour ce ratio, est porté à 15% ; 3) Un rapport maximum de 15% entre le montant de ses positions longues ou courtes dans l'ensemble de devises et le montant de ses fonds propres réglementaires. Les banques ont donc des politiques visant à limiter les fluctuations entre positions.

2.2.3. Le risque de liquidité

La liquidité correspond à la capacité, pour la banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à l'échéance, sans subir de pertes inacceptables. Une gestion efficace du risque de liquidité contribue plus à assurer la capacité d'une banque à faire face à ses engagements en termes de trésorerie, lesquels sont incertains. Ils sont influencés par des facteurs externes et par le comportement des autres agents.

Ce risque est mesuré efficacement par la banque à travers deux outils : les écarts contractuels de liquidité (liquidity gap), les ratios de liquidité. Pour le premier outil, les entrées et sorties de liquidités sont réparties suivant les durées restant à courir et présentées comme suit : moins de 1 mois, 1 à 3 mois, 3 à 6 mois, 6 à 9 mois, 9 à 12 mois, 1 an à 2 ans, 2 à 3 ans, 3 à 5 ans, plus de 5 ans.

Concernant les dépôts sans échéances, les hypothèses retenues par la Banque Centrale du Congo sont au nombre de deux : 1) Comptes à vue : 75% à l'échéance < 1 mois et 25% à échéance de 1-2 ans ; 2) Epargne : 30% < 1 mois et 70% à échéance de 1 à 2 ans.

Pour le second outil, l'on pense bien aux indicateurs - clés de liquidité. Certains ratios importants sont utilisés pour mesurer le risque de liquidité. Il s'agit, notamment indicateurs suivants : 1) Ratio actifs

liquides < 3 mois / total actifs ($\geq 35\%$) ; 2) Ratio crédits/dépôts ($\geq 50\%$) ; 3) Coefficient de liquidité ou alors liquidité à court terme ($\geq 100\%$) ; 4) Engagement de crédits de caisse/dépôts moyens ($> 60\%$) ; 5) Transformation sur le moyen et le long terme ($\geq 80\%$).

Dans la perspective, de l'instruction n°14 de la Banque Centrale du Congo, dans la gestion de leurs ressources, les banques sont plus appelées à respecter un rapport de 10% minimum entre les fonds propres prudentiels et le total de risques bancaires et un rapport de 7% minimum entre les fonds propres de base et le total des risques bancaires. Il indique, pour la banque, l'importance des fonds propres (capitaux + bénéfices) par rapport à ses encours ; c'est -à- dire les sommes qu'elle a engagées (prêts accordés, autres actifs). De là, la notion de ratio de solvabilité. Ainsi, le ratio de levier (Leverage ratio) = (fonds propres / actifs total) demeure l'indicateur utilisé par la banque pour bien évaluer la rentabilité des fonds propres par rapport au total des actifs.

Par ailleurs, le modèle de Bale III estime que les fonds propres sont censés couvrir les risques. Ce qui explique alors une nécessité d'augmenter leur qualité étant donné le niveau de risque pris par les banques et leur indépendance. Bâle III s'articule autour de trois grands axes. Le tableau suivant expose au clair ce modèle.

TABLEAU II : Modèle de Bâle III¹⁰

Augmenter les fonds propres de base et leurs qualités	Création d'un nouveau ratio de liquidité à court terme (LCR)	Préconiser l'usage de chambre de compensation lors des transactions liées aux produits dérivées
Etre mieux armé face au risque global	Création d'un LCR	Les transactions et prises des risques entre institutions financières devront être accompagnées d'une augmentation des fonds propres
Limitier l'effet de levier (la croissance du bilan)		Possibilité d'une augmentation du niveau du capital
Création de matelas de sécurité (protection contra cyclique)		

Ce modèle montre que l'augmentation de fonds propres de base conduit les banques à penser à l'augmentation des actions des réserves (ce qui revient à augmenter les reports à nouveau), à la réduction des produits financiers, et donc à une restriction de la distribution des dividendes pour les banques, notamment, à cause de l'augmentation du report à nouveau,

Additionnellement, le risque bancaire n'est pas lié seulement au crédit, au change, au marché, mais également à la procédure, aux systèmes, aux agents bancaires, et aux événements extérieurs, etc. Il faut bien noter que parfois les facteurs se combinent pour générer le risque, donc une perte.

2.3. Le risque opérationnel

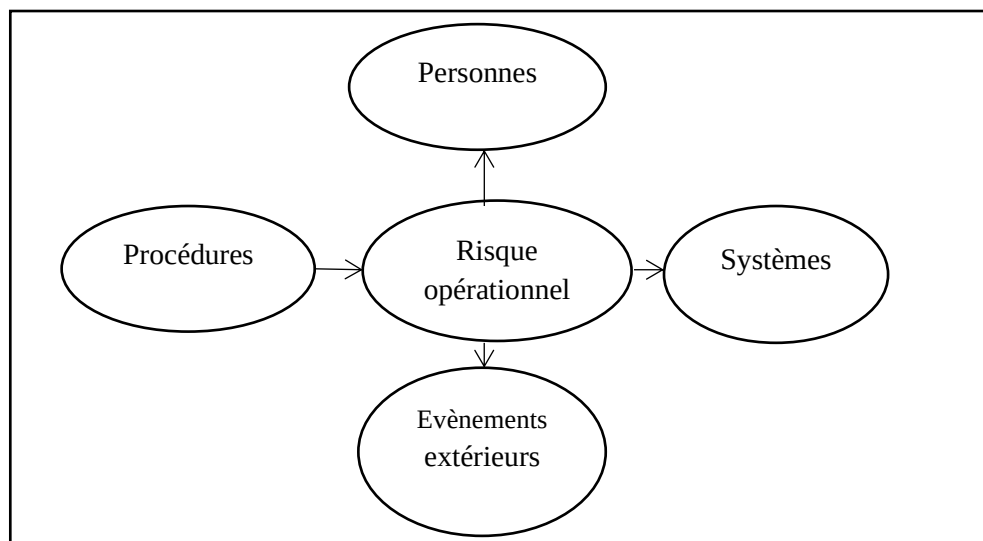
Le risque opérationnel se définit comme un risque de pertes directes ou bien encore indirectes provenant d'une inadéquation ou défaillance de

¹⁰Andlil Benoist ROUSSEAU, *Op. Cit.*, p. 20.

processus internes, de personnes, du système ou d'événements externes (menaces). Cette notion comporte à son sein le risque de réputation.

Partant de l'instruction n°22 à l'article 69 de la Banque Centrale du Congo (BCC), les établissements assujettis doivent disposer à bien de politiques et de procédures de gestion du risque *opérationnel* pour l'identifier, l'analyser, le mesurer, le suivre et le contrôler ou même le réduire. L'identification du risque suscite ainsi donc des questions essentielles suivantes : la perte constatée provient-elle de personnes ? Du non-respect de procédures, du système en général ou de l'extérieur de la banque ? Comment cette perte est-elle arrivée et pourquoi ? Ou encore quel est le niveau de risque ? Quelles stratégies ou alternatives pour le réduire ? Ce questionnement permet à un évaluateur de mener une analyse profonde des risques et de les évaluer, niveau par niveau. Ces risques étant aux centres de toutes les opérations, ils peuvent être schématisés de la manière suivante :

Schéma n° 1 : Les facteurs clés du risque opérationnel



Source : Notre conception

Ce schéma montre que le risque opérationnel peut provenir des personnes, des procédures, des systèmes et des événements extérieurs. S'agissant des personnes : Il émane des agents bancaires qui peuvent être sous informés relativement à des procédures, instructions ; des agents qui ne communiquent pas, ayant la mauvaise volonté de bien travailler ; ainsi que des fraudes internes et/ou externes. Le risque peut provenir des procédures ; faute de leur maîtrise, à cause de leur mépris, de l'incompréhension, de l'inadaptation au lieu de travail, etc. Du côté des Systèmes, l'on peut également évoquer : l'Absence de formations, l'asymétrie de l'information, l'insuffisance de personnel, l'insuffisance de dispositifs adaptés

(L'outil informatique non sécurisé, déconnexion récurrente du réseau), les mobiliers inappropriés, le leadership peu absent, la désorganisation dans la gestion des ressources humaines, aussi la mégestion généralisée au sein de l'entreprise etc. ;

Les événements extérieurs concernent, entre autres, la banque mal réputée, l'instabilité de l'économie nationale et internationale (l'inflation, le taux de change, le chômage, la fluctuation des prix des produits sur le marché national et international, etc.), l'instabilité politique, les guerres, les fraudes extérieures, etc. De ce fait, il est logique que la banque use d'une certaine maîtrise pour minimiser les risques opérationnels.

A la Rawbank, la maîtrise des risques opérationnels repose beaucoup plus sur trois piliers¹¹ : la connaissance des risques, la maîtrise des contrôles et la maîtrise de procédures. Cependant, l'évaluation des risques opérationnels se fait selon deux critères : la fréquence et la gravité. Le tableau suivant essaie de nous montrer les gravités des pertes potentielles et leur niveau de fréquence.

¹¹ Rawbank, VADE-MECUM/DMRO, 2015, pp. 25-27.

Tableau III : Les échelles de fréquences et gravités retenus par la banque¹²

	Très fréquent	Plusieurs fois par mois
FREQUENCES	Fréquent	Plusieurs fois par an
	Peu fréquent	Une fois entre 1 et 5 ans
	Rare	Moins d'une fois tous les 5 ans
GRAVITE	Haute gravité	Pertes > 100 000 USD
DE PERTES	Grave	Pertes entre 5000 et 100 000 USD
POTENTIELLES	Moyen grave	Perte entre 5000 et 50 000 USD
	Peu grave	Pertes 5000 < USD

La mesure des risques opérationnels peut se faire également en observant le nombre d'anomalies commises et la fréquence ou mieux encore la récurrence de ces anomalies dans chaque service ou bien encore le département tel que le département de crédit, le département d'audit, la comptabilité, le département de maîtrise des risques, la caisse, service commercial, etc. En somme, la gestion des risques est un mécanisme mis en place au sein d'une banque pour développer des mesures en vue d'une prévention appropriée et d'un traitement efficace des risques liés aux opérations quotidiennes.

3. Les risques dans la gestion des opérations bancaires

La gestion des opérations au sein d'une banque est l'ensemble de stratégies, de politiques entreprises par les institutions compétentes (Banque Centrale du Congo, Banque commerciale, etc.) elles-mêmes pour une bonne exécution des opérations à leur sein. Elle exige une certaine prudence. Car, sans aucune attention particulière accordée à ces opérations, la banque est plus exposée à des risques potentiels étant donné leurs complexités dans le domaine bancaire.

Les opérations bancaires sont traitées et commercialisées par les banques dans le cadre de leurs activités. Elles sont variées et peuvent bien

¹²Rawbank, VADE-MECUM/DMRO, 2015, pp. 25-27.

concerner des dépôts d'espèces, des opérations sur le marché monétaire (change, intérêt, ...), des opérations de crédit, etc.

Ainsi, la gestion et la maîtrise des risques constituent-elles aujourd'hui un élément le plus important des politiques de management des entreprises. Elle est également au centre des réflexions des institutions bancaires.

3.1. Typologie des opérations bancaires

Les opérations de banque sont nombreuses (multiples). Globalement, l'on en distingue de dépôts, de crédits, de marché de monnaie, de services bancaires de paiement, et de gestion de monnaie électronique.

3.1.1. Les opérations de dépôts

Il s'agit des sommes que la banque reçoit en provenance du public, auprès de tiers. La banque en dispose pour son propre compte ; mais, pour les restituer dans le temps. L'on sous-entend là que les tiers font l'épargne de leurs fonds. Il existe, en effet, deux catégories de dépôts¹³ : les dépôts à vue et les dépôts à terme. Les dépôts à vue indiquent que sont ceux dont les retraits se font sans préavis « au vu de l'ordre ». Ils peuvent circuler sous différentes formes d'opérations bancaires à la manière des chèques, des virements, des prélèvements, etc.). Les dépôts à terme, pour leur part, sont confiés pour une durée bien définie ; ils ne peuvent circuler immédiatement.

Les dépôts à vue sont ceux-là qui présentent ainsi la qualité nécessaire pour pouvoir être considérés comme les actifs monétaires, au sens strict, à savoir une parfaite liquidité. La politique est conçue de la manière que les clients ne viennent pas retirer tous leurs économies aux mêmes moments. Les dépôts et les retraits doivent être suivis et protégés jusqu'à une limite précise (cf. risque de liquidité, §3) selon qu'il s'agit d'un compte à vue monétaire ou à terme.

¹³ Démise Floujat, *Economie contemporaine*, PUF, Paris, 1974, p. 89.

3.1.2. Les opérations de crédit

Elles reposent beaucoup sur le prêt d'argent ou la promesse de prêt à titre rémunéré. Ici, l'autorisation/validation crédit se fait après une étude minutieuse des états financiers, des activités du demandeur de crédit. De par son activité rentable et celle profitable, celui-ci doit s'avérer solvable pour bénéficier du crédit.

L'étude du dossier crédit vise à minimiser le risque de crédit. Le problème réside surtout au niveau du compte à découvert pour les hommes d'affaires. A ce point, si aucune étude n'inaugure le déclenchement/validation de crédit ou alors de dépassement, l'autorisation du dépassement dépend des mouvements que le client fait sur son compte courant. De ce fait, il retire plus ce qu'il a. Le compte devient débiteur pour un plafond et pour un temps fini. Le découvert bancaire ne doit qu'être défini dans le court-terme.

3.1.3. Les opérations du marché de la monnaie

Il s'agit des opérations de change des devises. Certaines d'entre elles interviennent à l'occasion des transactions sur les biens et les services. Les autres sont liées aux règlements des opérations financières (investissements directs ou placements de portefeuille) ou encore aux variations des taux d'intérêt. Les opérations de change sont effectuées par divers sujets économiques. Parmi eux, comptent les banques ; y compris les banques centrales en fonction de leurs anticipations aux variations du taux de change¹⁴.

Ces opérations se matérialisent (trouvent leur fondement) par l'offre et la demande de monnaies étrangères contre la monnaie nationale, qui se rencontrent plus sur le marché de changes. Le marché de change est organisé par les banques. Celles-ci opèrent pour leur propre compte ou pour celui de leurs clients ; généralement, leurs cambistes.

¹⁴ Démise Floutat, *Op. Cit.*, p. 361.

Un marché des changes répond d'autant mieux à sa vocation que la confrontation des offres et aussi des demandes de devises y est aussi large que possible et s'effectue à des cours librement débattus¹⁵.

En revanche, les réglementations nationales, les situations sociopolitiques, peuvent en altérer sensiblement les mécanismes. Il en est de la situation que la RD Congo est en train de traverser depuis des décennies. Ceci ne reste pas sans méfaits sur la compétitivité du pays sur les marchés internationaux. En particulier, la banque prendra des précautions nécessaires en analysant l'évolution du taux des changes au niveau des instances dans l'économie du pays. L'analyse a donc pour finalité de minimiser les pertes susceptibles des revenus que la banque pouvait recevoir en achetant ou en vendant les devises.

Ainsi, l'évaluation des positions de change (fixe ou flottant), se fera-t-elle d'une façon exacte. Une autre stratégie est de ne pas ainsi dépasser le volume de liquidité prévue pour les opérations de change. Car d'après tout, celles-ci concernent les achats et les ventes d'avoir en comptes.

3.1.4. Les opérations liées aux services bancaires de paiement

Ces opérations correspondent à la gestion et elles mettent aussi à disposition des moyens de paiement pour transfert des fonds à travers le chèque, le virement, le transfert, les cartes électroniques, le reçu de caisse, l'ordre de paiement, etc. L'étude de conformité de moyens de paiement permet ainsi de réduire les risques éventuels liés à ces opérations.

3.1.5. Les opérations liées à la gestion de monnaie électronique

La gestion de la monnaie électronique se fait grâce à des cartes bancaires qui sont de différents types. Elles exercent presque les fonctions séparées suivantes : retrait, paiement et crédit.

Dans le premier cas, on parle des cartes de retrait. Elles permettent d'effectuer le retrait auprès des Gestionnaires Automatiques des Billets ou Guichets Automatiques de Billets (GAB) ou encore Distributeurs

¹⁵ Démise Floutat, *Op. Cit.*, p. 361.

Automatiques des Billets (DAB). Dans le deuxième cas, ce sont alors des cartes de paiement. Elles permettent d'effectuer les paiements chez les commerçants affiliés à la banque. Ces cartes amènent à ce que le compte du client soit automatiquement débité, celui du commerçant crédité. Dans le dernier cas, il s'agit des cartes de crédit. Elles facilitent au titulaire d'effectuer les achats à crédits. La banque octroi, à des conditions bien déterminées, des avances à son client pour une durée plus courte.

Ces opérations sont caractérisées par les échanges de fonds par voie électronique, la vague de l'informatisation dans les banques, le télépaiement et l'apparition du concept du porte-monnaie électronique (sans support papier). Car, la politique des banques est de rendre les opérations plus rapides et personnelles. En outre, l'accès rapide de l'opération de retrait, de paiement et de crédit, à l'aide des codes personnels au travers des terminaux, permet de rendre plus sécurisantes les informations pour les banques et pour les clients.

Les opérations bancaires sont tellement variées que nous ne puissions prétendre les balayer toutes. Cependant, la banque peut en effectuer d'autres opérations. Entre autres, l'on peut citer : 1) Les opérations de conservation des biens de valeur (or, métaux précieux, pièces, etc.) ; 2) Le placement, l'achat, la garde, la vente des valeurs mobilières et de tout produit financier ; 3) La gestion de patrimoine ; 4) La gestion financière ; 5) Les opérations de location simples des biens mobiliers ou immobiliers et des opérations de crédit-bail.

L'on ne le dira jamais assez. Une gestion des opérations cherche ainsi à réduire les risques. C'est pourquoi un service d'étude de conformité définit un mode opératoire bien clair dans l'objectif de vérifier l'exactitude, l'originalité des opérations dans la banque.

Ce service de conformité doit alors comprendre le contrôle des documents, la tenue des opérations à chaque niveau et les dispositifs nécessaires permettant le contrôle permanent des opérations. Ce serait donc se tromper de prétendre que toutes les opérations bancaires sont gérées par la direction pour penser à une gestion prudente. La responsabilité de gérer plus

efficacement les opérations est l'affaire de tout le collègue : c'est donc l'unité dans la diversité qui est susceptible de bien le faire ; dans le respect strict de chaque service et instrument de contrôle permanent mis en place.

Additionnellement, dans le but d'une gestion bien prudente des opérations, les banques conçoivent et elles communiquent les procédures à suivre, les instructions ; ainsi que les notes circulaires. La visée est de sécuriser et de couvrir l'ensemble d'opérations qu'elles effectuent en leur sein.

3.2. Les risques et la prudence de la Rawbank/Butembo

Ce point nous renseigne sur la manière dont se fait la prudence des opérations de la RAWBANK/Butembo et la minimisation des risques éventuels. Il s'agit de partir des critères d'anomalies pour envisager tour à tour, le Contrôle ponctuel des opérations ; les stratégies ou alternatives de la minimisation des risques ainsi que la gestion de risques.

3.2.1. Les critères d'anomalies

Les anomalies sont les erreurs commises par les utilisateurs lors des opérations au sein de la banque. Celles-ci conduisent à des risques liés *a priori* aux opérations effectuées.

Il y a alors risque, exactement, des sens contraires de l'opération de la longévité, des suspens, des pertes probables, des produits probables, de la gradation des risques (faible c'est-à-dire sans anomalie, élevé : avec anomalie, très élevé : relevé non remis, haut risque : anomalie persistante à soumettre à l'attention de la haute direction¹⁶. En prenant le cas de suspens au sens que l'opération de transfert effectué par un client de la banque qui a lancé une commande de marchandises auprès d'un fournisseur, ce dernier recommande que l'argent lui parvienne le plutôt possible (généralement le lendemain de l'opération de transfert). Le client ayant ainsi déposé les documents nécessaires (licence d'importation-exportation, l'ordre de paiement, les documents de transport, etc.) à la banque ; le préposé aux opérations oublie de passer l'opération à question. Le résultat en est que le

¹⁶ Adèle MBUYI, *Comptes à risque*, Kinshasa, mai 2017, p. 24.

préposé aux opérations cause du retard dans le paiement et donc le non-respect du contrat entre client-fournisseur et peut amener le client de se désengager de la banque et conduit à de pertes de productivité, de perte de la clientèle. Le suspens amène au risque de non-conformité qui se conçoit comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou bien disciplinaire, de perte financière ou d'atteinte à la réputation du fait du non-respect par la banque des dispositions législatives et réglementaires, des normes d'usages professionnelles et déontologiques qui lui sont applicables.

A cet effet, de là découle en réalité la mesure des risques notamment évaluée en termes de fréquence, de consistance (anomalie liée par exemple à un montant élevé lorsque l'utilisateur a effectué l'opération).

Le contrôle des opérations

Le contrôle des opérations, au sein de la RAWBANK/Butembo, vise, en principe, à s'assurer du respect des règles tant externes qu'internes, de la maîtrise des risques, de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations des systèmes de mesure de risques. C'est, en fait, le travail d'un contrôleur. Celui-ci est l'œil d'observation et de rappel des respects des instructions pour réduire au plus possible les risques ; et, cela, de manière régulière¹⁷.

Un dispositif formalisé de suivi sert donc de support au contrôleur. Il peut s'agir d'une caméra de surveillance, d'un logiciel, des instructions, etc. Ce dispositif permet de s'assurer de l'avancement des actions correctrices programmées, mises en œuvre aussi en fonction effectivement de leur niveau de priorité.

Ainsi donc, trois niveaux de contrôle s'imposent-ils¹⁸ selon qu'il est effectué par les opérateurs, le contrôleur interne de l'agence et d'auditeur interne de la banque. De fait, le contrôle fait par les opérateurs (ou encore les utilisateurs) prend cours avant et après la saisie et la validation des opérations (versement et ou retrait des fonds). Il évoque l'autocontrôle des utilisateurs

¹⁷ Propos du contrôleur Rawbank/Butembo.

¹⁸ *Ibidem*.

sur base des instructions, procédures établies par la banque avec comme objectif de tendre vers la minimisation des risques. Ce contrôle se fait aussi grâce à des dispositifs confidentiels à la banque.

Pour sa part, le contrôle effectué par le contrôleur interne de l'agence Rawbank implique que celui-ci soit la personne qui rappelle aux utilisateurs la procédure lorsqu'il y a mis à jour de certaines instructions. Il est une aide relativement aux procédures lorsque les préposés (les opérateurs) n'ont pas suivi les règles ou lorsqu'ils sont en doute. De son côté, le contrôle effectué par un auditeur interne de la banque concerne une personne qui n'est pas de l'agence qu'elle contrôle, mais agent de la Rawbank.

En plus de ces trois niveaux de contrôle, il y a un autre, l'audit effectué à la banque par les agents de la Banque Centrale du Congo. Son l'objectif est de vérifier si la Rawbank respecte réellement les instructions au niveau national ; c'est-à-dire les différentes règles générales régissant toutes les banques en R.D. Congo.

Les stratégies ou alternatives de la minimisation des risques

Les risques sont inhérents à la banque ; il est donc possible de penser toujours à la minimisation et non à l'élimination absolue des risques. C'est pourquoi quelques stratégies sont mises en évidence : le rappel aux utilisateurs de ce qui est la procédure ; les formations régulières et les mises en jour des procédures ; le contrôle ponctuel et permanent ainsi que la mise en place des dispositifs efficaces et modernes, ...

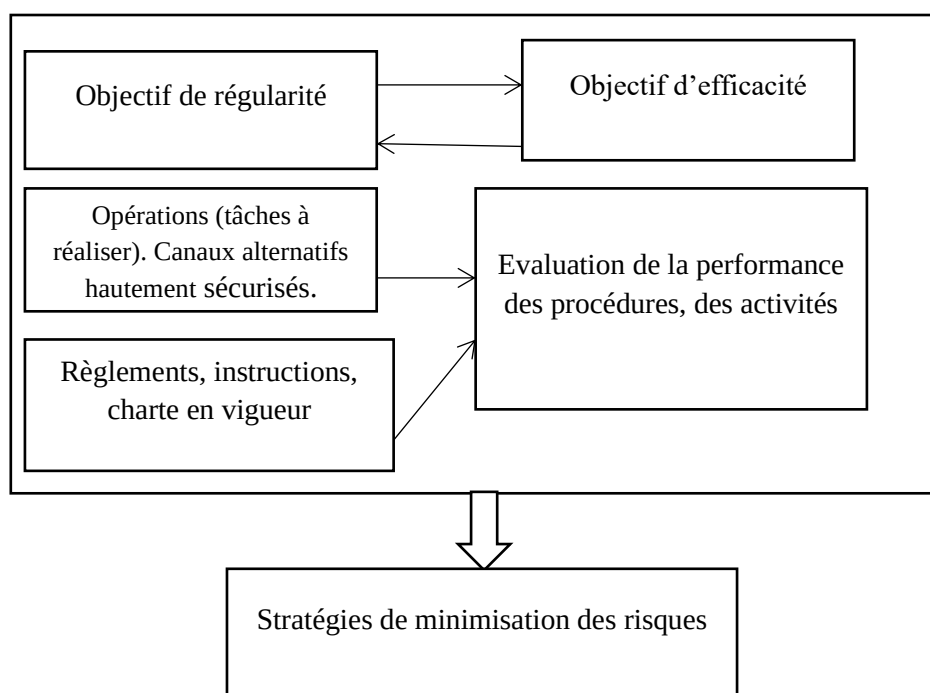
Savoir bien gérer les canaux alternatifs permet aussi de minimiser les risques au sein de la banque. Il s'agit de la gestion des opérations bancaires grâce aux différentes innovations technologiques. Pratiquement, les opérations ordinaires que la Rawbank effectue, opérations de paiement, de virement, de transfert, peuvent se faire grâce à de canaux alternatifs comme par exemple la Rawbank-online, Illicocash, GAB/DAB. Ces voies alternatives améliorent la traçabilité des informations et réduisent les risques de procédure et de systèmes. Précisons, enfin, que la gestion de canaux alternatifs s'oriente vers la monétique qui s'intéresse le plus sur la gestion de

la monnaie électronique grâce aux GAB et également la gestion des risques devient efficace par l'effet de l'automatisme des opérations liées aux GAB.

La détermination des objectifs que la Rawbank/Butembo poursuit afin de réduire au plus bas niveau les risques, constitue un élément important pour le bon fonctionnement des activités. Ainsi, le contrôle partiel ou intégral des encaisses (trésor et le GAB) ; le contrôle des existants justifiant parfaitement les soldes sur les comptes à risques ; donner une assurance raisonnable au management que les risques de son agence, sont-ils réellement maîtrisés, etc.

Nous estimons par ailleurs que la régularité et l'efficacité du contrôle de la Rawbank traduise la procédure de réduction des risques. Ainsi, le schéma suivant de nous le monte-il :

Schéma n° 2 : Procédure de réduction des risques



Ces stratégies de minimisation des risques permettent finalement de maîtriser les risques à l'agence de la Rawbank/Butembo ; et, par ricochet, une bonne gestion des risques bancaires.

3.2.2. La gestion des risques

Gérer les risques n'est pas facile. Car, ceux-ci demeurent tant internes qu'externes à l'agence de notre investigation. Néanmoins, faire la gestion des risques dans cette entité, c'est penser aux opérations, à la caisse, à la clientèle, au capital humain, au crédit, au commercial, à la sécurité de l'agence, etc. Il s'agit de répertorier toutes les activités génératrices des risques et, partant, de mettre en place un dispositif pour les maîtriser. Si les risques sont les mêmes dans le domaine bancaire, chaque banque dispose de sa manière de gérer ceux inhérents à son entreprise.

Dans la perspective, la gestion des risques est faite par un service de risques de la Rawbank. C'est lui qui est à la gestion des risques opérationnels, à la gestion des crédits, à la gestion des ressources humaines, à la gestion informatique, etc.

Ainsi, en matière de gestion des crédits, la direction du crédit émet-elle la politique et les stratégies en matière de risque de crédit. Elle gère le risque crédit et elle est principalement responsable de la mise en œuvre de la stratégie de gestion du risque de crédit approuvée par le conseil d'administration, du développement des procédures et des systèmes de gestion dudit risque, de la surveillance de la qualité et aussi de la concentration du portefeuille crédit de la banque. Dans la gestion de crédits, il y a la pratique appelée « *la théorie du panier* ». Celle-ci consiste à justifier le fait que, pour octroyer un crédit, la banque catégorise différents secteurs d'activités dans lesquelles œuvrent ses clients. Elle se fixe l'objectif d'ouvrir des crédits pour chaque secteur avec un plafond bien défini, suivant les modalités liées à ces crédits (montant à octroyer, délai de remboursement, aspects de garanties, intérêts payés ou à payer, etc.).

Lorsque les demandeurs de crédits les reçoivent et qu'ils arrivent à l'échéance, ils honorent leurs dettes au fur et à mesure ; et le panier de la liquidité se reconstitue. Cela permet à la banque d'avoir la liquidité. Ainsi,

ouvre-t-elle d'autres crédits en faveur de nouveaux demandeurs. Ces derniers vont recevoir les fonds en respectant la procédure d'ouverture de crédit comme les anciens demandeurs. A l'échéance, ils honorent leur engagement. D'autres demandes de crédits seront alors reçues et autorisées par le fait de la reconstitution du panier ; ainsi de suite. Cela devient en réalité le tour à tour des demandeurs de crédits de bénéficier du financement de la banque.

Notre analyse nous pousse à noter que cette théorie de panier montre son efficacité du côté de la banque et ne profite pas à la clientèle s'il y a de défaillances de paiement par le groupe de bénéficiaires de crédit. La Rawbank fait donc à ce niveau la limitation de risque de pertes (à un niveau supportable) au cas de non-paiement. Autrement dit, la banque constitue le panier sur base d'un montant de crédit et estime que lorsqu'il y a non-remboursement, elle va continuer à fonctionner. Il s'agit de dire que le non-remboursement de crédit par le premier groupe de bénéficiaires peut bien bloquer le groupe suivant d'accéder au crédit et peut aussi amenuiser la productivité dudit produit. Bien au contraire, le montant de crédit augmenté des intérêts rend croissant le volume de crédit pour le groupe suivant au sein de la banque.

En vertu de cette théorie de panier conçue par la Rawbank, celle-ci ne prête que les fonds qui ont constitué un crédit hier et qui ont été remboursés. C'est comme si la banque avait déjà séparé le fond consacré aux crédits d'autres fonds des transactions. La finalité en est de ne pas conduire la banque dans un gap de liquidité.

S'agissant de la gestion des risques de marché, dans le but de minimiser les pertes pouvant découler de son exposition au risque de marché, particulièrement au risque de taux de change, la Rawbank a mis en place un comité chargé, outre de sa gestion Actif-Passif, de la surveillance, de la gestion et du suivi des risques financiers dont les risques de change. Ce comité mesure plus le risque de change de la banque en termes de position nette par devise et globale (Actif-Passif). Les positions de change pour chaque devise sont suivies et analysées au quotidien par la direction des risques et un rapport sur le risque de change est présenté mensuellement par la direction de la

trésorerie au comité de gestion Actif-Passif de la banque. La politique de la banque étant donc de limiter strictement les positions de change (réduction des écarts entre positions), le comité de gestion Actif-Passif a fixé dans sa politique ALCO (Asset Liabilities Committee) des positions pour chaque devise afin de réduire plus le risque de change. En tout ce qui concerne le risque de liquidité, la Rawbank a mis en place le comité ALCO qui gère la liquidité structurelle. Ses rôles sont entre autres le suivi de l'impasse de liquidité et le suivi des ratios de liquidité (cf. le risque de liquidité pp. 8-9). La politique de la banque est d'être très liquide afin d'être capable de faire face à toute demande de liquidité de la part des clients.

Enfin, le rôle de la mise en place et aussi du maintien du dispositif d'identification, de mesure et de contrôle des risques opérationnels revient à la Direction Maîtrise des Risques Opérationnels (cartographie des risques, contrôle permanent, indicateurs clés des risques et la gestion de diverses crises). Elle aide ainsi à promouvoir la culture des préventions des risques opérationnels au sein de la banque. A cet effet, la DMRO comprend en son sein trois équipes dont la première est en charge du contrôle des pièces comptables, la deuxième est dédiée à la surveillance des comptes à risques et la troisième chargée de la mise en place des dispositifs de contrôle. La responsabilité de la gestion des risques opérationnels incombe donc à tous les agents, tous les services, tous les départements et les directions à travers le respect strict des dispositifs de contrôle interne mis en place par la DMRO.

Conclusion

Les risques bancaires sont inhérents aux opérations bancaires. La mise en œuvre des stratégies de gestion permet de prévoir ces risques et de les minimiser. Raison pour laquelle nous nous sommes investis à déterminer les types de risques bancaires, à nous interroger sur leurs mesures et à nous préoccuper d'une gestion efficace des opérations bancaires.

Après avoir compté les difficultés de remboursement de crédit, le vol, le blanchiment des fonds, l'instabilité des changes puissent entrer dans une panoplie de risques, il eut fallu classer les mesures des risques bancaires suivant les ratios, les notations et les plafonds bien déterminés dans les

secteurs d'activités socio-économiques. C'est alors que le respect de la réglementation en vigueur et des principes d'analyse financière, le suivi des processus des opérations bancaires sont ressortis comme autant d'éléments qui puissent justifier la gestion efficace et prudente.

L'ambition de ce papier était d'identifier, d'évaluer les risques ainsi que d'analyser les moyens pour bien gérer la banque. Les risques bancaires comprennent : les risques des crédits, les risques de marché, les risques de taux d'intérêt, le risque de change et celui de liquidité, les risques opérationnels.

Nous sommes partis d'un cas qui est la Rawbank/Butembo, nous avons décelé les critères d'anomalies et nous avons démontré aussi que les anomalies sont des erreurs que peut commettre un agent lors des opérations au sein de la banque. Les risques se manifestent alors lorsqu'il y a la longévité de l'opération, de suspens, des pertes financières, etc. De ce fait, la Rawbank évalue les risques en termes de fréquence, de consistance du montant de l'opération effectuée par l'opérateur. Pour réduire les risques, la banque a mis en place un service de contrôle des opérations qui veille au respect des règles, des instructions, des procédures tant externes qu'internes, de la maîtrise des risques, de la fiabilité et aussi de l'exhaustivité des informations de système de mesure des risques. La banque a mis aussi en place un dispositif formalisé de suivi ; il s'agit du logiciel, des instructions, de la caméra de surveillance, etc.

Nous l'avons mentionné les risques n'échappant pas à la banque ; c'est pourquoi les stratégies de minimisation sont mises en évidence telles que le rappel aux utilisateurs de ce qui est de la procédure, les formations régulières, le contrôle ponctuel et permanent ainsi que les installations des dispositifs efficaces et modernes. Enfin, pour rendre efficace la gestion des opérations, la Rawbank a mis au point le service des risques ; c'est pourquoi en matière de gestion de crédit, la direction du crédit gère le risque de crédit, et donc de développement des procédures et des systèmes de gestion dudit risque, de la surveillance de la qualité et de la concentration du portefeuille de la banque. Dans cette gestion de crédit, il y a la théorie de panier qui consiste à justifier le fait que, pour octroyer le crédit, la banque catégorise

plus les différents secteurs d'activité dans lesquels œuvrent ses clients. Alors que la gestion de risque de marché est la préoccupation du comité chargé de la surveillance et du suivi des risques financiers dont les risques de change. Ce comité de gestion actif-passif a fixé dans sa politique Assets Liabilities Committee (ALCO) des positions pour chaque devise afin de réduire plus le risque de change ; dans le but ultime de bien gérer les opérations au sein de la Rawbank, le rôle de la mise en place et du maintien du dispositif d'identification, de mesure et de contrôle des risques opérationnels revient à la Direction Maîtrise des Risques Opérationnels (DMRO).

Perspectives

Les institutions financières exigent une gestion efficace et prudente des opérations qu'elles effectuent pour leur viabilité. Le problème est observé par la légèreté de procédures, des instructions et des dispositifs de surveillance.

Notre débat s'est focalisé plus sur les questions financières concernant la maîtrise des risques. Les institutions doivent en principe concentrer leur force dans la gestion permanente et continue des ressources humaines et de la clientèle, celles-ci doivent être bien traitées, formées et rémunérées, bien choyées dans le but de restreindre les risques parce que en tout point de vue, le risque, quel que soit sa forme, ne provient de personnes (d'agents, de clients et de tirs). Il est alors évident que la conscience professionnelle et la confiance priment dans toute transaction financière.

Au total, il faut plus de formations permanentes pouvant rendre plus innovateurs les agents des institutions financières. Avant de rendre l'ancre, nous recommandons à la crème intellectuelle d'aborder les aspects non touchés dans notre recherche. Il s'agit en occurrence de la gestion de carrière et des emplois dans le secteur bancaire, de l'analyse de l'équilibre entre risques et rentabilité dans une banque, de la gestion de la clientèle dans les institutions financières.

Bibliographie

Adèle MBUYI, *Comptes à risques*, Kinshasa, mai 2017.

Andlil Benoist ROUSSEAU [2014], *Financial Stability Board FSB, Définition de Bâle III*, [Référence du 25 septembre 2016], disponible sur www.Andlil.com.

Bernard KEIZER, « La gestion des risques dans les banques [1993] », in, *Revue d'économie financière*, [Référence du 18 août 2018], disponible sur www.persée.fr/doc/ecofin.

Céline KERMISCH, *Le concept du risque : De l'épistémologie à l'éthique*, Lavoisier, 2011.

Demise FLOUCHAT, *Economie contemporaine*, PUF, Paris, 1974.

Omer KAMBALE MIREMBE, *Macroéconomie, cours inédit, Science économiques et gestion*, UCG/Butembo, 2012-2013.

Peter L. BERNSTEIN, « De l'incertitude au risque », in *Problèmes économiques*, N°2707, Londres.

RAWBANK/KINSHASA, *Rapport annuel 2014, sur la voie d'une nouvelle dimension*.

RAWBANK/KINSHASA, *VADE-MECUM/DMRO*, 2015.