



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES**

CYCLE D'EXPERTISE COMPTABLE (C.E.C)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION

DU DIPLÔME NATIONAL D'EXPERT COMPTABLE

**GESTION DES RISQUES BANCAIRES :
ENJEUX REGLEMENTAIRES ET OPERATIONNELS**

SOMMAIRE

Par Hamid ATIDE

III RV

Président	SOMMAIRE	M. Mohamed AFERKOUS Professeur à la faculté de Droit
Directeur de recherche		M. Abdelaziz AL MECHATT Expert comptable DPLE Enseignant à l'ISCAE
Suffragant		M. Abdelkrim HAMDI Expert comptable DPLE Enseignant à l'ISCAE
Suffragant		M. Abdelmouniam BIADE Enseignant à l'ISCAE

Session Mai 2004

AVANT-PROPOS

Je tiens à remercier :

- L'ensemble des professionnels, enseignants et personnel de l'ISCAE qui ont œuvré pour la création et le déroulement du cursus de formation du cycle d'expertise comptable.

- M. Abdelaziz ALMECHATT, mon directeur de recherche, pour les conseils précieux qu'il m'a prodigués pour mon encadrement, et l'aboutissement de ce travail. J'espère que celui-ci saura se hausser aux exigences de qualité et de rigueur que M. AL MECHATT a su défendre avec détermination et brio durant toute sa carrière professionnelle et pédagogique.

- Mrs Allach, Benali, El Maataoui et Souiri pour leur encouragement.

TABLE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Libellé
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
APB	Accounting Principles Board
ASB	Accounting Standards Board
BAM	Banque Al-Maghrib (Banque Centrale)
BCM	Banque Commerciale du Maroc
BCP	Banque Centrale Populaire
BMCE	Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BMCI	Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
BNDE	Banque Nationale pour le Développement Economique
BT	Bons du Trésor
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CDVM	Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
CEC	Conseil des Etablissements de Crédit
CIH	Crédit Immobilier et Hôtelier
CNC	Conseil National de la Comptabilité
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
CNME	Conseil National de la Monnaie et de l'Épargne
CNP	Conseil National des Moyens de Paiement
COB	Commission des opérations de bourse
CPM	Crédit Populaire du Maroc
CRBF	Comité de la réglementation bancaire et financière
CRC	Comité de la réglementation comptable
EITF	Emerging Issues Task Force
FAS	Financial Accounting Standard (ou SFAS)
FASB	Financial Accounting Standards Board
FEC	Fonds d'Équipement Communal
FEE	Fédération des experts comptables européens
FRS	Financial Reporting Standard
GPBM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
IASC	International Accounting Standards Committee
ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England and Wales
IFRS	International Financial Reporting Standard
IOSCO	International Organisation of Securities Commissions (en français OICV)
IVT	Intermédiaires agréés en Valeurs du Trésor
MRE	Marocains résidant à l'étranger
OFS	Organismes Financiers spécialisés
OICV	Organisation internationale des commissions de valeurs (en anglais IOSCO)
OICV	Organisation Internationale des Commissions de Valeurs
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PIB	Produit Intérieur Brut
PNB	Produit net bancaire
RAROC	Risk Adjusted Return On Capital (retour sur fonds propres ajusté du risque)
RBE	Résultat brut d'exploitation
ROE	Return on equity
SBF	Société des bourses françaises

Abréviation	Libellé
SEC	Securities and Exchange Commission
SFAS	Statement of Financial Accounting Standard (ou FAS)
SIC	Standing Interpretations Committee
TCN	Titres de Créance Négociables
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
Var	Value At Risk (Valeur au risque)

SOMMAIRE SIMPLIFIÉ

Gestion des risques bancaires

Diagnostic et Difficultés de mise en œuvre

Quels enjeux pour le commissaire aux comptes ?

<i>Avant-propos</i>	4
Table des abréviations	6
<i>Sommaire simplifié</i>	8
partie introductive	12
Problématique générale.....	14
Secteur bancaire marocain : Vue d'ensemble.....	18
Intérêt du sujet.....	27
Propos Méthodologiques.....	27
Première partie : Examen Typologique des risques bancaires : Existant, réglementation et tendances internationales	29
Introduction de la première partie	30
Chapitre1 : Etude des risques bancaires et leurs critères d'évaluation	31
Section 1 : Typologie des risques bancaires.....	31
Section 2 : Critères d'évaluation.....	50
Chapitre 2 : Apports réglementaires en matière de gestion des risques bancaires	59
Section 1 : Réglementation et supervision bancaire.....	60
Section 2 : Règles prudentielles.....	64
Section 3 :Circulaires Bank Al Maghrib.....	66
Section 4 : Limites.....	75
Conclusion du chapitre 2.....	79
CHAPITRE 3 : TENDANCES INTERNATIONALES EN MATIERE DE GESTION DES RISQUES BANCAIRES	80
Section 1 : Nouvelles orientations découlant du comité de Bâle.....	80
Section 2 : Expériences étrangères en matière de gestion des risques bancaires.....	85
Section 3 : Gestion des risques bancaires et la normalisation comptable.....	90
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	98
PARTIE II : LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET LE PROCESSUS D'INTEGRATION DES RISQUES BANCAIRES	100
INTRODUCTION DE LA PARTIE II	101

CHAPITRE 1 : ANALYSE DYNAMIQUE DES PRINCIPES DE CONTRÔLE BANCAIRE EFFICACE.....	102
Section 1 : Processus de gestion des risques bancaires.....	102
Section 2 : Dimension du contrôle interne dans le système de gestion des risques bancaires.....	122
Section 3 : Application des règlements et exigences prudentielles.....	127
Section 4 : Reporting et communication financière.....	131
Conclusion du chapitre 1.....	134
CHAPITRE 2 : MOYENS ET ENJEUX DE LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES BANCAIRES.....	135
Section 1 : Système d'information.....	135
Section 2 : Ressources humaines.....	140
Section 3 : Outils de reporting.....	142
Section 4: Organisation comptable.....	145
Conclusion du chapitre 2.....	154
CHAPITRE 3 : QUELLES CONSEQUENCES POUR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES ?.....	155
Section 1 : Risques bancaires et stabilité financière.....	155
Section 2 : Elaboration d'un canevas d'appréciation des risques bancaires par le commissaire aux comptes.	157
Conclusion du chapitre 3.....	169
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	170
CONCLUSION GENERALE.	171
ANNEXES.....	175
1.La Fair Value.....	176
2.Les Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace Comité de Bâle – septembre 1997.....	179
3.Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres.....	184
4.Circulaire N°6 de Bank Al Maghrib.....	187
5.Résumé de la réglementation prudentielle applicable au Maroc.....	200
6.Circulaire N°9 de Bank Al Maghrin relative à l'audit externe des établissements de crédit...	203
7.Le concept de Value At Risk.....	212
8.Questionnaire de contrôle interne adapté à la circulaire N°6.....	213
9.Critères de sélection de notre échantillon bancaire.....	214

<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	216
<i>Table des Matières</i>	222
<i>Lexique</i>	225

PARTIE INTRODUCTIVE

La gestion des risques bancaires (risk management) est une problématique largement d'actualité, depuis déjà quelques années dans beaucoup de pays occidentaux (Etats Unis, Japon, Grande Bretagne, France,...). Ceci n'est pas le fruit du hasard, mais une simple conséquence des problèmes économiques importants que soulève la question, ayant abouti dans certains cas à des situations dramatiques.

Les pertes importantes qu'ont subies plusieurs banques et établissements non financiers sur leur activité de trading illustrent par ailleurs, de manière assez pragmatique, les conséquences de «breakdowns» dans le processus de maîtrise des risques. Des noms tels que orange country, Metallgesellschaft, barings et daiwa bank ne sont que des exemples de cette liste noire.

Il y a quelques années, le Maroc a lui aussi failli tomber sous le coup d'une instabilité financière causée par les difficultés financières de deux grandes banques de la place. Sans l'intervention des pouvoirs publics, cette crise aurait pris un tournant dangereux.

S'il est vrai que ces accidents n'ont pas mis le système financier en danger, ils n'en sont pas moins porteurs d'un avertissement pour tous : Des systèmes déficients en matière de gestion des risques dans le secteur financier peuvent rapidement provoquer des pertes financières considérables lesquelles, si elles ne sont pas contenues adéquatement par des tampons solides aptes à endiguer le risque systémique, sont susceptibles d'engendrer un effet de domino auprès d'autres opérateurs sur les marchés avec des conséquences difficilement calculables pour le système financier. Cette préoccupation est réelle, comme en témoigne l'actualité internationale : les crises récentes de l'Argentine, la Turquie et la crise asiatique d'il y a quelques années n'en sont que des exemples.

Ces turbulences financières qui ont secoué le marché financier marocain en particulier et les marchés financiers internationaux en général, ont mis en évidence certaines faiblesses dans la gestion des risques au sein des établissements bancaires. Cette gestion longuement assimilée à une simple conformité à des règles prudentielles s'est révélée inefficace dans la mesure où celles-ci se sont limitées pour la plupart au respect d'un ensemble d'indicateurs plutôt généraux et ont passé sous silence un aspect fondamental de la gestion des risques bancaires : l'implication du management et du conseil d'administration dans le contrôle des organisations bancaires.

Il est évident que dans ces conditions, les banques ne peuvent plus se contenter pour leur gestion de s'appuyer sur une approche globale de gestion des risques bancaires, un pilotage

plus fin devient alors vital. En effet, la solidité et la santé de tout organisme financier est une responsabilité qui incombe en premier lieu au management de la banque : il n'y a aucun système spécifique de surveillance bancaire qui puisse remplacer une gestion saine et efficace d'une banque. Celle-ci passe désormais par une implication plus importante du management et du conseil d'administration dans le choix d'outils pertinents les mieux adaptés au niveau de technicité et au profil de risque de l'établissement bancaire. S'il est vrai que le contrôle bancaire comporte des coûts élevés, il s'est avéré qu'un contrôle insuffisant coûte encore plus cher.

Problématique générale

Contexte international

La problématique de la gestion et de la surveillance des risques apparaît donc comme une donnée omniprésente et essentielle dans l'appréciation de la qualité des établissements de crédit. Une rétrospective sur l'évolution des normes et des pratiques en la matière souligne toutefois le caractère récent de cette préoccupation avec les premières réflexions d'ensemble qui remontent à seulement une dizaine d'années.

C'est en effet en 1988 que le premier texte international visant à réguler l'exposition aux risques des banques a vu le jour, avec la publication par le Comité de Bâle de l'accord sur l'adéquation des fonds propres qui, rappelons-le, ne traitait à l'époque que des risques de crédit (cette norme est à la base de la décision réglementaire de BAM n°96 du 25 décembre 1992 relative à l'instauration du ratio de solvabilité imposé à l'ensemble des opérateurs dans le secteur bancaire). L'évolution spectaculaire des référentiels de gestion des risques découle de deux phénomènes qui sont venus se cumuler :

- L'impulsion du marché avec la montée en puissance des thématiques de gouvernement d'entreprise et de transparence, phénomène qui n'est d'ailleurs pas spécifique au secteur bancaire mais concerne l'ensemble des sociétés et, en particulier, les sociétés cotées ;
- Et spécifiquement pour les banques et autres intervenants financiers, une pression forte et continue des régulateurs bancaires, en premier lieu le Comité de Bâle, pour améliorer les dispositifs de gestion et de contrôle des risques dans l'objectif de garantir la stabilité économique au niveau mondial et éviter la survenance de risques systémiques.

L'analyse des textes qui émanent des autorités prudentielles bancaires, au niveau international et dans les différents pays, montre une attention croissante portée depuis quelques années par ces autorités à ces thèmes, avec en particulier :

- La déclinaison au niveau du secteur bancaire du principe de responsabilité finale des administrateurs dans le fonctionnement du contrôle interne et des recommandations pour la mise en place de comités d'audit ;
- Un cadre complet et précis sur le mode d'organisation et les conditions de fonctionnement des dispositifs de gestion et d'encadrement des différents risques (développement du concept de "Risk Management") ; notamment au travers de textes réglementaires sur le contrôle interne ;
- L'affirmation constante de la nécessité de transparence vis-à-vis du marché ; celle-ci passe notamment par une communication adaptée sur l'organisation interne de la gestion des risques, les expositions et leurs incidences passées et futures, ainsi que sur la rentabilité des activités autour de différents indicateurs de création de valeur.

Une autre tendance de fond observée depuis 1998 réside dans l'élargissement des référentiels de gestion et de maîtrise des risques, vers une conception étendue à l'ensemble des risques de l'entreprise, alors qu'ils étaient concentrés initialement sur les risques financiers (crédit, marché...). En particulier, des travaux approfondis ont été entrepris par le Comité de Bâle sur le thème du risque opérationnel.

Dans ce contexte d'un foisonnement et d'une progression continue des textes sur la gestion des risques des banques, les rapports annuels des grandes banques internationales comportent dorénavant des présentations de plus en plus importantes sur les dispositifs globaux de "risk management", et une communication désormais spécifique sur la gestion du risque opérationnel.

La gestion et le contrôle des risques constituent plus que jamais un « going concern ».

Cette problématique générale étant précisée, Qu'en est-il de la question **au Maroc** ?

Contexte marocain

Le paysage marocain se caractérise par un cadre prudentiel qui a fait l'objet d'une refonte profonde dès 1993 coïncidant avec la promulgation de la nouvelle loi bancaire. Dans le prolongement de cette nouvelle loi bancaire, plusieurs règlements se sont succédés, dont le plus important est la circulaire N° 6 relative au contrôle interne des établissements de crédit diffusée par BAM en février 2001.

Avant la diffusion de cette nouvelle circulaire, un débat fragmenté a été soulevé depuis quelques années avec pour toile de fond les dysfonctionnements vécus ces derniers temps par certains établissements de crédits ; jusque-là considérés comme pionniers dans le pilotage bancaire et le contrôle interne.

La circulaire N°6 arrive donc à point nommé pour rappeler aux établissements de crédit leurs responsabilités et la nécessité de maîtriser leurs risques majeurs pour protéger leurs clients, leurs actionnaires et l'ensemble de leurs partenaires. Afin d'inciter les établissements de crédit à se conformer à la réglementation en vigueur, des sanctions pécuniaires applicables aux différentes infractions ont, en outre, été édictées. Ce renforcement du dispositif prudentiel et son alignement sur les normes internationales visent à prévenir les différents risques liés à l'exercice de l'activité des établissements de crédit.

Ces actions entreprises par les autorités monétaires traduisent une volonté ferme des organes de tutelle en vue d'éradiquer toutes les sources potentielles pouvant entraver un fonctionnement normal de l'ensemble du système financier. Là aussi la responsabilité de l'auditeur externe n'a pas été épargnée, il se voit désormais attribuer une responsabilité très large dans l'appréciation des systèmes de gestion des risques des établissements de crédit en vertu de la circulaire n°9 de BAM relative à l'audit externe des établissements de crédit diffusée en juillet 2002.

La gestion des risques bancaires revêt encore plus d'importance auprès des autorités monétaires qui se sont démarqué ces derniers temps par la diffusion d'un ensemble de règles et de recommandations visant à mettre en place une nouvelle approche de surveillance des risques basée sur un renforcement des systèmes de contrôle interne. Toujours est-il qu'une question demeure posée à ce sujet, celle-ci porte non seulement sur l'efficacité des mesures réglementaires instituées par les autorités monétaires, mais aussi sur la capacité des établissements de crédit à intégrer efficacement les nouvelles règles de contrôle interne, découlant à la fois des pratiques internationales et des nouvelles approches fondées sur une gestion interne des risques.

Il est question aussi d'envisager l'impact de cette nouvelle tendance sur la mission du commissaire aux comptes. L'approche du commissaire aux comptes dans l'audit des établissements de crédit étant fondée pour une bonne partie sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne.

Secteur bancaire marocain : Vue d'ensemble

Place du secteur bancaire dans le contexte macro-économique

Le secteur bancaire marocain fait état d'une quasi- stabilité qu'il doit notamment à un système immunisant le mettant à l'abri de la concurrence externe et des ondes de choc des crises financières internationales.

Le secteur marocain financier inclut des banques, des sociétés de crédits à la consommation, des sociétés de crédits bail, des sociétés de courtage, des fonds de pension et des sociétés d'investissement. La taille du secteur financier est relativement grande à juger par le total des actifs représentant plus de 1.5 fois le PIB du Maroc ; le secteur bancaire s'accaparant la plus grande part, avec un total actif atteignant environ 90 % du PIB. Le système est en grande partie concentré sur le financement de l'économie domestique.

Le système bancaire a compris 18 banques au 30 juin 2003 (voir la Table 2) : 14 banques de commerce et quatre établissements se sont spécialisées dans l'agriculture (**CNCA**), le logement et le tourisme (**CIH**), l'investissement industriel (**BNDE**) et les collectivités locales (**FEC**). Ces quatre banques représentent légèrement moins de 20 % du volume global des crédits distribués. Le secteur affiche relativement un haut degré de concentration, avec les trois plus grands groupes bancaires représentant à eux seuls 50.9 % du total actif de l'ensemble du secteur bancaire à fin 2002.

Les établissements financiers au 30 juin 2003

<i>Raison sociale des banques soumises à la réglementation marocaine</i>	<i>Sigle</i>	<i>Observation</i>
<i>Banques commerciales Marocaines (12)</i>		
Bank Al-Amal		
Banque Commerciale du Maroc	BCM	En cours de fusion avec la Wafabank
Banque Marocaine pour l'Afrique et l'Orient	BMAO	Fusionnée avec le crédit agricole durant le dernier trimestre 2003
Banque Marocaine du Commerce Extérieur	BMCE	
Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie	BMCI	
Crédit du Maroc	CDM	
Groupe Banques Populaires	BCP	
Mediafinance		
Société Générale Marocaine de Banques	SGMB	
Casablanca Finance Markets	CFM	
Union Marocaine de Banques	UMB	
Wafabank	WBK	En cours de fusion avec la BCM
<i>Foreign commercial banks (2)</i>		
Arab Bank		
Citibank Maghreb		
<i>Specialized banks (4)</i>		
Banque Nationale pour le Développement Economique	BNDE	En cours de redéploiement. Ses activités commerciales seront transférées prochainement au crédit agricole
Caisse Nationale de Crédit Agricole	CNCA	
Crédit Immobilier et Hôtelier	CIH	
Fonds d'Equipement Communal	FEC	

Tableau 1

Bien que d'un point de vue réglementaire toutes les banques marocaines fonctionnent sous les mêmes règlements, analytiquement ils peuvent être répertoriés dans deux groupes : des banques spécialisées à dominante publique et des banques commerciales privées.

A l'image du contexte économique marqué par un niveau de croissance modéré et largement dépendant des fluctuations fortement cycliques du secteur agricole, conjugué à une organisation administrative et judiciaire des plus rigides, le secteur des banques voit son

activité s'essouffler ces dernières années sous l'effet d'un net ralentissement des crédits octroyés, privilégiant une politique de rentabilité à une stratégie de volume, dans un contexte fortement pénalisé par l'accroissement des impayés.

La nécessité d'engager des réformes en profondeur devient donc de plus en plus pressante dans un contexte marqué par la volatilité de la croissance économique, elle-même durement affectée par la performance mitigée de certains secteurs clés de l'activité économique : le tourisme et l'agriculture. Autant de facteurs qui ont condamné le secteur bancaire à des perspectives de croissance plus ralenties faisant planer des risques d'inflation plus perceptibles eu égard à la surliquidité caractéristique du marché monétaire elle-même affectée par le nombre limité de projets économiques productifs et crédibles.

La situation est d'autant plus inquiétante que les efforts de libéralisation entrepris jusqu'ici par les autorités de tutelle se sont révélés moins concluants pour les établissements financiers placés sous le régime des entreprises publiques. Ce contexte incite désormais à la mise en œuvre sans délai d'une politique de restructuration et de contrôle des établissements financiers plus rigoureuse, ainsi qu'une meilleure implication des organes d'administration dans la gestion et le contrôle des banques. En l'absence de telles mesures, leurs profils de risque vont probablement empirer avant qu'ils ne s'améliorent.

Evaluation du système bancaire marocain

Une récente étude de l'agence de notation Standard & Poor's a classé les banques marocaines dans une gamme étroite d'évaluations variant généralement entre 'B' et 'BB'. Ces évaluations à caractère spéculatif reflètent principalement l'environnement économique relativement risqué dans lequel ces banques opèrent.

Les banques marocaines sont orientées presque uniquement sur le marché intérieur et souffrent en conséquence de la faible sophistication de leurs marchés respectifs. Elles disposent d'une gamme de produits étroite avec des opportunités toutes aussi réduites pour l'octroi de crédit à des contreparties de bonne qualité. Dans l'ensemble, les crédits aux particuliers servent comme relais aux crédits aux entreprises considérés plus risqués et moins profitables. Cela dit, ce changement de stratégie vers la banque de détail n'a pas encore mené à l'amélioration des profils financiers des banques. De plus, le développement rapide des activités détail n'a pas encore été évalué par un cycle économique prolongé.

Dans l'ensemble, les banques du secteur public font face à des problèmes de qualité d'actif nuisibles, tandis que les banques privées ont affiché des performances plus ou moins équilibrées sur plusieurs fronts, grâce notamment à des pratiques gestionnaires plus professionnelles s'inspirant pour certaines de leur maison mère dotées de systèmes de contrôle plus sophistiqués.

Contraintes d'Environnements Bancaires et Structurels

Les banques du secteur privé dominent le secteur bancaire marocain. Des 16 banques dans le système, 10 sont des établissements financiers privés. Les opérations des banques marocaines sont orientées vers l'économie domestique, avec la présence très limitée d'opérations avec l'étranger, elles-mêmes s'expliquant en grande partie par la dépendance significative aux dépôts de marocains résidents à l'étranger. L'expérience des banques du secteur public dans la sphère des banques commerciales est relativement limitée (situation succédant à celle d'organisme financier spécialisé où les établissements publics bénéficiaient d'un statut juridique privilégié les plaçant à l'abri de toute concurrence privée ou étrangère et bénéficiant en outre d'une dispense de l'application intégrale des dispositions prudentielles). La mise en œuvre du processus de libéralisation a mis en évidence des défaillances de fond qui se sont révélées principalement à travers la qualité dégradante de leur actif d'engagement fortement pénalisé par le poids des créances en souffrance. Ces déséquilibres ont eu un impact significatif non seulement sur la rentabilité de ces établissements, mais même sur leur existence fortement compromise par le poids des pertes importantes occasionnées par une mauvaise gestion du risque de crédit. A l'opposé, les établissements du secteur privé semblent plus résistants à la volatilité et la lenteur de croissance de l'économie marocaine. Mais ils ne sont pas tout aussi moins vulnérables que les établissements publics, à juger par le poids des créances en souffrance qui dépassent de loin les normes observées chez d'autres pays.

Le système bancaire marocain semble ouvert à une concurrence démesurée par rapport aux opportunités de financement d'activités économiques prometteuses, s'accompagnant par une pression agressive sur les marges et l'engagement dans des relations créditées d'un niveau de risque élevé.

Demande et offre Peu sophistiquées

Dans l'ensemble, les banques marocaines manquent de modèles de développement économique cohésifs, s'expliquant en grande partie par le faible niveau de bancarisation de la population et l'existence d'une économie parallèle traitant généralement en dehors du système bancaire. L'activité bancaire n'est ni grande dans sa taille, ni sophistiquée en termes d'offre de produits. Quelques banques du secteur privé de renommée supérieure ont néanmoins la capacité technique pour fournir des produits bancaires plus avancés, toutefois, le marché demeure tiré par une demande cantonnée dans les services de base. C'est vrai même dans le segment des entreprises, où prêter consiste typiquement en des opérations de financement de trésorerie à court terme et à taux fixe. Dans ce contexte, le segment des particuliers semble avoir le plus bénéficié de l'effort de développement des banques marocaines ; des opérations de banque (comme le crédit à la consommation, la **bancassurance** et les cartes de crédit) grandissent relativement vite au moment où les banques se désengagent délibérément des secteurs économiques productifs de plus en plus risqués.

Par conséquent, les banques dans leur ensemble accusent un retard relativement considérable dans la mise à niveau des activités de support - en particulier les fonctions de risk management et de management des systèmes d'information. Ainsi, hormis quelques exceptions, le système de scoring n'a pas été largement mis en œuvre par les banques marocaines, malgré des efforts récents de mettre à niveau les systèmes d'information.

Dans ce contexte, le développement de la distribution de crédit au Maroc a été étroitement corrélé au rythme de la croissance de l'activité macro-économique pendant les cinq derniers exercices (voir le Diagramme 1 ci-dessous) et est resté modeste compte tenu des besoins de financement modérés de l'économie.

- ◆ La diversification limitée de l'activité économique reflète le faible niveau de sophistication de la demande domestique ;
- ◆ La croissance de banque de détail semble des plus prometteuses, à condition que les outils de gestion du risque et des procédures soient mis en place.

Faible niveau de rentabilité

La rentabilité globale du secteur bancaire marocain demeure relativement faible comparée à d'autres pays ; elle affiche une ROE stabilisée autour de 7%. Le niveau bas de cette performance est beaucoup plus inhérent aux banques spécialisées en phase de redressement et

affichant par la même occasion une rentabilité négative tirant vers le bas la performance globale du secteur bancaire. Hormis les banques spécialisées, le niveau de la ROE se situerait entre 10% et 11%, en retrait par rapport aux performances atteintes au cours des années précédentes (une moyenne de 14%-15% durant la période 1996-2000).

L'ensemble du secteur semble par ailleurs de plus en plus orienté vers le financement d'engagements de qualité au détriment du volume, dans un contexte sectoriel de plus en plus concurrentiel caractérisé notamment par un double phénomène d'effritement des marges et d'accroissement des impayés. Si ces banques continuent par ailleurs à étendre et à diversifier leurs revenus pour surmonter la pression sur les marges d'intérêt, leur performance financière future devrait rester relativement stable. Les banques marocaines semblent profiter à cet effet d'un niveau relativement élevé des marges d'intérêt et d'un coût réduit de leurs ressources (comme plus de 50 % de leurs dépôts sont des dépôts à vue non rémunérés).

(Mil.MDh)	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Comptes courants	39,936	37,181	31,140	29,447	27,053	25,754
Comptes de chèques	98,105	85,607	72,166	63,366	57,821	50,915
<i>Dont MRE</i>	<i>36,911</i>	<i>32,819</i>	<i>26,079</i>	<i>24,376</i>	<i>22,461</i>	<i>19,853</i>
<i>Comptes sur carnet</i>	<i>35,785</i>	<i>33,005</i>	<i>29,032</i>	<i>27,348</i>	<i>24,193</i>	<i>21,430</i>
Dépôts à terme	82,528	83,318	75,392	68,616	64,504	63,527
<i>Dont MRE</i>	<i>36,061</i>	<i>34,355</i>	<i>30,899</i>	<i>25,804</i>	<i>25,292</i>	<i>26,457</i>
<i>Autres dépôts</i>	<i>9,878</i>	<i>10,445</i>	<i>9,827</i>	<i>7,302</i>	<i>5,718</i>	<i>5,329</i>
Total	266,232	249,556	217,557	196,079	179,289	166,885
Dépôts non rémunérés en (%)	51.80	49.20	47.50	47.30	47.30	45.90
<i>MRE (%)</i>	<i>27.40</i>	<i>26.90</i>	<i>26.20</i>	<i>25.60</i>	<i>26.60</i>	<i>28.20</i>

Tableau 4 Source Bank Al Maghrib

Sur les années à venir, le taux d'intermédiation moyen ne devrait que légèrement décliner pour atteindre un niveau moyen allant de 4% à 6%. A l'inverse de la marge d'intermédiation, les marges sur trésorerie et commissions devraient voir leurs contributions dans le PNB augmenter dans les années à venir et compenser ainsi la baisse prévisible des revenus tirés de l'activité de crédit

Situation financière faible, sinon critique pour certains établissements

Conscientes du caractère risqué de leur activité dans un environnement économique volatil, les banques marocaines ont globalement réussi à bâtir, à travers plusieurs années, un niveau adéquat de capitalisation. Le rapport des capitaux propres sur le total bilan est resté relativement stable autour d'une moyenne de 10% pendant les cinq dernières années, grâce

notamment à une politique modérée de paiement de dividende et une rentabilité relativement stable.

Cela dit, la rentabilité demeure relativement faible par rapport aux normes des marchés émergents. La meilleure performance des banques marocaines n'a pas excédé 1,8% de ROA (rendement des actifs), alors qu'au niveau du ROE (rendement des fonds propres), elle était d'environ 11% à fin décembre 2002. La qualité des capitaux se détériore et, par conséquent, le besoin croissant de provisionnement sur les dernières années a pesé lourdement sur les résultats nets des banques. Heureusement, le revenu des titres obligataires et les participations a dans une certaine mesure atténué la pression sur les bénéfices. L'on constate effectivement que les banques marocaines ont une activité de placement forte, facilitée par l'accès à une masse importante et bon marché des dépôts de la clientèle, dont 25% viennent des MRE. Le groupe Banques Populaires (BB/stable/B ; 77% détenus par l'Etat), en accapare la plus grande part. Le ratio prêts par rapport aux dépôts s'élève à environ 80%.

Du côté des actifs, les banques détiennent une grande part de la dette publique. Les bons du Trésor représentent environ 25% des actifs totaux du système: ceci représente une exposition significative au risque de crédit souverain domestique, mais également une source de revenu régulière qui absorbe partiellement l'effet des fluctuations économiques. Cela dit, le niveau de liquidité satisfaisant dans le système bancaire marocain reflète le manque d'opportunités d'engagements à faible risque, en particulier dans le segment fortement concurrentiel des entreprises.

- ◆ La capitalisation de certaines banques publiques reste faible eu égard à leur structure financière nécessitant des appels de fonds importants pour les recapitaliser ;
- ◆ La rentabilité reste au-dessous des standards des marchés émergents, affectée en grande par le niveau élevé de provisionnement des créances en souffrance ;

Qualité des actifs faible et détériorante

A une échelle globale, les banques marocaines sont confrontées à des contraintes draconiennes liées à la qualité des actifs crédités d'un niveau de risque élevé et s'inscrivent en nette détérioration sur les cinq dernières années : le ratio des créances en souffrance par rapport aux crédits bruts est de 17,8% à fin 2002. Cette grandeur mathématique est légèrement

surpondérée par l'inclusion des établissements de crédit spécialisés, dont la faiblesse de gestion des risques de crédit se lit à travers leurs ratios de créances en souffrance (40% à fin décembre 2002). Dans le même temps, le rapport moyen de créances en souffrance parmi les banques de commerce était de 11%, taux se rapprochant de la moyenne observée chez d'autres pays émergents. Au niveau du système bancaire, les provisions constituées couvrent uniquement 60% des créances en souffrance, la meilleure couverture opérée par une banque de la place avoisine les 70%.

Compte tenu de l'étroitesse du marché de crédit à faible niveau de risque, l'élargissement des engagements dans la catégorie de sociétés de petite et moyenne taille ainsi que les problèmes dans le secteur du tourisme qui ne semblent pas toucher à leur fin pourraient mettre une pression complémentaire sur la qualité des actifs des banques à moyen terme. Bien que les crédits soient généralement couverts par des garanties, le Code de Commerce marocain affaiblit les positions des banques face à des emprunteurs en déconfiture et limite leurs chances de récupération tenant à des raisons variées pour lesquelles nous ne pouvons malheureusement consacrer plus de développement dans le cadre de ce travail compte tenu de la variété du sujet nécessitant à notre avis une étude plus spécifique.

En général, les plus grandes banques disposent d'avantages compétitifs plus étroits. Ces établissements ont développé une solide notoriété sur le marché et affichent une bonne santé financière susceptible d'endiguer mieux que les banques à dominante publique toute aggravation du risque de contrepartie comme étant la principale cause d'insolvabilité. Leurs comptes de prêts aux entreprises affichent toutefois des concentrations élevées sur différents secteurs. En outre, ces concentrations ont augmenté davantage lorsque les banques se sont désengagées des secteurs considérés comme risqués (l'agriculture, le tourisme, le textile et les importateurs de céréale). Etant donné le manque d'opportunités de prêts aux grandes entreprises (un segment plat), les banques tendent à être largement exposées à des petites et moyennes entreprises.

- ◆ Les problèmes de qualité des actifs ont empiré au cours des deux précédentes années s'expliquant en grande partie par le ralentissement et le caractère volatile de la croissance économique ainsi qu'une exposition de risque moins diversifiée.
- ◆ Les banques du secteur public accusent des déficiences importantes en matière de gestion du risque, de contrôle de crédit, aboutissant à des problèmes de qualité d'actif devenant de plus en plus sévères.

- ◆ Très peu de banques ont mis de côté les niveaux adéquats de capitaux propres contre les mauvaises créances.

Faible niveau de gouvernement d'entreprise

Les banques marocaines affichent des résultats mitigés quand il s'agit de parler du gouvernement d'entreprise. D'un côté positif, les pratiques bancaires au Maroc sont relativement conservatrices, en particulier dans le secteur privé (bien que cela limite certainement l'exposition aux risques). De plus, les banques marocaines peuvent se prévaloir d'un antécédent satisfaisant en matière de stabilité du système bancaire marocain. Pendant les deux dernières décennies, aucune crise de banque principale ne s'est produite au Maroc.

Néanmoins, la communication financière accuse toujours un retard au regard des meilleures pratiques internationales et se compare défavorablement avec les standards observés dans d'autres pays émergents. Ce n'est pas directement lié aux méthodes comptables, qui s'alignent dans leur ensemble sur le modèle européen - un modèle basé sur des règles qui accordent une place plus importante au coût historique au détriment de la valeur économique. Un héritage si historique n'est pas un facteur de contrainte en soi, mais limite des comparaisons avec d'autres banques émergentes, qui appliquent de plus en plus des Standards Internationaux de Comptabilité.

Le principe de gouvernement d'entreprise était quasiment absent dans la plupart des établissements de crédit à dominante publique. La corruption, la mauvaise gestion et la mauvaise signature de crédit ont sévèrement empiré les perspectives de trois grands ex-OFS.

- ◆ La communication financière ainsi que les pratiques comptables ont besoin d'être adaptés dans le sens d'une meilleure information sur la situation financière des établissements de crédit. Le faible niveau de gouvernement d'entreprise est une question récurrente.
- ◆ Les participations de l'Etat dans le secteur bancaire a prouvé son inefficacité, notamment à travers les multiples cas de mauvaise gestion et de fraude.
- ◆ La réglementation ainsi que la surveillance s'améliorent, mais à une allure lente, qui les place à la traîne des standards internationaux.

Intérêt du sujet

Plus pratiquement, l'intérêt du présent sujet découle de trois considérations principales:

(i) le contexte en forte évolution, caractérisé par diverses mutations économiques et réglementaires importantes (forte tendance concurrentielle, pression réglementaire) qui souligne l'importance du contrôle bancaire pour la stabilité financière et explicite dorénavant le rôle majeur du top management dans ce processus de pilotage et de contrôle.

(ii) L'objectif de cerner et prévenir tout risque de perte de valeur qui nécessite des outils adéquats en terme de développement, de reporting et de maîtrise des risques qui passent incontestablement par un renforcement du dispositif de contrôle interne.

(iii) Eu égard à cette volonté aussi bien publique que privée, et dans le cadre même du processus naissant d'alignement sur les standards internationaux à la fois comptables et financiers, les établissements de crédit marocains offrent-ils un environnement propice pour une mise en œuvre dans les délais souhaités par les autorités monétaires des nouvelles recommandations formulées dans les nouvelles dispositions réglementaires ?

L'intérêt du travail que je me propose de développer dans le cadre du présent mémoire se veut tout d'abord pragmatique compte tenu à la fois des réalités économiques et organisationnelles des établissements de crédit marocains, mais aussi critique et précurseur de nouvelles démarches dans la gestion des risques bancaires. L'objectif primordial de cette étude est donc de fournir une esquisse des difficultés majeures de mise en place d'un dispositif de contrôle interne au regard des tendances internationales et des nouvelles exigences réglementaires.

Propos Méthodologiques

La méthodologie du traitement du présent sujet s'inscrit en trois étapes :

a) D'abord, au travers d'un travail d'enquête approfondie sur le terrain auprès d'un échantillon représentatif de banques marocaines, dresser un constat de la problématique et des enjeux de la question et les difficultés pragmatiques de sa mise en œuvre. L'orientation de mon travail découlera en grande partie des résultats de cette analyse statistique, qui se veut tout d'abord un outil permettant de mettre en exergue les difficultés à la fois techniques et méthodologiques dans la gestion des risques bancaires.

b) Si les concepts et les méthodes font l'objet d'un large consensus, l'organisation des systèmes et des structures gérant les modèles internes est incontestablement différente d'un établissement à l'autre. Mon propos à ce sujet est d'étudier les difficultés de mise en place de modèles internes de gestion des risques en s'appuyant sur une analyse approfondie de la stratégie et de l'organisation des différentes activités des établissements de crédit marocains. Tout en s'alignant sur les nouvelles dispositions découlant du comité de Bâle sur le contrôle bancaire ainsi que les nouvelles règles instituées par la nouvelle circulaire N°6 relative au contrôle interne des établissements de crédit au Maroc, ce travail se veut aussi un diagnostic de la réalité des établissements de crédit marocains eu égard à cette nouvelle tendance réglementaire et leur capacité à pouvoir s'y conformer dans les délais souhaités. On ne manquera pas à cet effet, de faire appel à quelques expériences étrangères qui nous ont précédés dans ce domaine, dont notamment le nouveau règlement français sur le contrôle interne des établissements bancaires (règlement 97-02), la loi de Sarbanes Oxley aux Etats-Unis et les normes comptables internationales FAS 133 et IAS 39.

c) Enfin, par une mise en perspective de la fonction contrôle interne auprès du top management, à travers un benchmarking et un raccordement de synergie entre d'une part l'enseignement tiré de mon expérience professionnelle en audit et dans la mise en place de systèmes d'information, et d'autre part les nouvelles pratiques de contrôles internes telles que pratiquées dans plusieurs grands établissements de crédits de renom à l'échelon mondial. Ces derniers constitueront pour nous un repère incontournable dans la conduite de ce travail. Je ne manquerai pas non plus d'étudier l'impact de ces changements sur la mission du commissaire aux comptes en mettant l'accent sur l'importance de cette nouvelle approche de contrôles au regard des approches d'audit.

PREMIÈRE PARTIE : EXAMEN
TYPLOGIQUE DES RISQUES
BANCAIRES : EXISTANT,
RÉGLEMENTATION ET
TENDANCES INTERNATIONALES

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres.

L'identification des risques est sans doute l'étape la plus importante et surtout la plus difficile à apprivoiser dans le processus de management des risques. Les risques eux-mêmes sont multiples par leur nombre et leur probabilité et parfois difficile à cerner aussi bien en terme d'intensité que de fréquence, mais on s'accorde souvent de les répertorier sous des catégories communément admises afin de faciliter la définition de modèles ou scénarii unifiés de gestion et de management des risques.

En dépit de la diversité et le degré de complexité des risques auxquels les établissements de crédit peuvent être amenés à faire face, leur solidité et leur bonne santé financière est avant tout une responsabilité qui incombe en premier lieu au management de la banque.

Position partagée également par les organes de régulation qui s'accordent désormais de façon unanime à attribuer plus de responsabilités au management et aux organes délibérants des banques dans la gestion et la prévention des risques.

Ces divers aspects seront développés par référence aux trois questions clefs suivantes :

- Quels risques doivent être couverts par le risk management et quels critères peuvent être affectés à leur identification et à leur évaluation ?
- Quelle est la réponse de l'organe de régulation :
 - Au Maroc ?
 - Mais aussi dans la structure de coopération internationale ?

CHAPITRE 1 : ÉTUDE DES RISQUES BANCAIRES ET LEURS CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le métier de banque comme toute activité à but lucratif implique la prise de positions risquées. L'inventaire des risques associés à l'activité bancaire fait état d'une variété de risques considérable.

Des divergences existent néanmoins sur leur nature et leur étendue. Toutefois, au-delà des diversités d'appréciation, du périmètre restreint ou étendu que l'on entend donner à chaque type de risque, une tendance se dégage.

Section 1 : Typologie des risques bancaires

La première phase de toutes les démarches actuelles de gestion et de suivi des risques bancaires, consiste dans la délimitation précise de ces derniers et dans une définition claire de ces risques, commune et applicable à l'ensemble d'un établissement bancaire.

Le risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant «la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors-bilan »¹.

Le risque de crédit classique reste toujours la cause principale de problèmes bancaires. Les pertes consécutives aux défaillances des clients sont malheureusement inévitables et inhérentes au métier de banquier.

Les problèmes de risque de crédit sont cependant souvent liés à des imperfections dans le contrôle interne et de management. Il y a un peu plus de cinq ans, le sous-comité Bancaire de Surveillance de l'Institut monétaire européen a mis en place un groupe de travail ayant pour mission de mener une enquête sur les causes principales des pertes supportées par des banques en difficulté dans l'union européenne. La première analyse de 68 établissements de crédit confrontés à des problèmes financiers durant la période 1992-1998, a clairement mis en

¹ Antoine SARDI : « Audit et Contrôle Interne Bancaires » Ed Afges septembre 2002.

évidence que le risque crédit était dans 75% des cas la principale cause des situations graves vécues par le secteur bancaire. Par conséquent, ce facteur était prépondérant comparé aux autres sources de risques, comme par exemple les pertes sur des opérations de marché, les problèmes de liquidité et la mauvaise gestion. Ce n'était pas en effet toujours possible de tracer la ligne de démarcation entre ces différentes causes, mais à chaque fois, la faiblesse du risk management était le point commun entre les différentes situations de difficultés financières vécues par certains établissements de crédit.

L'évidence de ce constat a été par ailleurs parfaitement illustrée au Maroc à travers les déboires de certains établissements financiers publics, sur lesquels le gouvernement avait pourtant beaucoup misé pour appuyer plusieurs secteurs économiquement et socialement très sensibles.

Il semble, par ailleurs, utile de mettre en évidence deux constats importants sur les changements observés pendant les dernières années en rapport avec les critères de sélection, de tarification et de contrôle de pilotage du risque de crédit, qui peuvent néanmoins apparaître contradictoires :

D'une part, les leçons tirées du passé semblent avoir abouti à des standards plus rigoureux : comme tel, il y a un changement clair de stratégie en ce qui concerne le choix de risque, qui a été caractérisé au Maroc par une prudence plus accrue quant à la sélectivité des clients des banques expliquant en grande partie la surliquidité actuelle du marché monétaire. Autant que l'analyse de risque est concernée, il y a une tendance vers l'exigence d'une information plus complète des emprunteurs et un recours plus systématique aux garanties.

L'on observe effectivement depuis quelques années un accroissement sans précédent des crédits individuels, en particulier ceux assortis de gages hypothécaires au détriment des crédits aux entreprises ou aux professionnels. Au 31 décembre 2002, ces crédits représentent déjà 28.5 % de l'encours global des crédits distribués et affichent le taux de croissance le plus élevé en matière de distribution de crédits. Dans ce contexte, les crédits à la consommation sont devenus particulièrement très banalisés, représentant environ 10 % de l'en-cours global des crédits à la même date. Cette performance a été beaucoup plus favorisée par le développement de sociétés spécialisées dans le financement de crédits à la consommation, affiliées pour la plupart à des groupes bancaires qui ont décidé de développer une deuxième variante de canal de distribution de crédits.

<i>En milliards de DHS</i>	2002		2001		2000		1999		1998	
	KMDh	(%)								
Facilités de caisse	72,403	33.8	78,269	37.6	77,421	37.9	77,011	42	75,744	45.2
Crédits d'équipement	42,116	19.7	45,225	21.7	45,227	22.1	34,582	18.8	29,396	17.5
Crédits immobiliers	35,155	16.4	30,836	14.8	27,023	13.2	21,734	11.8	19,102	11.4
Crédits à la consommation	20,910	9.8	14,600	7.0	14,689	7.2	11,791	6.4	10,189	6.1
Autres crédits	5,679	2.6	3,397	1.6	4,283	2.1	6,350	3.6	4,457	2.7
Créances en souffrance	38,021	17.7	35,699	17.2	35,803	17.5	32,063	17.4	28,714	17.1
Total crédits distribués	214,284	100	208,026	100	204,446	100	183,531	100	167,602	100

Tableau 3 : Source Bank Al Maghrib

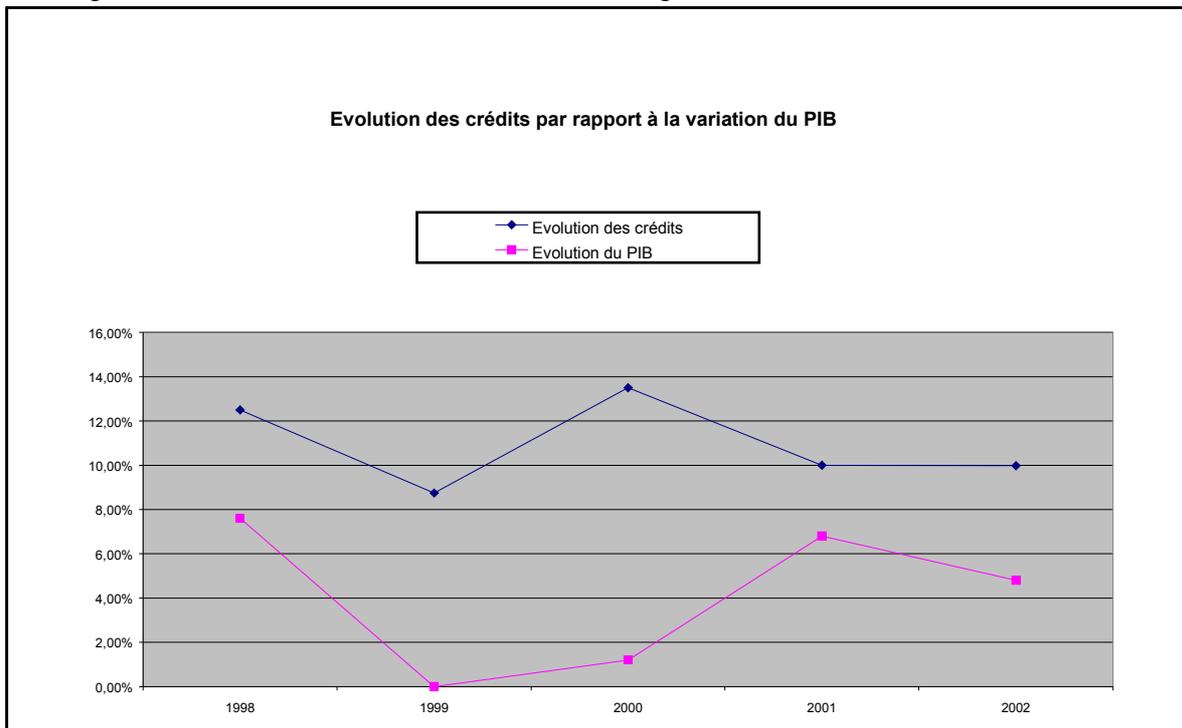
D'autre part, en raison de l'étroitesse des débouchés de crédit moins risqués, le système bancaire marocain semble ouvert à une concurrence démesurée par rapport aux opportunités de financement d'activités économiques prometteuses, s'accompagnant par une pression agressive sur les marges et l'engagement dans des relations créditées d'un niveau de risque élevé. Ces changements traduisent de temps en temps un renouveau de négligences sur des standards élémentaires de prudence. Cela a été parfaitement illustré par la baisse progressive des taux d'intérêt sur certaines opérations de crédit en comparaison avec ce qui était pratiqué il y a deux à quatre ans. De plus, nul ne peut ignorer les facilités qui ont accompagné l'octroi des crédits et la constitution de garanties. Ces constats s'appliquent aussi bien au marché des PME que celui des particuliers, ce qui est de nature à exposer les établissements de crédit à des contraintes de sous-tarifcation. Dans ce contexte, BAM n'a pas hésité à exprimer publiquement son souci et a rappelé toute la profession bancaire à la raison suite à des baisses successives de taux d'intérêt sur des crédits hypothéqués pratiqués par certaines grandes banques de la place.

Les constats mentionnés ci-dessus sont symptomatiques d'un cycle distribution/perte qui semble avoir irrité les établissements de crédit et par lequel les phases d'optimisation de crédit et l'affaiblissement de standards s'alternent avec un cycle en repli pendant lequel les conséquences d'une politique si expansive et si imprudente deviennent visibles dans des pertes grandissantes de crédits.

Y a-t-il un tel cycle au Maroc aussi ? Oui, bien que nous devons formuler une certaine réserve. L'évolution de quelques indicateurs confirme effectivement cette tendance :

Le développement de la distribution de crédits au Maroc a été étroitement corrélé au rythme de la croissance de l'activité macro-économique pendant les cinq derniers exercices (voir le Diagramme 1 ci-dessous) et est resté modeste compte tenu des besoins de financement

modérés de l'économie. Les crédits restent néanmoins concentrés sur les entreprises qui s'accaparent 58,7% des financements par crédits, voire 68,1% si l'on y intègre également les crédits professionnels considérés comme des relais pour le financement des PME.



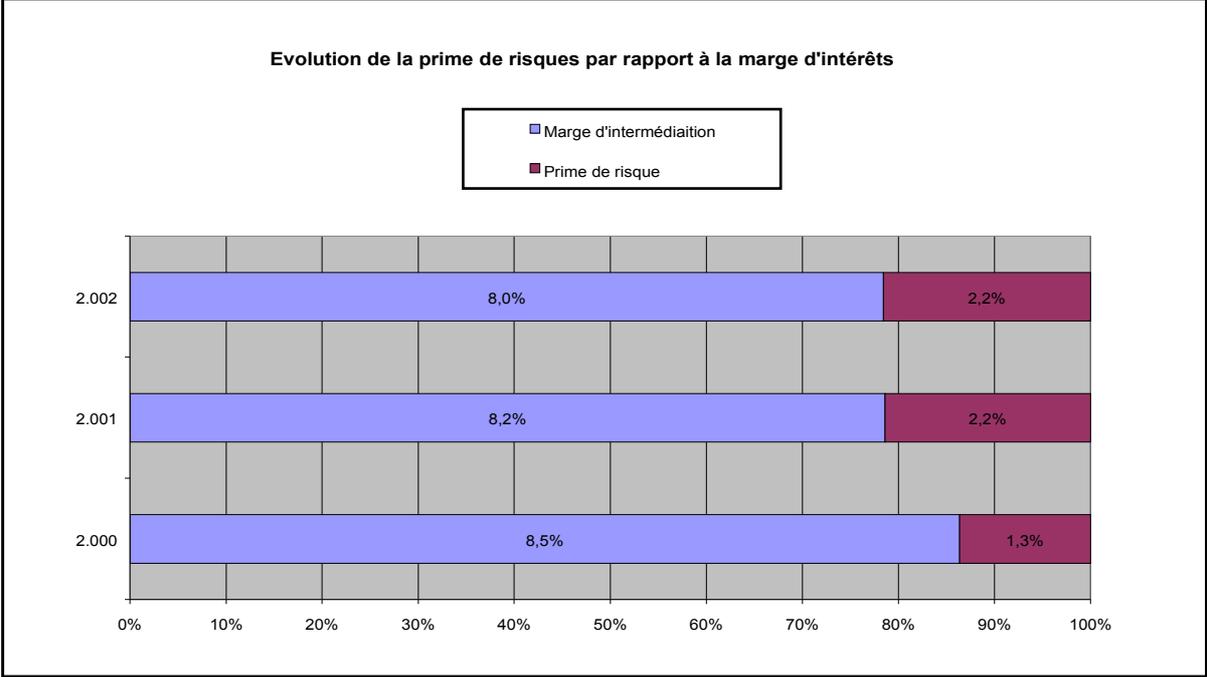
Graphique 1

La tendance des pertes peut être tracée à travers le poids des créances douteuses qui représentent 17.7 % (compte non tenu des banques spécialisées, ce taux est de 11,6%) du portefeuille global des engagements des banques à la fin de l'année 2002. Les créances douteuses ont augmenté à milliard 38.0 DH en 2002, contre milliard 23.7 DH en 1997. Cette situation est inhérente principalement à l'aggravation des créances malsaines dans les secteurs agricoles et immobiliers fortement représentatifs dans l'en-cours global des engagements bancaires tous secteurs confondus. La détérioration de la qualité des actifs est observée plus fortement chez les banques du secteur public auxquelles on avait l'habitude d'assigner le rôle de financement de secteurs économiques risqués jugés prioritaires par le gouvernement. Le rapport des créances en souffrance sur l'en-cours des crédits avoisine les 12% pour l'ensemble des banques privées, contre environ 40% pour les banques spécialisées.

En 2002, l'analyse du risque de contrepartie montre un accroissement soutenu des créances en souffrance corrélativement à l'accroissement des impayés. Cette situation traduit par ailleurs un effort de déclassement opéré par la plupart des banques depuis quelques années en vue de

se conformer aux règles de la banque centrale en matière de couverture des risques de contrepartie. Cet effort s'est traduit globalement par un renforcement des provisions pour dépréciation des créances mal saines, ce qui a eu pour effet un accroissement de la prime de risques qui passe de 1,3% en 2000 à 2,2% en 2001 et 2002, ce qui représente déjà 20% à 25% de la moyenne des taux d'intérêt brut observés durant la période.

Le graphique ci-joint montre clairement l'effort de provisionnement enregistré dans les comptes des banques marocaines depuis 2001 :



Graphique 2

La hausse du niveau des créances en souffrance dans le bilan des banques n'est pas entièrement attribuable à la détérioration de la qualité de ces actifs car elle traduit en partie le renforcement des règles de classification des créances en souffrances introduites en 1993 dont la mise en application s'est poursuivie pour la plupart des banques même après 1996, date limite initialement retenue pour l'application intégrale des règles de provisionnement fixées par la BAM.

Une autre évolution dans le secteur bancaire marocain qui pourrait se révéler menaçante à moyen terme au même titre que le cycle crédits/pertes fait référence au rétrécissement des

marges d'intermédiation du fait de la baisse continue des taux d'intérêts depuis quelques années.

Cette évolution constitue une source d'inquiétude parce que l'image de rentabilité de notre secteur bancaire est déterminée par une forte dépendance aux revenus d'intérêts comme principale composante du produit net bancaire : le ratio des revenus nets d'intérêts /la masse globale de revenus bancaires s'est élevé à 80 % à la fin de 2002. En même temps le rétrécissement de la marge de taux d'intérêt est l'explication déterminante de l'évolution décroissante des résultats d'exploitation, malgré l'effet ascendant des revenus accessoires à savoir principalement les revenus de placement et dans une moindre mesure les commissions. Les difficultés rencontrées pour parvenir à un niveau raisonnable de profitabilité semblent affecter in fine la marge sous l'effet d'une politique consistante de provisionnement.

Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur doivent ainsi être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité d'activité.

Par ailleurs, les crédits font courir des risques de liquidité. C'est en effet une mission essentielle des banques de transformer les dépôts de la clientèle, par nature à court terme, en des crédits à long terme pour répondre au besoin des agents économiques. Une banque pourrait se trouver dans l'incapacité de faire face à ces retraits massifs des déposants dans la mesure où ces fonds sont investis dans des actifs non liquides.

Enfin, tout crédit peut faire courir un risque de taux d'intérêt. Le refinancement du prêt peut s'avérer supérieur au rendement du crédit en cas de variations des taux d'intérêt.

En définitive, à la lumière des développements précédents, le risque de crédit demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques. Les cas douloureux des situations difficiles vécues par certains établissements bancaires spécialisés du secteur bancaire marocain en sont une parfaite illustration.

Les risques de marché

Même si sur le plan local, les activités de marché ont été relativement moins ouvertes sur les innovations caractérisant les nouveaux marchés avec notamment la création de nouveaux instruments financiers, elles demeurent toutefois un enjeu qui préserve toute son importance pour les établissements de crédit marocains, et ceci pour au moins 2 raisons :

- Les marges sur opérations de placement et de trésorerie devraient voir leurs contributions dans le PNB augmenter dans les années à venir et compenser ainsi la baisse prévisible des revenus tirés de l'activité de crédit ;
- Les imbrications de plus en plus fortes entre les activités de marché et celles de crédit et de liquidité.

Dans ce contexte, de nouvelles entités appelées «salles de marché» ont ainsi été créées pour répondre justement à cette contrainte croissante des risques de marché. Les activités traditionnelles et les activités nouvelles ont été réunies dans cette nouvelle entité qui regroupe désormais l'ensemble des activités financières ;

- ◆ Marché des changes ;
- ◆ Marché monétaire ;
- ◆ Marché des titres et fonds ;
- ◆ Marché obligataire.

Un aspect spécial de gestion du risque est le contrôle des activités de marché. Les événements fortement médiatisés impliquant Bankers Trust, Barings et Daiwa Banks ainsi que les pratiques douteuses sont venues pour rappeler à cet égard l'enjeu grandissant sur les questions du professionnalisme et d'intégrité. En réalité, ces événements constituent une parfaite illustration des pertes importantes qui pourraient résulter de négligences dans la gestion et la couverture des risques au sein de la banque. Les causes de ces accidents convergent généralement vers les mêmes faiblesses : la confusion du front office et du back office, des marges de manœuvre excessives et non contrôlées entre les mains de certains commerciaux (particulièrement quand ils font d'énormes profits) combinée à une approche bénigne du management n'ayant aucune vue sur les positions risquées engagées par les commerciaux et leur adéquation par rapport à la politique de risque retenue par l'établissement de crédit. La dimension de bonus est un point tout aussi fondamental dans cette discussion : qui détermine la rémunération des commerciaux et quelles règles s'appliquent à cet égard?

Cela dit, qu'en est-il de la réalité au Maroc ?

Nous pouvons considérer à ce stade que le risque de marché demeure relativement limité, aussi bien pour l'activité de placement que pour l'activité de change.

Activité de change

L'exposition au risque de change des banques marocaines est limitée, moins de 1 pour cent des crédits et dépôts bancaires étant libellés en devises. Les banques ont des positions en devises qui se situent nettement en dessous des limites prudentielles sur les positions globales en devise et les positions par devise². Cependant, une part importante des opérations en devises est traitée par les filiales des banques marocaines à l'étranger qui ne sont pas soumises aux limites fixées par Bank Al Maghrib mais à celles du pays hôte.

Néanmoins, les banques transmettent régulièrement à Bank Al Maghrib les états financiers de leurs filiales à l'étranger.

L'introduction du marché des changes depuis mai 1996, a fortement diminué le volume des ventes directes de dirhams par la Banque Centrale aux banques étrangères s'ajoutant à la baisse des dépôts en devises des banques auprès de Bank Al-Maghrib de plus de moitié et leur réorientation vers les correspondants étrangers, à la suite de l'autorisation donnée aux banques d'effectuer des placements en devises à l'extérieur. Cependant, les positions de change sont restées à un niveau nettement en deçà des ratios réglementaires. Le marché des changes à terme affiche un développement important. L'encours mensuel moyen des contrats de couverture de change à terme est passé de 7,1 milliards en 2001 à 7,9 milliards de dirhams en 2002, dont 6,5 milliards pour la couverture des risques de change liés aux importations et 1,4 milliards au titre des exportations.

² Bank Al Maghrib a autorisé les banques à conserver les positions à la fois longues et courtes en prévoyant toutefois des limitations et des mesures à même de prévenir des dérapages spéculatifs. Ainsi, une banque ne peut dépasser :

- Un coefficient maximum de 10% entre la position (longue ou courte) d'une devise et ses fonds propres nets ;
- Un coefficient maximum de 20% entre le total des positions de change (prises en valeur absolue) et ses fonds propres nets

Les établissements bancaires doivent, par ailleurs, déclarer à BAM les pertes de change de plus de 3% enregistrées sur toute position dans une devise donnée et ce, immédiatement après le constat de la perte. BAM peut alors, s'il le juge utile, demander à l'établissement bancaire concerné de procéder à la liquidation de la position en question.

Risque de change et réglementation prudentielle

Le risque de change global des banques est limité par la réglementation à 20 % des fonds propres nets, ce qui est considérablement plus élevé que la limite de 8 % proposée par le Comité de Bâle. Le risque pour chaque devise individuelle est restreint à 10 % des fonds propres nets. Les banques doivent faire part de leur risque de change sur une base journalière. Le risque des changes des banques marocaines se situe bien en dessous des limites prudentielles, avec des positions globales longues et courtes représentant moins de 4 % du capital bancaire. Toutefois, la réglementation prudentielle des banques n'est pas appliquée actuellement sur une base consolidée et par conséquent ne comprend pas le risque de change des filiales des banques marocaines à l'étranger.

Activité de placement

L'impact de la baisse des taux d'intérêt sur les marges nettes d'intérêt a été plus que compensé par des revenus croissants générés par l'activité de placement, elle-même tirant profit d'un niveau exceptionnel de liquidité que la majorité des banques a dû placer en bons du Trésor dont l'en-cours au 31 décembre 2002 représente déjà 25% des actifs totaux du système. Ceci représente une exposition significative au risque de crédit souverain domestique, et crée aussi une source de sensibilité élevée des banques à la variation des taux d'intérêt alors que les taux d'intérêt poursuivent leur tendance à la baisse.

Au niveau opérationnel, l'exercice des activités de marché par les banques marocaines fait courir à celles-ci, comme partout ailleurs, un risque de contrepartie ou de livraison. Ce risque est associé à la défaillance temporaire ou permanente de la contrepartie qui pourrait résulter soit d'un différent entre les parties sur l'exécution de la transaction, soit d'une simple défaillance de la partie adverse, ce qui est d'ailleurs le cas le plus fréquent et aux conséquences les plus dommageables pour les établissements bancaires marocains.

Toutefois, au stade de développement actuel des salles de marché au niveau du secteur bancaire marocain, l'exercice des activités de marché est beaucoup plus générateur de risques opérationnels liés en particulier au dysfonctionnement aussi bien technique qu'humain (cf. risques opérationnels ci-dessous).

Le risque de liquidité

L'exposition actuelle des banques marocaines au risque de liquidité est relativement limitée (exclusion faite bien évidemment des ex-OFS). Elles bénéficient à cet effet d'un financement quasiment gratuit constitué dans une large mesure de dépôts à vue (à très faible taux de rémunération). En raison des limitations dans le mouvement des capitaux avec l'étranger, cette manne de financement devrait raisonnablement continuer à bénéficier aux banques marocaines pour des années durant.

Ainsi, comme on peut le lire sur les statistiques des agrégats de monnaie dressées par BAM, les dépôts à vue (désignés par l'agrégat M2) affichent pour la seconde année consécutive une évolution quasiment à 2 chiffres (9% en 2002 contre 15,3% en 2001). Cette situation corrobore le constat d'excédent de liquidité observé depuis quelques années sur le marché monétaire et confirme par ailleurs la politique de plus en plus prudente engagée par l'ensemble du secteur bancaire en matière de distribution de crédits.

Encours en millions DHS	Fin décembre 2000	Fin décembre 2001		Fin décembre 2002	
	Montants	Montants	Variations en %	Montants	Variations en %
-Monnaie fiduciaire.....	58.169	66.025	+13,5	69.556	+5,3
-Monnaie scripturale.....	123.094	144.087	+17,1	159.522	+10,7
Agrégat M1.....	181.263	210.112	+15,9	229.078	+9,0
-Placements à vue (M2-M1)...	35.240	39.581	+12,3	43.097	+8,9
Agrégat M2.....	216.503	249.693	+15,3	272.175	+9,0
-Placements à terme (M3-M2)	76.281	84.294	+10,5	83.337	-1,1
Agrégat M3.....	292.784	333.987	+14,1	355.512	+6,4

Tableau 5 Source : Bank Al Maghrib

Comme on peut le lire sur le tableau 6, les statistiques sur le comportement des dépôts et des crédits montrent effectivement que les ressources varient à la hausse selon une cadence plus forte que celle des emplois, d'où un excédent de liquidité que les banques jugent structurel compte tenu de :

- La distribution de crédits de plus en plus verrouillée, ce qui limiterait l'octroi de crédits à des clients notés d'un niveau de risque élevé ;
- Le comportement positif des dépôts dont une partie considérable provient des marocains résidents à l'étranger.

<i>Montants en MDH</i>	Décembre 2000		Décembre 2001		Décembre 2002	
	Montant		Montant	Var. en %	Montant	Var. en %
Crédits à l'économie	199.138		207.013	4%	214.284	4%
Dépôts	240.008		271.280	13%	287.762	6%
Crédits/Dépôts	83%		76%	-8%	74%	-2%

Tableau 6 Source : Bank Al Maghrib

Le ratio de l'encours des crédits sur les dépôts pour les banques commerciales atteint 74 pour cent en 2002 contre un ratio de 83 pour cent en 2000. Exception faite du CPM qui détient un fort pourcentage de Bons du Trésor, ce ratio s'élève à plus de 84% pour cent pour les banques commerciales à fin 2002. La majeure partie des dépôts bancaires est d'une durée inférieure à un an. Les banques bénéficient toutefois de la stabilité de leurs dépôts à vue et ont une faible dépendance vis-à-vis de gros dépôts à terme institutionnels ou commerciaux. En plus de la forte proportion des dépôts à vue, l'autre particularité importante des dépôts des banques commerciales marocaines est que près du quart de ces dépôts provient des marocains résidant à l'étranger (MRE). Les deux tiers de ces dépôts sont mobilisés par le CPM. Le risque de liquidité associé à ces dépôts a été faible au cours des dernières années, la part des dépôts MRE dans l'ensemble des dépôts des banques est restée relativement stable autour de 25 à 28 pour cent. Néanmoins, vu que ces dépôts sont mobiles, ils représentent la source la plus importante du risque de liquidité du système bancaire marocain. "Cette dépendance par rapport à cette manne d'argent est dangereuse, soulignent les analystes de S&P dans un récent rapport sur la solvabilité des banques nord-africaines. N'importe quelle variation radicale dans les tendances d'outre-mer de dépôt de liquidités représenterait une menace importante pour le secteur bancaire".

En Millions DH	2002		2001		2000		1999		1998	
	Montant	(%)								
Court Terme	92,522	43.2	88,426	42.5	84,310	41.2	81,192	44.2	75,750	45.2
Moyen et Long Terme	83,741	39.1	83,901	40.3	84,333	41.3	70,276	38.3	63,138	37.7
Non classé	0	0	0	0	0	0	3,509	1.9	7,570	4.5
Créances en souffrance	38,021	17.7	35,699	17.2	35,803	17.5	28,554	15.6	21,144	12.6
Total	214,284	100	208,026	100	204,446	100	183,531	100	167,602	100
% de variation	3.0	--	1.7	--	11.4	--	9.5	--	10.8	--

Table 6 Maturité des crédits. Source Bank Al Maghrib

De manière générale, les banques marocaines s'exposent aux contraintes de liquidité suivantes :

- Déséquilibre de maturité entre les actifs et les passifs (cf. tableau 6 ci-dessus). Depuis relativement peu, les banques se sont orientées vers un financement à moyen et long terme au détriment des financements à court terme (trésorerie). La structure des ressources variant quant à elle dans des proportions relativement stables entre les dépôts à vue et les dépôts à terme. ;

- Poids des dépôts à court terme. Cette situation pourrait se révéler risquée en cas de retraits importants des dépôts de la clientèle ;

Néanmoins, les professionnels des banques s'accordent généralement à considérer que le risque de décollecte n'est pas de nature à avoir un impact sur la liquidité des banques compte tenu des éléments suivants :

- Des études statistiques, menées à différentes échelles, sur l'évolution des dépôts de la clientèle ont mis en évidence une courbe ascendante sur un horizon temporel de 10 ans ;

- La faible réactivité des ménages face à des situations hybrides. Ainsi, les difficultés financières vécues par certaines banques en redressement financier, n'ont eu pour effet qu'une baisse moins importante que prévue de leurs dépôts ;

- Le risque de décollecte est couvert par ailleurs par la constitution de dépôts en bons du Trésor qui devraient permettre de faire face aux piques de Trésorerie occasionnés par des retraits significatifs de dépôts ou une distribution importante de crédit.

Néanmoins, le portefeuille des valeurs du Trésor des banques marocaines ne constitue pas une source importante et constante de liquidités. Le marché secondaire des valeurs du Trésor, malgré la forte expansion de son activité ayant permis de totaliser un volume de transactions annuel de 2.474 milliards en 2002 contre 1.888 milliards en 2001, reste très dépendant d'opérations ponctuelles et temporaires initiées principalement par les banques, la Caisse de Dépôt et de Gestion et les OPCVM. Les banques détiennent en outre une quantité relativement négligeable de Bons du Trésor adjugés à moins d'un an. Plus de 60 pour cent de leur portefeuille des valeurs du Trésor est d'une durée supérieure à 3 ans. Elles peuvent toutefois obtenir des liquidités par le biais d'opérations de pension contre des titres du Trésor

en offrant à leurs clients une forme de dépôt à court terme rémunéré, supporté par des Bons du Trésor.

Pour répondre aux besoins de liquidité des banques, les interventions de la BAM sur le marché monétaire se font essentiellement à trois niveaux. Elle peut : (a) réescompter certains types de prêts par des pensions sur appels d'offres à 7 jours sur l'initiative de la BAM ; (b) elle peut octroyer des pensions à 5 jours sur l'initiative des banques et ; (c) fournir des pensions à 24 heures sur l'initiative de la BAM ou des banques lorsque le compte ordinaire ouvert à la BAM est négatif, (d) mener une politique d'open market et (e) procéder à des reprises de liquidité par le biais de dépôts à très court terme (moins de 7 jours) lorsque les institutionnels sont en situation de surliquidité. Dans ce contexte, et compte tenu de la persistance des excédents de liquidités, Bank Al-Maghrib a procédé tout au long de l'année 2002 par des opérations de reprises de liquidités d'un montant de plus de 6 milliards de DH. En vue de geler durablement de tels excédents, la banque centrale a décidé, en décembre 2002, de relever le ratio de la réserve monétaire de 10% à 14% en décembre 2002, puis à 16,5% à partir de septembre 2003.

Depuis mai 2002, les banques marocaines sont autorisées à opérer des opérations de crédit/placement à court terme sur le marché interbancaire étranger, ce qui devrait leur fournir un outil complémentaire pour la gestion de leur liquidité.

Qu'en est-il des banques publiques spécialisées ?

Si les banques commerciales ont fait preuve d'une certaine aisance de leur trésorerie depuis quelques années, la situation des banques publiques spécialisées en est tout à fait l'inverse. Celles-ci ont eu à faire face à des besoins chroniques de liquidités justifiés en grande partie par la situation peu liquide de leurs actifs et leur structure de financement basée essentiellement sur des emprunts auprès d'autres bailleurs de fonds.

Le financement de l'activité de distribution de ces banques est en outre basé pour une partie non négligeable sur des dépôts à court terme ; alors que les crédits correspondants relèvent quasiment tous du moyen et du long terme. Elles s'exposent ainsi à une forte sensibilité de leur marge de financement par rapport au risque de décollecte de leurs dépôts à court terme. Cette situation présente par ailleurs le risque de générer un déficit structurel de la Trésorerie et fait planer le risque d'illiquidité en cas d'accroissement des impayés, ce qui nécessiterait un apport additionnel en fonds propres pour remédier au déséquilibre de la structure financière généré par les pertes occasionnées sur les créances en souffrance.

Cette situation fait par ailleurs courir un risque de taux en raison du déséquilibre de maturités entre actifs et passifs. Toutefois, en raison d'une conjoncture favorable dont ces banques ont pu bénéficier avant la libéralisation de leurs activités, les taux d'intérêt pratiqués permettent de dégager une marge confortable même en cas de baisse des taux sur le marché. Toutefois, cette politique pourrait se révéler dangereuse face à la montée de la pression concurrentielle qui imposerait un alignement sur le marché pour que chaque banque puisse préserver ses parts de marché.

Le risque de taux

Les activités bancaires de dépôt et de crédit impliquent un risque significatif en cas de variation importante des taux d'intérêt. Ses effets peuvent se révéler préjudiciables à l'avenir d'un établissement de crédit.

La structure des échéances et de la rémunération des éléments du bilan agrégé des banques marocaines, tel que présenté dans le tableau ci-dessous, fournit une estimation rudimentaire de la sensibilité globale des ces banques à la variation des taux. Elle ne permet pas cependant permettre une quantification du risque de taux. Dans l'ensemble, les banques commerciales ont une faible vulnérabilité immédiate aux fluctuations à court terme des taux d'intérêt. Il est évident en contrepartie que, vu l'importance des dépôts à vue dont le rendement implicite augmente avec la hausse des taux, la marge nette des banques résultant des produits et des charges d'intérêt diminuera sensiblement dans un contexte de baisse continue des taux d'intérêt alors qu'elle augmentera dans la situation inverse.

Bilan des banques marocaines 2000-2002 - Structure d'échéance et rémunération

<i>En milliers de DH</i>	2.000	2.001	2.002
EMPLOIS			
Emplois à CT rémunérés	128.674	137.135	145.486
Emplois à MLT	145.966	156.219	158.920
Autres non rémunérés	46.310	57.748	63.106
TOTAL EMPLOIS	320.950	351.102	367.512
RESSOURCES			
Ressources à CT rémunérées	38.573	35.341	39.622
Ressources à CT non rémunérées	127.562	147.661	162.081
MLT	105.925	110.532	105.959
Autres non rémunérés	48.890	57.568	59.850
TOTAL RESSOURCES	320.950	351.102	367.512
EMPLOIS			
Emplois à CT rémunérés	40%	39%	40%

Emplois à MLT	45%	44%	43%
Autres non rémunérés	14%	16%	17%
TOTAL EMPLOIS	100%	100%	100%

RESSOURCES

Ressources à CT rémunérées	12%	10%	11%
Ressources à CT non rémunérées	40%	42%	44%
MLT	33%	31%	29%
Autres non rémunérés	15%	16%	16%
TOTAL RESSOURCES	100%	100%	100%

Source Bank Al Maghrib

La baisse progressive des taux d'intérêt depuis 1993 aurait normalement dû générer des bénéfices beaucoup plus faibles que ceux qui ont été effectivement réalisés durant cette période. L'impact de la baisse des taux d'intérêt sur les marges nettes d'intérêt a été partiellement compensé par le revenu plus élevé des placements, causé par le remplacement progressif du portefeuille obligatoire de Bons du Trésor par des valeurs à rendement plus élevé. Vu que ce remplacement est achevé, il ne pourra plus protéger les banques de leur sensibilité élevée à la variation des taux d'intérêt alors que les taux d'intérêt poursuivent leur tendance à la baisse. Les banques marocaines parviennent néanmoins à se prémunir contre la baisse des taux par le maintien de marges relativement élevées sur les crédits vu qu'elles ne répercutent pas la baisse du coût des ressources dans les mêmes proportions.

Il faut toutefois souligner que la source principale du risque de taux d'intérêt est la conséquence du non-adossement des ressources aux emplois ou le décalage, des emplois et des ressources quant aux échéances de révision des taux.

Les risque opérationnels

La masse et la diversité des opérations traitées quotidiennement par une banque sont toujours considérables. Des erreurs, négligences, retards et fraudes se produisent inévitablement. Ils engagent, non seulement la responsabilité pécuniaire de l'établissement, mais également contribuent à détériorer son image de marque.

L'inefficacité est aussi un risque important, qui se traduit par un coût excessif des services qui obère la rentabilité. A cette inefficacité, s'ajoute en général une mauvaise qualité des services, qui là encore est un facteur de détérioration de l'image de marque de l'établissement.

Or, autant les pertes consécutives à des risques mesurés, et consciemment assumés et contrôlés, sont normales car inhérentes au métier de banquier, autant les pertes par négligence,

par inadvertance, par inconscience ou par l'insuffisance d'organisation sont intolérables. Elles sont toujours la conséquence d'une carence dans le système de contrôle interne.

Ce sont là quelques aspects du risque opérationnel sans que cette liste soit exhaustive ou limitative. En effet, le concept de risque opérationnel n'est pas bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. Il correspond généralement à une série de pertes occasionnée par la gestion des opérations qui ne sont pas reliées aux risques parfaitement identifiables, appelés parfois risques financiers, tels le risque de marché, de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt. Certains d'ailleurs définissent le risque opérationnel comme tout risque autre que les risques financiers.

La circulaire N°6 donnait un sens plutôt restrictif au risque opérationnel, défini, à l'article 8, comme « tous les risques qui pourraient être engendrés par des procédures inefficaces, des contrôles inadéquats, des erreurs humaines ou techniques, des fraudes ou par toutes autres défaillances ».

Le risque opérationnel n'est pas un sujet nouveau. Durant les dix dernières années, les faillites bancaires, les pertes liées à des erreurs de valorisation ou à un mauvais suivi des risques ont défrayé la chronique : parmi les incidents les plus récents, Barings, Daiwa ou Sumitomo et la liste n'est pas exhaustive. Les pertes y afférents sont estimées à 12 milliards de dollars sur les dix dernières années et la gestion du risque opérationnel commence à préoccuper de plus en plus les établissements, de même que les actionnaires et les régulateurs. Les propositions récentes du comité de Bâle en sont la preuve.

En juin 1999, le comité de Bâle dans son projet de réforme du ratio cooke intègre explicitement l'importance des risques autres que les risques de crédit et de marchés et insiste sur la nécessité d'un environnement de contrôle interne rigoureux, essentiel pour la gestion des risques opérationnels.

Il faut toutefois souligner que les problèmes financiers vécus par certains établissements financiers sont souvent la combinaison de la survenance d'un risque de crédit ou de marché et d'un risque opérationnel. Ainsi la cause de la faillite de la Barings était due à un risque de marché qui était la cause directe. La cause indirecte était l'absence de supervision et de séparation des tâches et des fonctions. De même, les déboires des banques spécialisées marocaines, dont les causes ont été longuement assignées à une qualité dégradante de leurs actifs, sont avant tout des conséquences directes à des défaillances fondamentales de leur système de contrôle interne et d'organisation comptable. Ce sont aussi les mêmes raisons à

l'origine de plusieurs cas de détournements bancaires (surtout en agence) repris très longuement dans les colonnes de la presse.

A ce titre, il faudrait souligner les particularités de la fonction comptable qui doivent être prises en compte avec plus de sérieux et de manière plus responsable. En effet :

- Tout acte de banque est un acte financier qui se traduit par un acte comptable, contrairement aux autres secteurs d'activité. D'où une amplification des risques liés au traitement des enregistrements comptables, et des mouvements de fonds.
- La décentralisation, qui est une nécessité, s'accompagne inévitablement d'une large délégation, et des décisions prises parfois à des niveaux très bas qui engagent l'établissement pour des montants parfois significatifs. L'absence des indispensables corollaires constitués par des procédures clairement définies, une supervision adéquate et un contrôle rigoureux sont des facteurs importants de pertes potentielles.
- Une décentralisation de la fonction comptable découle des facteurs précédents. L'enregistrement comptable est un prolongement naturel de l'opération de banque. Tout employé de banque devrait donc avoir des compétences comptables. Ce qui est loin d'être la réalité.
- L'émergence de nouveaux systèmes d'information, en automatisant et en intégrant les opérations bancaires, a respecté la même logique : l'enregistrement comptable est inclus dans la chaîne de traitement. De sorte, que si la décentralisation de la fonction comptable subsiste, elle est techniquement concentrée au sein de l'informatique. Ces deux facteurs conjugués : décentralisation de la fonction comptable au sein des services opérationnels, et sa concentration technique au sein de l'informatique, présentent le risque de dessaisir le département comptable de l'indispensable maîtrise de la définition des schémas comptables, et de contrôle des mouvements et des soldes comptables qui serviront de base à l'élaboration des états financiers.

Le comité de Bâle³ remarque, par ailleurs, que la globalisation, la dérégulation, la sophistication des nouvelles technologies, les fusions rendent l'activité bancaire, et le profil de leurs risques, plus complexes et plus diversifiés. Les tendances actuellement observées sont les suivantes :

- Le développement de systèmes automatisés transforme le risque d'erreurs manuelles en risque de défaillance de système ;

³ « Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk », décembre 2001.

- Les fusions à large échelle posent le problème de l'intégration de nouveaux systèmes ;
- Le développement des réducteurs de risques tels que les garanties, dérivés de crédit, titrisation réduisent le risque de crédit et de marché mais font naître de nouveaux risques opérationnels ;

Les autres risques

Ces risques englobent tous les risques qui ne peuvent être répertoriés dans la liste des risques développée plus haut. A la différence de la circulaire N°6 qui a qualifié les risques opérationnels d'autres risques, nous avons regroupé dans ce paragraphe tous les risques associés généralement à des activités de support aux métiers de base qui sont les crédits, les marchés, la liquidité et les taux.

Risques de règlement

Le risque de règlement s'entend comme le risque de survenance, au cours du délai nécessaire pour le dénouement de l'opération de règlement, d'une défaillance ou de difficultés qui empêchent la contrepartie d'un établissement de crédit de lui livrer les instruments financiers ou les fonds convenus, alors que ledit établissement a déjà honoré ses engagements à l'égard de ladite contrepartie.

Risque stratégique

La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemple ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte de substance significative.

Nous ne pouvons à ce stade que rappeler les conséquences préjudiciables dont étaient victimes les établissements publics spécialisés et qui se sont révélées à travers plusieurs étapes :

- Changements intervenus dans le profil de ces banques au cours des dernières années. En effet, si ces banques ont été promues initialement en tant que OFS (organismes financiers spécialisés) spécialisés dans le financement de projets spécifiques et concentrés sur des secteurs privilégiés par la politique économique, celles-ci se sont converties depuis les années 1990 vers des banques universelles. Mais ce changement de stratégie a été insuffisamment investi en termes de système d'information et de formation des ressources existantes par rapport aux exigences dictées par les nouvelles orientations stratégiques devant guider toute banque universelle. Cette transition ne s'est pas déroulée de façon correcte et ses conséquences se sont révélées à travers des défaillances importantes sur des éléments basiques de gestion bancaire : défaillance au niveau de l'arrêté comptable des opérations d'exploitation, système d'information inadapté...
- Engagement dans des secteurs risqués qui a été suivi par la suite par une perte sèche que ces établissements ont dû essuyer pour assainir leur portefeuille des créances malsaines...

Risque de réputation

Le risque de réputation est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés qui est suivie généralement par une crise de liquidité.

Les causes tirées de l'expérience mitigée des établissements publics spécialisés peuvent être résumées comme suit :

- Pertes importantes dues à une défaillance totale du système de contrôle interne ;
- Fraudes massives commises par la clientèle ou le personnel ;
- Mauvaise qualité des services...

Soit autant de facteurs dont l'effet s'est propagé pour toucher l'ensemble de la profession, d'où un risque systémique.

Risque systémique

Les établissements de crédit sont interdépendants les uns par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par effet de contagion, essentiellement par le système bancaire, sous trois formes :

- Les opérations interbancaires, conclues avec l'établissement défaillant, se traduiront par une perte pour l'établissement prêteur ;
- La solidarité de la place oblige fréquemment tous les établissements à participer à l'apurement du passif de l'établissement défaillant ;
- Les actionnaires d'un établissement de crédit sont fréquemment d'autres établissements qui devront, conformément à leur rôle, participer au sauvetage de l'établissement défaillant.

La défaillance d'un établissement de crédit, comme un jeu de dominos, peut donc déclencher des difficultés dans d'autres établissements et risquer de mettre en péril tout le système bancaire.

Section 2 : Critères d'évaluation

L'organisation, les processus et les outils de mesure et de quantification constituent les critères fondamentaux d'appréciation et de suivi des risques bancaires. Nous ne pouvons que constater à ce sujet l'enrichissement progressif des méthodes de mesure et d'évaluation des risques développées par la majeure partie des banques commerciales marocaines, bien que des marges de progrès existent encore sur plusieurs aspects pour se conformer aux standards aussi bien nationaux qu'internationaux. Plusieurs facteurs éclairent cette évolution positive :

- Une prise en compte accrue de l'importance de ce risque par les dirigeants de banques et par les utilisateurs des états financiers. Cette prise de conscience peut s'expliquer par la relative maturité acquise dans la gestion des risques opérationnels qui a mobilisé l'attention au cours des cinq dernières années, la mise en évidence accrue des risques de crédit qui a entraîné une réflexion accrue sur leur maîtrise et leurs méthodes de provisionnement, notamment dans un contexte de pratiques tarifaires fortement concurrentielles.
- La pression des régulateurs pour une meilleure information sur les risques bancaires et le risque de crédit en particulier, fortement accentuée au cours des dernières années.

Dans ce contexte, plusieurs établissements bancaires marocains se sont lancés, avec des degrés d'avancement différents, dans la mise en place d'outils permettant d'assurer une surveillance permanente devant aboutir in fine à une couverture optimale contre les risques jugés significatifs et prioritaires. Nos principaux constats à ce sujet, que nous avons essayé de mettre en évidence à travers un échantillon de banques marocaines choisies parmi les établissements les plus représentatifs de l'activité bancaire à l'échelon national, peuvent être résumés comme suit :

Au niveau de la gestion du risque de crédit

Les critères retenus pour l'appréciation du risque de crédit se basent pour l'ensemble des banques retenus dans notre échantillon sur une analyse systématique de la situation économique et financière de la contrepartie. Cette analyse se traduit, dans certains cas, par l'affectation d'une note de signature qui concerne dans un premier temps les grandes entreprises, les PME/PMI. Les clients particuliers ne font pas toutefois l'objet de notation, ils sont néanmoins segmentés selon des critères commerciaux pouvant servir à définir l'offre de crédit notamment. L'évaluation du risque pour cette catégorie de clientèle est basée sur le revenu disponible qui demeure un indicateur insuffisant en raison des incertitudes entourant son caractère à la fois véridique et permanent.

Par ailleurs, certaines banques effectuent selon leurs besoins des analyses sectorielles pour évaluer leur exposition. Néanmoins, ces analyses restent encore essentiellement manuelles, ce qui les rend lourdes à réaliser.

De manière générale, la surveillance des risques repose sur un contrôle à 2 niveaux :

- Contrôle à priori ;
- Contrôle à posteriori

Contrôle à priori

Ce contrôle repose sur le principe selon lequel les principales opérations des clients doivent faire l'objet de l'accord d'un délégataire dès lors que celles-ci mettent la position de la contrepartie en anomalie (notamment les dépassements) ou concourent à la mise en place d'un nouveau crédit.

Ce traitement est centralisé généralement au niveau de la Direction des Crédits qui prend en charge toute la fonction d'octroi de crédits relative aux clients d'une certaine taille.

Un tel contrôle suppose la nécessité de disposer d'outils permettant de connaître individuellement et en temps réel les autorisations et les utilisations de chaque client à la demande et au cas par cas.

Néanmoins, les outils disponibles actuellement pour analyser finement les risques de contrepartie, nature, secteurs sont encore insuffisants. Les banques se sont engagées à cet effet dans un programme d'investissements considérables en système d'information en vue de contribuer à l'élaboration d'une cartographie des risques fiables notamment pour ce qui concerne la nature des risques ainsi que les risques liés aux dépassements par rapport aux limites démarquant les clients sains de ceux douteux.

Contrôle à posteriori

Le principe de contrôle à posteriori repose principalement sur la surveillance des dépassements et des impayés, qui s'exerce néanmoins selon des périodicités variant entre 1 mois, un trimestre voire un semestre. Le processus de suivi reste d'ailleurs lent et manuel pour l'ensemble des banques, ce qui diminue de la qualité des contrôles en terme d'exhaustivité et de réactivité.

La pertinence de ce système repose par ailleurs sur une vigilance accrue des opérationnels qui sont les plus à même d'attirer l'attention sur des risques sensibles ou naissants. C'est justement la raison pour laquelle ce système pourrait se révéler inefficace étant donné le contexte à la fois manuel et non formalisé qui entoure tout le processus d'identification.

Rating

Certaines banques, surtout celles dépendant de groupes étrangers, sont parvenues néanmoins à mettre en place un système de rating La notation relative à la classification des créances se décline généralement entre 2 sous-catégories :

- Entreprises : l'échelle de notation de signature est composée de plusieurs échelons. Une note hors échelle est réservée aux clients défaillants ;

- PME/PMI : L'échelle de notation est limitée à un nombre réduit d'échelons pour tenir compte de la spécificité de ce secteur

Ce tableau en est l'illustration :

	Notation	Entreprise	PME/PMI
Engagements sains	1	Excellent	
	2	Très bon	
	3	Bon	Ex- Excellent
	4	Assez Bon	
	5	Moyen	BN - Bon
	6	Acceptable	MY+ - Moyen +
Engagements difficiles	7	Potentiellement Vulnérable	MY+ - Moyen -
	8	Vulnérable	
	9	Très Vulnérable - Péoccupant	Vul - Vulnérable
Compromis	10	Douteux ou Compromis	
	99	Défaillant	

La cotation des dossiers est revue généralement une fois tous les ans à l'occasion du renouvellement des dossiers. Les notations demeurent à ce stade gérées manuellement et sont dans la plupart des cas proposées par l'exploitation et validées par la Direction des Engagements.

Dans l'ensemble, les banques commerciales marocaines ne possèdent pas encore d'outils nécessaires à des analyses plus fines. Un examen sommaire est néanmoins exercé lors du renouvellement des dossiers

Rentabilité

En l'état actuel, la rentabilité des opérations n'est le plus souvent obtenue qu'au travers un PNB agrégé. Elle ne prend pas en compte tous les coûts et notamment le coût du risque.

Certaines banques sont parvenues depuis peu à établir un RBE par client et par opération. Cependant, ce calcul reste approximatif dans la mesure où les charges affectées à chaque relation sont attribuées sur la base de clés de répartition qui restent empreintes d'arbitraire en l'absence d'un système de comptabilité analytique permettant de décliner finement les coûts par client.

Suivi des provisions

Les banques procèdent à intervalles de temps réguliers, pour certaines trimestriellement et pour d'autres semestriellement, à l'identification des créances éligibles aux critères de classification de BAM. Néanmoins, la décision de déclassement n'est pas systématique pour toutes les créances répondant aux critères ci-dessus dès lors que des négociations amiables

sont engagées avec la contrepartie pour réduire tout au moins le niveau de concours atteint à ce niveau.

Les systèmes disponibles actuellement ne permettent pas non plus un contrôle à priori des engagements par signature, se traduisant in fine par des risques plus accrus sur les engagements futurs de la banque, surtout si ceux-ci sont associés à des créances en souffrance.

Au niveau de la gestion du risque global de taux d'intérêt

Les indicateurs de mesure du risque de taux regroupent :

- L'assiette de risque constituée des actifs et passifs à taux fixes et actifs et passifs à taux variables, duration et sensibilité ainsi que les écarts correspondants ;
- Les calculs de marges basés sur les encours précédents, notamment les marges acquises sur les encours à taux fixe et variable ainsi que la marge totale en fonction du taux moyen de l'actif et du passif.
- Les analyses de sensibilité de la marge d'intérêt en fonction des scénarii d'évolution des taux.

Ces indicateurs nécessitent toutefois de connaître l'échéance de toutes les opérations. Chose qui se révèle néanmoins inaccessible pour les banques marocaines vu que les outils mis en place pour appréhender le risque de taux, pour celles qui en disposent déjà, sont tenus sur des supports manuels et se révèlent impuissantes à opérer des modélisations de séries statistiques complexes, volumineuses et multicritères.

Le risque de taux est évoqué généralement en tant que risque de marché. Ceci pourrait être partiellement vrai, mais, il serait tentant d'englober dans le même cadre le risque de taux global ou structurel et le risque de marché. Les modèles de risques de marché sont fondés sur un certain nombre de principes : le portefeuille peut être valorisé à tout moment de façon incontestable (valeur de marché, mark-to-market). Les positions peuvent être rapidement soldées. Un historique de quelques années décrit suffisamment des variations de marché pour se faire une bonne idée des risques futurs.

Or aucun, des trois principes de marché n'est transposable au «portefeuille bancaire» des dépôts et crédits clientèle : la valeur du portefeuille bancaire est celle à laquelle on trouve un acquéreur. Rien n'implique qu'elle corresponde à la juste valeur actuarielle qui fait si souvent

foi sur les marchés. Aucun lien simple et objectif n'existe entre cette valeur du portefeuille bancaire et le niveau présent ou anticipé des taux d'intérêt.

Si une forte baisse des taux advenait, aucun réseau bancaire ne pourrait raisonnablement, ni en dix jour, ni même en dix mois, se défaire de ses dépôts. Le Stop Loss (variable statistique permettant de déterminer le montant maximum de perte tolérée) n'est pas un concept applicable aux réseaux bancaires.

C'est pourquoi, la circulaire N°6 sépare le risque de taux des activités de marchés du risque de taux global.

La position structurelle de taux recèle des risques majeurs surtout en cas de très forte et très durable variation des taux d'intérêt. Pour une banque de dépôt, par exemple, le scénario fâcheux serait une forte baisse des taux suivie d'une longue période de taux bas. Quel historique, indique aujourd'hui ce que pourrait être l'ampleur statistique d'un tel phénomène, et quelle serait sur plusieurs années l'attitude de ses clients ?

Une bonne partie des difficultés à appréhender le risque de taux structurel réside dans les innombrables options cachées vendues (implicitement ou non) aux clients : dépôts ou retrait des fonds sur les comptes à vue, remboursement par anticipation des crédits, modification des taux réglementés, options diverses de l'épargne logement...

Même parfaitement modélisées, ces options ne pourraient pas être parfaitement couvertes. En effet, toutes les couvertures d'options partent du principe que le client auquel on a vendu ces options aura un comportement financièrement rationnel. Par exemple, le jour où ses droits à prêt d'épargne-logement seront moins chers que les taux de crédit normaux, il devrait immédiatement emprunter le maximum via ses droits. Il apparaît dès lors que la modélisation des options cachées passe par une modélisation comportementale des clients, ce qui est loin d'être un indicateur efficace d'une couverture parfaite contre le risque de taux global.

Compte tenu de ces difficultés, un risque de taux global persiste, même après couverture éventuelle, et il est légitime d'envisager une exigence en fonds propres pour couvrir ce risque résiduel. L'objectif d'une exigence en fonds propres est de couvrir un risque de perte extrême.

Les banques qui se sont dotées d'une gestion actif-passif ont eu à fixer les modalités de leur couverture (montants, durées, instruments utilisés). Si les montants ont vocation à ressembler à ceux des postes couverts, et si les instruments disponibles ne sont pas innombrables, les choix d'horizon de temps pour les couvertures sont moins évidents à établir. Ils peuvent être étayés par des études statistiques (lois d'écoulement du passif à vue), des hypothèses de

déformation à venir du bilan (nouvelle production) ou autres considérations financières ou commerciales.

Au niveau de la gestion du risque d'illiquidité

A l'instar du calcul des indicateurs de risque de taux, le suivi du risque de liquidité repose sur des analyses simplifiées menées pour certains établissements sur des prototypes ALM permettant le calcul des indicateurs de risque de liquidité, notamment l'impasse de liquidité.

De manière générale, les banques contrôlent leur aptitude à faire face à leurs exigibilités et à leurs engagements de financement envers la clientèle à travers le calcul et l'analyse du coefficient de liquidité.

Le principe de mesure de la liquidité est basé sur un flux à recevoir et à payer sur le court terme pour identifier tout problème potentiel. La méthodologie est proche de celle de la mesure du risque de taux d'intérêt par la construction d'un échéancier faisant ressortir les impasses.

Mais l'échéancier doit être construit en tenant compte des échéances de remboursement et non des échéances de renouvellement de taux. Les bandes doivent être beaucoup plus étroites pour les prévisions à très court terme.

La construction de cet échéancier va poser des difficultés liées à la date de remboursement de certaines créances et dettes : dépôts à vue de la clientèle, découverts, comptes d'épargne etc. La problématique des options cachées va s'ajouter : remboursements anticipés des crédits et dépôts à terme.

Les actifs négociables sur un marché liquide, tels les bons du Trésor ou les actions faisant partie d'un indice boursier, peuvent être considérés comme des réserves de liquidités. Leur degré de liquidité doit être soigneusement évalué, de même que le prix probable de vente sachant qu'une vente «forcée» ou «catastrophe», pour faire face à une crise de liquidité, risque fort de se traduire par une perte. Il est d'usage, pour tenir compte de cette perte probable, d'appliquer une décote à la valeur de marché des titres.

Au niveau de la gestion des autres risques opérationnels

A travers plusieurs situations catastrophes dont on a cité quelques exemples tout au long de ce mémoire, les risques opérationnels se sont révélés plus dangereux que prévus. L'organe délibérant doit de ce fait être conscient que le risque opérationnel est une catégorie de risque à part entière, surtout que les fonds propres de la banque peuvent ne pas permettre de couvrir des pertes démesurées dues à une déficience en matière de contrôle.

La gestion des risques opérationnels aussi bien en interne que conformément aux exigences prudentielles, en est encore à ses débuts. Des efforts ont été néanmoins entrepris par certaines banques marocaines en vue de se doter d'outils pertinents capables de renseigner sur la survenance de tout risque de nature opérationnelle, et ce quelle que soit son origine ou sa localisation. Ce nouveau système est en cours de mise en place et sa fiabilité ne pourrait toutefois être suffisamment appréciée qu'au cours des années ultérieures.

Le système d'information paraît dans ce sens jouer un rôle clé pour communiquer les objectifs de la banque en matière de risque. Il est évident que l'efficacité d'un bon contrôle interne dans ce domaine repose sur la fiabilité du système d'information pour maintenir une culture de contrôle et pour s'assurer que l'ensemble du personnel adhère à ces objectifs.

Certaines banques ont eu l'idée de constituer une base de données interne incluant tous les événements de pertes occasionnés dans le cadre de l'exercice des activités de la banque. Ces événements doivent néanmoins être identifiés de manière exhaustive et intégrale. D'où le rôle déterminant qu'aura à jouer aussi bien l'inspection générale que les reporting en interne.

Le système de collecte et de reporting doit être une partie intégrante des procédures opérationnelles. A cet effet, la notion de contrôle de deuxième niveau devrait être bien développée et communiquée à tous les responsables opérationnels, étant donné qu'une bonne maîtrise de ce risque passe par la qualité de contrôle opéré à ce niveau.

Ces exigences ne peuvent que renforcer le rôle indéniable du «risk manager» chargé du suivi et de l'analyse de tous les événements de pertes identifiés à travers le système interne d'information.

Conclusion du chapitre 1

La gestion des risques n'est évidemment pas nouvelle : son existence coïncide avec celle de l'activité bancaire même. L'élément nouveau est la complexité croissante qui la caractérise, rendant ainsi le secteur plus vulnérable. Les instruments classiques de couverture ne semblent par ailleurs plus adaptés face aux nouvelles données de l'environnement financier.

Dans l'ensemble, le secteur bancaire souffre encore de quelques lacunes qui pourraient témoigner d'une certaine fragilité au niveau de leur structure de contrôle. Certes, les efforts consentis jusqu'ici témoignent d'une volonté commune et sans équivoque visant à mieux cerner les risques bancaires. En même temps, cet effort ne sera vraisemblablement salutaire que s'il dépasse le cadre de l'analyse statique des risques en portefeuille pour accéder à une vision plutôt dynamique et évolutive de la gestion des risques bancaires, échancées sur un horizon de temps compatible avec les décisions stratégiques que cette analyse contribuera à étayer.

Pour autant, les objectifs de la régulation prudentielle ne sont jamais indépendants des fonctions attendues du système financier, des risques auquel il est confronté, et des contre-mesures jugées adéquates pour y répondre. Parce que, c'est au régulateur que revient toujours le privilège d'amorcer le changement au moment opportun.

CHAPITRE 2 : APPORTS RÉGLEMENTAIRES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES BANCAIRES

Comme on l'a si longuement évoqué ci-dessus, la problématique de la gestion et de la surveillance des risques apparaît comme une donnée omniprésente et essentielle dans l'appréciation de la qualité des établissements.

Les premières réflexions des régulateurs et les réglementations émises sur la maîtrise des risques ont reposé essentiellement sur la définition de normes standard quantitatives, sous la forme de rapports minimaux à respecter entre les fonds propres et le niveau d'exposition à certains risques financiers considérés comme majeurs pour les établissements de crédit.

Puis, sous l'impulsion du marché, et dans un contexte de globalisation et d'innovation permanente des instruments financiers et des technologies de l'information, il est apparu nécessaire de faire évoluer les moyens de surveillance prudentielle. La décision prise a été de définir des principes d'ensemble, intégrant directement les dispositifs de surveillance des risques dans l'organisation interne des banques. Parallèlement, compte tenu du caractère très concurrentiel de l'environnement, l'amélioration de la qualité de l'information financière sur les risques encourus et leur gestion a également été au cœur des préoccupations des autorités régulatrices.

Ainsi, depuis, la promulgation de la nouvelle loi bancaire en 1993, l'harmonisation de la législation bancaire et financière applicable au secteur bancaire marocain se poursuit. Les deux dernières années ont été marquées surtout par le souci de renforcer l'efficacité de certaines règles prudentielles existantes s'alignant dans leur ensemble sur les nouvelles orientations prudentielles prises à une échelle internationale.

La tendance générale de puis 1993 a été de libéraliser les conditions d'exercice des activités bancaires, qu'il s'agisse du volume global de crédit, de l'organisation du marché interbancaire ou du régime des intérêts créditeurs. Cette déréglementation s'est tout naturellement accompagnée d'une surveillance accrue de l'ensemble des risques encourus, que ce soit au moyen de la définition de règles prudentielles modernisées et étendues à l'ensemble du système bancaire ou à travers l'obligation qui est désormais faite à chaque établissement de se doter d'un contrôle interne efficace.

Section 1 : Réglementation et supervision bancaire

Loi bancaire et Organisation Institutionnelle

Depuis le début des années 90, le secteur financier au Maroc a connu une période de libéralisation marquée par des réformes appuyées par une série d'initiatives des institutions financières internationales. Ces réformes portaient entre autres sur le secteur bancaire (1991-1995), avec notamment la refonte du cadre législatif de l'activité des établissements de crédit par l'adoption en 1993 d'une nouvelle Loi Bancaire. Celle-ci a eu le mérite d'unifier le cadre législatif réglementant l'activité de crédit au Maroc et mettait ainsi fin à plusieurs années de diversité des textes applicables de façon différenciée aux différents intervenants sur le marché de crédit.

La revue de la réglementation et de la supervision bancaire au Maroc a été fondée sur les vingt-cinq principes formulés par le Comité de Bâle⁴. Ces principes ont été proposés à la fin de l'année 1997 en vue de rehausser la qualité de la réglementation et de la supervision bancaire, lesquels selon le Comité, ne sont donc pas encore respectés intégralement par plusieurs pays incluant certains des pays membres de la Banque des Règlements Internationaux.

Schéma 1 : Organisation institutionnelle de la supervision de l'activité de crédit au Maroc

Sujets	Avis/Consultation	Décision/Adoption	Application
Octroi et Retrait d'Agrément	CEC, CDEC	M. Finance	BAM
Instruments de crédit et collecte de fonds ; répartition des actifs/passifs	CNME, CEC	M. Finance	BAM
Réglementation prudentielle	CNME	M. Finance	BAM
Information Financière	CNC (Avis pour le Plan Comptable uniquement)	M. Finance	BAM
Supervision		BAM	BAM
Sanctions et pouvoirs exécutoires	CEC, BAM, CDEC	M. Finance/BAM	M. Finance/BAM
Redressement des banques en difficulté	CEC, CDEC	M. Finance/BAM	M. Finance/BAM

Dans ce contexte, Bank AL-Maghrib (BAM), dont la création remonte à 1959, ressort comme l'organe de régulation et de supervision le plus en vue du système bancaire marocain. Il est aidé à cet effet par deux corps régulateurs, le Conseil National de la Monnaie et de l'Épargne (CNME) et le Conseil des Établissements de Crédit (CEC), dont le rôle se limite à fournir des recommandations, et à BAM et au Ministère des Finances.

⁴ Voir annexe 2

Si le Ministère des Finances n'est pas impliqué dans le contrôle des opérations courantes des établissements de crédit⁵, mission dévolue exclusivement aux services de la BAM, l'autorité politique en revanche, a un rôle important dans plusieurs domaines cruciaux. En particulier, le Ministère des Finances joue un rôle de premier plan en ce qui concerne la réglementation bancaire, l'octroi et le retrait d'agrément, l'imposition de sanctions disciplinaires et la résolution de situations de crise, incluant le pouvoir d'ordonner la liquidation d'un établissement de crédit.

Supervision

La supervision bancaire relève de la responsabilité du Département du Contrôle des Etablissements de Crédit (DCEC) de la BAM composé d'un effectif global d'une soixantaine de personnes. Le contrôle sur documents repose principalement sur l'analyse de l'information financière transmise par les banques et sur les rapports d'audit réalisés par des auditeurs externes indépendants approuvés par la Banque Centrale. En outre, la loi bancaire accorde à la Banque Centrale des pouvoirs étendus lui permettant de réclamer toute information pertinente relative au contrôle des établissements de crédit.

Le contrôle sur place, qui se fait à intervalle de temps irrégulier et qui est dévolu à une équipe restreinte de quelques chefs de mission expérimentés et d'une vingtaine d'assistants, ne permet pas de couvrir actuellement l'ensemble des établissements assujettis et la totalité des risques bancaires. Ce contrôle porte soit sur l'ensemble de l'activité des banques (contrôle interne, contrôle des soldes, risques clients et provisionnement, portefeuille titres etc...), soit sur un aspect particulier de cette activité, ce qui est d'ailleurs le plus fréquent dans les missions diligentées par la BAM.

Les visites sur place se heurtent toutefois à la contrainte du nombre limité d'inspecteurs (environ 30). Pour autant que la surveillance des banques marocaines soit à l'ordre du jour, autant que la présence de la banque centrale dans le conseil d'administration de certains établissements bancaires pose le problème d'incompatibilité entre son rôle de régulateur et

⁵ Il faut néanmoins souligner que le ministère des finances préserve un droit de regard direct sur les établissements bancaires placés sous le contrôle direct de l'Etat. Ce contrôle est exercé directement par le département de l'Inspection Générale des Finances chargée de contrôler entre autres tous les établissements et les institutions publics.

son influence probable sur les décisions que certains établissements de crédit pourraient être amenés à prendre dans le cadre de l'exercice normal de leur activité bancaire. Bien que cette situation ait été motivée historiquement, elle a de toute évidence tendance à tacher la distinction nécessaire censée exister entre des régulateurs indépendants d'un côté, et des actionnaires actifs de l'autre côté. On s'attend néanmoins à ce que cette ambiguïté soit levée définitivement avec l'adoption des nouveaux statuts de la banque centrale.

Dans ce contexte, le gouvernement s'est penché récemment sur la rédaction d'un nouveau projet de loi bancaire ainsi qu'un projet de refonte des statuts de la banque centrale qui devraient être discutés bientôt au niveau des prochaines sessions parlementaires.

Projet de réforme de la loi bancaire : vers un renforcement des règles prudentielles

La véritable innovation introduite par le projet de texte réside dans le renforcement du rôle de Bank Al-Maghrib, notamment en matière de contrôle et de suivi. Ce qui nécessitera une réorganisation interne de l'Institut d'émission avec, à la clé, des recrutements de compétences capables de gérer et de traiter les nouveaux flux d'informations.

Ce projet de texte introduit donc des dispositions qui visent, entre autres, à combler les carences en matière de contrôle et de supervision bancaire, notamment en ce qui concerne le traitement des établissements de crédit en difficulté et une définition plus précise du rôle et des responsabilités des commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le champ d'application de la loi est, pour la première fois, élargi à des structures comme la Caisse centrale de garantie (CCG), la Caisse de dépôts et de gestion (CDG) et la Caisse d'épargne nationale (CEN). Celles-ci seront, avec les associations de microcrédit et les banques off shore, placées dans le giron de la réglementation bancaire, notamment sur les plans prudentiel et comptable.

Cette réforme vise en définitive à :

- Fournir plus d'autonomie à la banque centrale ;
- Renforcer le rôle de surveillance et de supervision de la banque centrale ;
- Redéfinir les rôles des deux corps consultatifs, à savoir le CNME et le CCE ;

- Redéfinir le rôle de la banque centrale en matière de traitement des établissements de crédit en difficulté.

Outils de contrôle et d'intervention de Bank Al Maghrib

Le projet de texte introduit une nouvelle répartition des compétences entre les autorités monétaires et les organes consultatifs. Il renforce de façon claire le pouvoir réglementaire de Bank Al-Maghrib. Ce sera à la banque centrale de fixer les mesures d'application relatives à l'agrément de l'exercice de l'activité bancaire, aux règles prudentielles et comptables, au contrôle des établissements de crédit et au traitement de leurs difficultés. Ces mesures seront toutes arrêtées par le gouverneur de la banque centrale par voie de circulaires homologuées par arrêtés du ministre des Finances et publiées au Bulletin Officiel.

En matière de contrôle des établissements de crédit, qui constitue le volet le plus important, le projet de loi explicite de manière claire la mission de Bank Al-Maghrib. Celle-ci est habilitée à contrôler le respect des dispositions légales et réglementaires, à vérifier l'adéquation des systèmes de contrôle interne des structures et la qualité de leur situation financière.

Toujours pour renforcer la surveillance sur les établissements de crédit, le projet de loi dote la banque centrale de nouveaux moyens d'intervention comme l'interdiction ou la limitation de la distribution des dividendes ou encore l'approbation préalable de toute nomination de nouveaux dirigeants.

Les établissements de crédit en difficulté

Le projet de loi prévoit une procédure spécifique de traitement des difficultés des établissements de crédit. Cette procédure déroge aux règles prévues par le code de commerce, à savoir le règlement amiable et le redressement judiciaire. Pour les établissements soumis au régime de l'administration provisoire, Bank Al-Maghrib est habilité à superviser les opérations de redressement. En outre, les engagements contractuels de ces établissements en difficulté ne peuvent être dénoncés avant leur terme par les cocontractants. Cette mesure vise à ne pas compromettre les chances de redressement des entités en difficulté.

De même, toute opération de paiement ou de transfert d'actifs ayant eu lieu au cours des 6 mois précédant la date de mise sous administration provisoire pourrait être annulée, s'il est établi qu'elle a pour finalité la soustraction d'actifs.

Pour les établissements de crédit dont la situation financière est considérée comme irrémédiablement compromise ou qui font l'objet d'un retrait d'agrément, il sera appliqué les dispositions du code de commerce relatives à la liquidation judiciaire. Cependant, la nomination du liquidateur par le tribunal compétent se fait sur proposition du gouverneur de Bank Al-Maghrib.

Section 2 : Règles prudentielles

Parmi les règles qui régissent les établissements de crédit, les normes prudentielles revêtent désormais une importance toute particulière. La stabilité du système bancaire est en effet aujourd'hui l'une des principales raisons d'être de la réglementation bancaire.

Au cours des dernières années, la BAM a procédé à une importante rénovation du cadre réglementaire en adoptant les règles reconnues à l'échelle internationale. Un résumé de la réglementation prudentielle est présenté en annexe 5 de ce mémoire.

Bien que dans ses grandes lignes, le cadre réglementaire paraisse conforme aux standards internationaux en ce qui concerne les indicateurs quantitatifs sur l'adéquation du capital et la diversification des risques, nous devrions néanmoins formuler certaines observations sur la pertinence des facteurs de pondération retenus ainsi que le degré d'implication de la banque centrale dans le processus de résolution des situations de crise.

Pertinence des facteurs de pondérations

Ces ratios sont formulés et mesurés de manière conservatrice. Néanmoins, le ratio de diversification des risques qui établit à 20% du capital la taille maximum d'une créance est restrictif. En contrepartie, il n'existe pas de limite par rapport au capital bancaire quant au montant total des créances de taille importante qu'une banque puisse consentir. Même si les facteurs de pondération des risques sont relativement rigoureux, le ratio d'adéquation de

capital de 8% appliqué dans la réglementation marocaine se situe néanmoins au niveau minimum proposé initialement pour les pays du G10 pour des contextes économiques et juridiques bien développés où les risques bancaires incluant les risques de crédit sont généralement mieux maîtrisés.

Résolution des situations de crise

La Loi Bancaire confère à la banque centrale une autorité discrétionnaire pour mettre en œuvre les actions adéquates nécessaires au redressement des banques en difficulté. L'article 52 de cette loi stipule en effet que, quand la situation d'un établissement de crédit justifie l'intervention du gouverneur de la banque centrale, celui-ci peut solliciter auprès de tous les actionnaires possédant plus de 5% dans le capital de l'établissement de crédit en difficulté, une participation dans le renflouement de sa situation financière. La Loi ne prévoit pas toutefois de pénalités pour les actionnaires réfractaires. L'article 62 va encore plus loin et stipule que la Banque Centrale peut même inviter le secteur bancaire en entier à prendre part dans les efforts de redressement tracés par les autorités de tutelle en vue de protéger les intérêts des déposants et de toute tierce personne à même d'assurer un fonctionnement continu et sans incident majeur de tout le système financier.

Les mécanismes de résolution des crises mis à l'épreuve dans le processus de redressement de la situation financière des établissements de crédit publics en difficulté a montré jusqu'à quel point la BAM peut réclamer un plan de redressement et faire appel aux principaux actionnaires de l'établissement concerné en vue de remédier à son déséquilibre financier. De plus, le Ministre des Finances a le pouvoir de désigner au besoin un administrateur provisoire. En cas de cessation de paiements par un établissement de crédit, ce sont alors les dispositions du Code de Commerce relatives à la faillite et à la liquidation judiciaire qui s'appliquent comme l'indique la loi bancaire qui ne prévoit donc pas à ce sujet de procédures particulières aux banques. Toutefois, la loi ne comporte pas de dispositifs préventifs tels que des indicateurs financiers qui déclencheraient l'intervention de la Banque Centrale ou du Ministère des Finances auprès des banques en difficulté financière.

Section 3 :Circulaires Bank Al Maghrib

Entre 2001 et 2003, Bank Al Maghrib a émis plusieurs circulaires dont la principale a concerné la refonte du dispositif de contrôle interne, afin d'y apporter, à la lumière de l'expérience récente et des orientations prises au plan international, les compléments qui apparaissaient nécessaires.

L'action de la banque centrale s'intègre dans les compétences nouvelles qui lui seront conférées par le projet de refonte de la loi bancaire.

Nous étudierons successivement les circulaires les plus marquantes au cours des 3 dernières années, à savoir :

- La circulaire N°6 relative au contrôle interne ;
- La circulaire N°9 relative aux responsabilités du commissaire liées au contrôle de l'activité bancaire ;
- La circulaire N°19 relative au provisionnement des créances en souffrance

La circulaire N°6 relative au contrôle interne

L'expérience des années récentes a clairement confirmé qu'un contrôle interne efficace est l'instrument de gestion indispensable au bon fonctionnement des établissements de crédit et le complément aux normes prudentielles.

Cette préoccupation est la conséquence d'un accroissement des risques de toute nature auxquels les établissements de crédit sont soumis, avec certains domaines où les risques se sont aggravés et d'autres où ils sont apparus ou devenus plus complexes ; elle est aussi le reflet de la nature particulière de l'activité bancaire, liée au caractère monétaire des opérations, à l'étendue des systèmes de délégations de pouvoirs et aux nombreuses innovations qu'elle connaît.

Si l'application de ces dispositions a permis de montrer l'attachement des dirigeants d'établissements de crédit à doter leur entreprise d'un système efficace de surveillance, il est cependant apparu nécessaire de renforcer ou de préciser les exigences en cause, ce pour deux raisons :

En premier lieu, l'expérience a montré que le souci de renforcement de la sécurité bancaire est une question vitale pour le secteur bancaire. L'évolution du secteur bancaire dans la période récente a, en effet, été marquée par un élargissement et un accroissement des risques et une dégradation de la situation des établissements de crédit. Face à cette fragilité, il s'est avéré que la qualité du contrôle interne est un facteur discriminant pour expliquer les performances individuelles des établissements, leur rapidité de réaction et de mise en œuvre des mesures correctrices.

En second lieu, l'exigence d'un contrôle interne efficient est devenue une préoccupation majeure des réflexions actuelles menées au plan international, notamment au niveau du comité de Bâle. Ces réflexions s'accompagnent dans les différents pays d'un important travail conduisant à mettre en place de nouvelles réglementations ou à compléter les textes existants.

C'est donc en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience passée et des évolutions engagées au plan international que Bank AlMaghrib a réexaminé l'ensemble du dispositif réglementaire relatif au contrôle interne, afin d'y apporter les compléments qui paraissent aujourd'hui nécessaires pour que les établissements de crédit se dotent de systèmes de contrôle adéquats, face aux différents risques encourus.

Adopté après concertation approfondie avec la profession, la circulaire N°6 du 19 février 2001, a défini à cet effet un ensemble de systèmes de mesure, de maîtrise et de contrôle des risques comparable aux meilleures pratiques internationales et que les établissements doivent adapter à leur situation.

Le dispositif ainsi mis en place est fondé sur cinq composantes :

Le système de contrôle des opérations et des procédures internes :

La circulaire a rappelé à cet effet le rôle primordial des dirigeants des établissements de crédit qui doivent s'impliquer fortement :

L'indépendance en termes de séparation des fonctions, la compétence reposant sur des moyens adaptés, l'exhaustivité qui permet d'éviter tout sanctuaire et le réexamen périodique des systèmes en place.

La circulaire insiste par ailleurs sur le principe de double contrôle, un qui est permanent (contrôle de premier niveau) exécuté au sein de chaque unité opérationnelle, et le deuxième est périodique permettant de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles de premier niveau.

En particulier, le contrôle interne étant par nature une activité dont l'exercice est éclaté, réparti entre de multiples unités, il est nécessaire d'assurer un certain niveau de cohérence, justifiant l'obligation de désigner un responsable qui devra rendre compte à la fois à l'organe exécutif et au comité d'audit lorsqu'il existe sur le respect des normes et limites internes fixées par la Direction Générale.

L'organisation comptable et du traitement de l'information :

Pour l'essentiel, la nouvelle circulaire met l'accent sur ce qui est communément connu sous le nom de piste d'audit. Elle introduit cependant des précisions et des exigences quant au contrôle des évaluations et des enregistrements comptables. Elle complète également les normes existantes concernant le contrôle des systèmes d'information en reprenant les principes généraux inspirés pour l'essentiel du livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information.

Systèmes de mesure des risques et des résultats :

La circulaire définit des procédures adéquates de mesure des principaux risques auxquels les établissements de crédit s'exposent : risque de crédit, risques de marché, risque de taux d'intérêt global et risque de règlement. La mesure doit être effectuée au niveau consolidé pour les établissements de crédit et toutes les entités à caractère financier placées sous leur contrôle qui sont surveillés sur une telle base.

Risque de crédit

Le risque de crédit occupe une place prépondérante dans le risque de perte attaché au différentes opérations des établissements et cela justifie que l'un des principaux points d'application des dispositifs généraux de contrôle interne porte sur ce domaine.

La circulaire pose un certain nombre d'exigences afin que l'activité de crédit s'opère dans des conditions de plus grande sécurité, notamment dans la phase de sélection des risques.

Ainsi, elle impose que la politique de sélection des risques s'effectue à partir d'un système qui identifie l'ensemble des engagements à l'égard d'une même contrepartie ou de bénéficiaires liés, d'un secteur économique ou d'une zone géographique, et qu'elle s'appuie sur les outils de notation interne - que les établissements peuvent développer – rendant la sélection plus homogène, facilitant la prise de décision et fournissant un tableau de bord de la qualité des risques.

La circulaire prévoit également, afin d'éviter les risques de mauvaise sélection, que les établissements disposent d'une information adéquate et à jour permettant d'effectuer l'analyse de la situation de la contrepartie et que cette analyse conduit à une classification interne des risques, en particulier en constituant des dossiers de crédit destinés à recueillir le contenu de cette information.

Enfin, la circulaire prévoit que les établissements doivent procéder – au moins mensuellement – au recensement de leurs engagements, afin que l'analyse de l'évolution de la qualité des risques permette de fixer le niveau adéquat de provisionnement nécessaire, en accordant une attention particulière à l'examen des garanties.

Risque de marché

S'agissant des risques de marché, la circulaire reprend les obligations portant sur une surveillance prudentielle des risques de marché, imposant – pour assurer un contrôle efficace – que la mesure de ces risques soit exhaustive et qu'elle permette un suivi quotidien ainsi qu'une évaluation au prix de marché.

Ainsi, la circulaire rappelle la nécessité d'appréhender les différentes composantes, qu'il s'agisse des risques de taux (risques directionnels, risques de pente et de spreads...) ou des risques de règlement (de contrepartie, de change...).

En outre, afin d'assurer un réel suivi de l'ensemble des risques, au sein d'un établissement ou d'un groupe, il est demandé que les systèmes soient conçus de manière à agréger les risques sur une base homogène, ce qui devait se traduire, pour les établissements les plus importants, par la mise en place de systèmes complémentaires de mesure globale fondés sur la notion de perte potentielle maximale.

Risque de taux d'intérêt global

Pour ce qui est du risque de taux d'intérêt global, la circulaire impose aux établissements un suivi de leur exposition à ce risque, prenant notamment en compte l'ensemble des opérations qui ne relèvent pas du portefeuille de négociation soumis à la surveillance des risques de marché.

Ces exigences intègrent les recommandations formulées par le comité de Bâle et qui devraient se généraliser à une échelle très large.

Risque de règlement

En ce qui concerne, enfin, le risque de règlement, les établissements doivent se doter d'un système de mesure leur permettant d'apprécier les risques qu'ils encourent à ce titre, notamment dans les opérations de change. Plusieurs analyses ont été élaborées sur ce risque pour les opérations précitées et mis en avant, en particulier, la nécessité de définir des lignes directrices pour une gestion prudente et une maîtrise de l'exposition à ce risque.

Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques :

Il a été procédé à la formalisation de l'obligation de fixer des limites internes et d'en suivre le respect pour les différents risques mesurables. Une distinction est introduite entre des limites

globales, fixées par les dirigeants, et des limites opérationnelles plus fines, fixées par les responsables des unités.

Pour les activités de marché, la notion de limites globales implique qu'elles portent sur l'ensemble de l'activité et que soit fixée une limite pour chaque type de risque (taux d'intérêt, taux de change, actions...) en prenant en compte la situation financière de l'établissement et notamment ses fonds propres.

Par ailleurs, afin d'éviter que certaines opérations ne se développent au sein de structures en marge des autres activités des établissements, il est demandé que les établissements qui se dotent de structures de prises de risques les organisent de façon à y associer l'organe exécutif et des responsables possédant l'expertise technique suffisante sans toutefois être impliqués dans l'activité opérationnelle concernée.

Système de documentation et d'information :

C'est sous cette rubrique que sont notamment précisées les modalités de l'implication de l'organe délibérant dans le suivi du contrôle interne. Il lui incombe de tenir compte des informations transmises à la fois par l'organe exécutif et par le responsable du contrôle interne, en particulier sur les mesures de risques et le respect des limites internes.

Dans l'exercice de ce contrôle, l'organe délibérant peut se faire assister par un comité d'audit. La création de tels comités, dont un certain nombre d'établissements se sont dotés récemment, constitue un moyen tout à fait approprié pour renforcer le contrôle que l'organe délibérant se doit d'exercer.

Le contenu des divers documents est également précisé. Les établissements se doivent de disposer de manuels de procédures pour leurs différentes activités. Ils sont en outre tenus d'élaborer une documentation sur les moyens du contrôle interne décrivant notamment : les différents niveaux de responsabilité ; les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositifs institués dans le but d'en assurer l'indépendance ; les systèmes de mesure et de surveillance des risques.

Par ailleurs, la circulaire reprend l'obligation d'établir un rapport annuel sur la manière dont le contrôle interne est exercé, donnant une vision critiques des dispositifs mis en place. Ainsi, le

rapport doit comprendre notamment une description des réformes importantes entreprises dans le domaine du contrôle interne (par exemple l'intégration de nouvelles activités), le résultat des enquêtes réalisées et la suite qui leur a été donnée (mesures correctrices), ainsi qu'un développement relatif au contrôle interne des succursales à l'étranger.

Ce rapport annuel doit être complété d'un rapport sur la mesure et la surveillance des risques, dont le contenu porte sur l'ensemble des risques encourus par les établissements, évalués sur la base des informations transmises à l'organe délibérant, en particulier les risques de marché, de crédit, de taux d'intérêt global et de règlement.

Au total, le nouveau dispositif vise à contraindre les établissements de crédit à une rationalisation et à une plus grande rigueur de gestion, sans toutefois modifier les pouvoirs respectifs, en leur sein, des dirigeants et des conseils, ni modifier les missions des commissaires aux comptes, ni créer de diligence nouvelle vis-à-vis de la banque centrale.

La circulaire N°9 relative aux responsabilités des auditeurs liées au contrôle de l'activité bancaire

La circulaire N°9 arrive à point nommé pour rappeler le rôle grandissant que les auditeurs externes seront appelés à jouer dans le processus de supervision qui comprendra non seulement la vérification du respect des règles prudentielles mais aussi l'évaluation de la gestion des risques, l'appréciation de l'efficacité des contrôles internes et la fiabilité des procédures informatiques des établissements de crédit.

Ainsi, en plus de leur responsabilité de certification des états financiers, les auditeurs externes ont l'obligation d'établir un rapport détaillé dans lequel sont consignées :

- Leurs appréciations sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne de l'établissement de crédit, eu égard à sa taille, à la nature des activités exercées et aux risques encourus ;
- Les observations et anomalies relevées au cours de ses investigations.

Cette nouvelle circulaire s'intègre dans l'esprit du projet de refonte de la loi bancaire qui s'achemine vers un renforcement de la responsabilité des commissaires aux comptes.

Responsabilité accrue des commissaires aux comptes

Le rôle des commissaires aux comptes dans le cadre du projet de refonte de la nouvelle loi bancaire, se trouve renforcé. Il est étendu à la vérification du respect des dispositions comptables et prudentielles et à l'évaluation de l'adéquation du système de contrôle interne des établissements concernés. Par ailleurs, la désignation des commissaires aux comptes doit être approuvée par la banque centrale. Le projet de texte précise qu'ils ne peuvent exercer plus de 2 mandats consécutifs auprès du même établissement et le renouvellement du mandat ne peut intervenir qu'à l'expiration d'un délai de 3 ans. D'ores et déjà, à travers plusieurs circulaires, notamment celles relatives au contrôle interne des établissements de crédit et à la désignation des auditeurs externes, la banque centrale applique les deux premières mesures. En effet, l'auditeur assiste aux réunions des comités d'audit. De même, les auditeurs désignés sont soumis à l'agrément de Bank Al-Maghrib.

Enfin, ces dispositions sont censées régler le problème posé par la loi actuelle qui prévoit le recours à la fois à l'auditeur externe et aux commissaires aux comptes. En définitive, le nouveau texte permettra aux commissaires aux comptes d'exercer pleinement leur mission de façon homogène par rapport aux dispositions prévues par la loi sur les sociétés anonymes.

La circulaire N°19 relative au provisionnement des créances en souffrance

Comme d'autres secteurs, notamment celui des assurances, la profession bancaire doit respecter des normes comptables spécifiques. Celles-ci trouvent leur justification dans deux ordres de préoccupations :

- Les particularités des activités bancaires, notamment l'importance de certains comptes, en particulier les engagements de la clientèle, ainsi que le volume relatif du hors-bilan, impliquent que les établissements de crédit observent des règles qui permettent aux déposants, aux emprunteurs, aux actionnaires ou à tout autre tiers intéressé d'apprécier convenablement leur situation ;
- Pour leurs missions de régulation monétaire, de surveillance de la situation financière des établissements et d'élaboration des statistiques financières, les autorités doivent pouvoir disposer d'informations détaillées et homogènes.

Pour concilier les exigences d'une gestion rationnelle des établissements de crédit et d'une adaptation constante des normes comptables aux évolutions techniques, Bank Al Maghrib s'est vu confier la définition de ces normes, dont particulièrement celles relatives au provisionnement des créances en souffrance.

Les règles définies par ces normes spécifiques, déterminées à travers plusieurs circulaires dont la plus récente N°19/G/2002, se révèlent très contraignantes, mais s'intègrent dans un souci de suivi plus rigoureux des en-cours et des dossiers de crédit, ainsi que le classement et le provisionnement des créances en souffrance. Les critères de classement de ces créances peuvent être résumés comme suit :

Les créances en souffrances sont classées dans 3 catégories : pré-douteuses, douteuses et compromises. La classification de ces créances dans chaque catégorie prend en compte plusieurs critères : (a) durée des retards de paiement (fixée pour les trois catégories respectivement à 90 jours, 180 jours et 360 jours de retard après le terme de chaque échéance) ; (b) existence d'états financiers actualisés sur le client ; (d) situation financière du client et ; (e) nature et montant des concours. Le taux de provisionnement de chacune des catégories est fixé à un minimum de 20%, 50% et 100% respectivement. Le montant de la provision est déterminé après prise en compte de la garantie pondérée en fonction de la nature et la qualité de la garantie (par exemple, une garantie publique peut être déduite à 100 % du montant de l'encours en souffrance, les autres pondérations sont de 80%, 50%, et 25% qui peuvent toutefois être ramenées à des quantités inférieures en fonction de l'ancienneté de la garantie).

Il faudrait souligner que ces dispositions se heurtent toutefois à des contraintes d'ordre fiscal. En effet, le traitement fiscal des provisions des créances en souffrance favorise la dégradation ponctuelle des créances en arriérés étant donné que seules les provisions pour créances classées dans la dernière catégorie sont déductibles des revenus sujets à l'impôt. Ce système se révèle donc très lourd et met ainsi les banques en difficulté pour l'apurement intégral de leur portefeuille des créances mal saines.

Pour toutes ces raisons, les banques se montrent de plus en plus exigeantes vis-à-vis de leurs clients en matière de dépôt de garanties solides avant tout engagement de financement. Dans ce contexte, le niveau de couverture des créances en souffrance par des provisions pour dépréciation apparaît raisonnable, se stabilisant aux alentours de 60 % pendant les cinq dernières années. Ce constat masque toutefois des disparités importantes entre les banques

commerciales et les banques spécialisées. En général, les banques commerciales ont une proportion de couverture avoisinant les 70 % comparée à une couverture de 40 % seulement pour les banques spécialisées en raison des niveaux importants de sous-provisionnement constatés chez celles-ci.

Section 4 : Limites

D'une façon générale, le système de surveillance des activités bancaires repose sur un ensemble cohérent et évolutif de textes dont le fondement s'intègre dans la tendance générale des standards internationaux en matière de contrôle et gestion des risques bancaires.

D'importantes réformes ont ainsi été engagées ces dernières années ; elles résultent tant de la nécessaire mise en œuvre des règles imposées par les instances financières internationales que d'une volonté affirmée d'accompagner le fort mouvement d'innovations financières et technologiques d'une surveillance adaptée aux nouvelles et actuelles formes de risques. Ainsi en est-il du contrôle interne, dont les différents aspects sont normalisés de façon détaillée dans la circulaire N°6 publiée par Bank Al Maghrib.

L'analyse détaillée du positionnement des règles prudentielles marocaines par rapport aux meilleures pratiques de contrôle bancaire montre néanmoins des besoins en matière de renforcement de l'action des autorités de contrôle et d'adaptation des règles à l'évolution des opérations et des risques. Certains axes de contrôle doivent ainsi encore être approfondis :

Réforme prudentielle et son apport à contribuer à une meilleure qualité de systèmes de contrôle interne

Les apports des circulaires N°6 et N°9 restent encore d'une portée limitée dans la mesure où le régulateur n'a pas encore émis de recommandations visant à mettre en exergue les bonnes pratiques observées à l'échelon international que les banques marocaines peuvent en tout ou en partie intégrer dans leur système de contrôle interne. Certes, ces circulaires constituent un tournant dans l'approche de supervision développée par la banque centrale ; elles sont néanmoins susceptibles d'être complétées par de nouveaux règlements abordant les risques bancaires avec plus de précision et plus d'individualité en fonction des spécificités techniques et organisationnelles de chaque établissement bancaire.

Ratio Cooke

Le fondement de la réglementation prudentielle repose dans une large mesure sur le respect du ratio Cooke en vigueur depuis 1993. Si ce ratio a permis de définir un minimum réglementaire de fonds propres en utilisant un système simplifié d'évaluation des risques, il présente néanmoins certaines faiblesses :

Sa rusticité : les pondérations forfaitaires, uniquement basées sur une logique institutionnelle, ne prennent pas en compte les probabilités de défaut et l'évolution dans le temps ;

Le capital réglementaire ne reflète plus le capital économique qui est d'ailleurs la norme de gestion des banques. Son calcul est fondé sur les probabilités liées aux emprunteurs et tient compte des mécanismes de réduction des risques ;

La couverture limitée de ce ratio qui n'intègre que les risques liés à l'activité de crédit. Les autres activités, de marché et surtout de support (risques opérationnels), se sont révélées parfois plus redoutables. Cet aspect n'est couvert par aucune règle prudentielle d'exigence en fonds propres.

Son caractère prudent : même si les facteurs de pondération des risques sont relativement rigoureux, le ratio d'adéquation de capital de 8% appliqué dans la réglementation marocaine se situe néanmoins au niveau minimum proposé initialement pour les pays du G10. Celui-ci demeure donc adapté à un contexte économique et juridique bien développé et où les risques bancaires incluant les risques de crédit sont généralement mieux maîtrisés.

Ratio de division des risques

Le ratio de division des risques qui s'établit à 20% du capital la taille maximum d'une créance ne donne pas lieu à de des limites par rapport au capital bancaire quant au montant total des créances de taille importante qu'une banque puisse consentir.

Ratio de liquidité

L'appréciation du risque de liquidité a été longuement assimilée à une simple conformité à l'exigence prudentielle de calcul du ratio de liquidité. Or celle-ci, ne peut être considérée comme un bon indicateur de couverture, ce pour deux raisons :

- Elle ne se base pas tout d'abord sur une méthode de calcul dynamique qui devrait tracer l'évolution du risque de liquidité sur une période raisonnable. Une banque peut valablement afficher un niveau de liquidité équilibré à un moment donné, mais il se peut que cette même banque ne soit pas en mesure de maintenir son équilibre dans une semaine, un mois, un an...
- Le profil des banques marocaines varie entre des banques à court terme de celles à long terme et pour lesquelles les exigences de liquidité ne sont pas comparables.

Déclassement et provisionnement des créances en souffrance

La méthode de provisionnement repose intégralement sur une lecture des données historiques pour appréhender le risque de crédit. Cette méthode ne prend en compte que les risques qui se sont manifestés à travers une grille d'impayés et de gel de compte au-delà d'une certaine limite. Il serait alors tentant d'admettre que ce choix méthodologique puisse couvrir de façon raisonnable tous les risques encourus par la banque, ce pour 2 raisons :

- Les méthodes de provisionnement utilisées sont statiques et approximatives (le profil d'un portefeuille pourrait ainsi facilement varier d'une banque à l'autre) ;
- Ces méthodes s'appuient sur le principe de mesure rétrospective de risques, qui s'oppose d'ailleurs à la mesure prospective prônée d'ailleurs par les autorités de tutelle u travers des exigences en fonds propres. Le risque de crédit est par ailleurs une donnée inhérente à l'activité bancaire qui incité à prendre en compte même les risques probables même s'ils ne sont pas encore manifestés. Aucun traitement comptable spécifique n'a été envisagé dans ce sens.

Ce point sera développé plus en détail dans la partie relative à la normalisation comptable.

Surveillance des participations

La réglementation prudentielle actuelle ne traite pas encore de l'aspect des participations que certaines banques peuvent acquérir dans d'autres établissements financiers ou autres. Un

renforcement dans ce sens des prérogatives des autorités de tutelle serait très recommandé compte tenu du caractère susceptible qui pourrait entourer certaines opérations (nuisance à la stabilité du marché, blanchiment d'argent, outrance aux règles de bonne conduite, abus de confiance...).

Conclusion du chapitre 2

Ces dernières années, autant que les marchés financiers ont évolué, autant que la législation qui leur est applicable a été l'objet de modifications fondamentales. Les défis qui en résultent sont sans doute les plus importants qu'aient connu le secteur financier et les autorités de contrôle.

Ce sont précisément ces défis qui ont amené les autorités et le secteur bancaire à mettre sur pied des réformes de grande envergure visant à mieux préserver son équilibre et sa stabilité financière. Ces réformes en sont encore à leurs débuts et souffrent encore de certaines limitations nécessitant une présence plus soutenue du superviseur.

Ce sont là autant de contraintes qui demeurent certainement une préoccupation constante des autorités conscientes que certains axes de contrôles doivent éventuellement être approfondis, complétés, voire même revus.

C'est justement au niveau des développements et des bonnes pratiques vécus actuellement au niveau international que le régulateur marocain pourrait trouver réponse à une bonne partie de ses interrogations.

CHAPITRE 3 : TENDANCES INTERNATIONALES EN MATIERE DE GESTION DES RISQUES BANCAIRES

Comme évoqué précédemment, le processus de régulation bancaire au niveau national s'inspire dans sa globalité des tendances internationales visant à assurer une homogénéisation au niveau des pratiques bancaires et des règles prudentielles appliquées à une échelle transnationale. Ce mouvement d'homogénéisation a été amorcé par les accords de Bâle, puis suivi à travers plusieurs expériences nationales qui convergent vers la même finalité.

En matière de normalisation comptable bancaire, des progrès restent à faire tenant au fait que le Comité de Bâle ne constitue pas un organisme de normalisation comptable.

Section 1 : Nouvelles orientations découlant du comité de Bâle

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été créé en décembre 1974 par le Conseil des gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des dix, qui se réunit au siège de la Banque des règlements internationaux, en vue de renforcer la coopération en matière de surveillance des établissements de crédit à caractère international.

Il regroupe aujourd'hui les représentants des banques centrales et des autorités de contrôle bancaire de douze pays : huit sont membres de l'union européenne (Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède), les autres étant le Canada, les Etats-Unis, le Japon et la Suisse.

Le comité formule des recommandations qui n'ont pas de caractère juridique contraignant.

Cependant, les représentants des autorités de surveillance qui ont participé à l'élaboration de ces normes et les ont approuvées s'attachent, dans la limite de leurs pouvoirs, à les faire appliquer dans leur pays.

Les travaux du comité ont abouti à la publication de recommandations relatives, d'une part, à l'amélioration des pratiques de contrôle de l'activité bancaire internationale, d'autre part, à la fixation de normes prudentielles minimales.

La surveillance de l'activité bancaire internationale

Depuis sa création, le comité de Bâle cherche à améliorer l'efficacité du contrôle des activités internationales des établissements de crédit par la publication de documents dont les précédents rapports ont rendu compte (concordat de 1975 révisé en 1983 et 1990, normes de juillet 1992, document sur la surveillance des activités transfrontalières en 1996).

En septembre 1997, ce comité a publié les «principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace», auxquels les autorités de contrôle du monde entier sont invitées à adhérer. Inspiré de travaux antérieurs du comité et élaboré en collaboration avec les autorités de pays non-membres et des institutions multilatérales (Fonds monétaire international, Banque mondiale), ce document énonce vingt-cinq principes de base, indispensables à une surveillance bancaire efficace⁶. L'adhésion à ces principes, qui couvrent tous les domaines, contribuera au renforcement de la coopération internationale et à la stabilité du système financier mondial.

Regroupés en sept thèmes brièvement développés ci-dessous, ils sont développés sous la forme de recommandations parfois très précises.

Les conditions préalables à l'exercice d'un contrôle bancaire efficace consistent, selon le premier principe, à assigner des responsabilités et objectifs clairs à chaque instance participant à la surveillance des organisations bancaires et à organiser entre celles-ci l'échange d'informations ainsi que la protection de la confidentialité des données échangées.

Concernant l'agrément et la structure de propriété des établissements agréés, les activités autorisées doivent être clairement définies et l'emploi du mot «banque» dans les raisons sociales devrait être autant que possible contrôlé.

L'agrément doit être subordonné à des critères comprenant, au minimum, l'évaluation de la structure de propriété, des administrateurs et de la direction générale de l'organisation bancaire, de son plan d'exploitation, de ses contrôles internes et sa situation financière projetée, y compris de ses fonds propres, ainsi que, le cas échéant, l'accord préalable de l'autorité de contrôle du pays d'origine. En outre, les autorités de contrôle doivent être informées et, au-delà de certains seuils, d'origine. En outre, les autorités de contrôle doivent être informées et, au-delà de certains seuils, habilitées à s'opposer à toute prise de participation significative dans les établissements bancaire existant. Enfin, elles doivent

⁶ Une présentation plus détaillée de ces principes figure en annexe 2

définir des critères pour s'assurer que certaines acquisitions d'un établissement bancaire ne l'exposent pas à des risques excessifs ou ne s'opposent à un contrôle efficace.

En matière de réglementations prudentielles, les autorités de contrôle doivent fixer à tous les établissements de crédit des exigences de fonds propres minimales prudentes et appropriées aux risques encourus qui, au moins pour ceux qui opèrent à l'échelle internationale, ne doivent pas être inférieures aux normes prévues dans l'accord de Bâle et ses amendements.

S'agissant du risque de crédit, les autorités doivent s'assurer que les établissements suivent des politiques, pratiques et procédures adéquates pour octroyer des prêts ou réaliser des investissements, et assurer la gestion courante de ces portefeuilles, ainsi que pour évoluer la qualité de leurs actifs, l'adéquation de leurs provisions et réserves pour perte sur prêts, et enfin pour suivre le risque-pays et le risque de transferts liés à leurs activités internationales. Les autorités doivent également fixer des seuils limitant la concentration des risques sur un emprunteur ou un groupe d'emprunteurs liés et adopter des normes pour éviter les abus liés à l'octroi de prêts à des emprunteurs apparentés aux établissements. En outre, les risques de marché doivent être suivis par des systèmes appropriés et, si nécessaire, encadrés par des limites et/ou exigences de fonds propres spécifiques. Enfin, les autorités de contrôle doivent s'assurer que les établissements disposent d'un processus global de gestion des autres risques (taux d'intérêt, liquidité, risque opérationnel), comportant notamment une surveillance appropriée de la part du conseil d'administration et de direction générale. Par ailleurs les contrôles internes doivent être exhaustifs et adaptés aux activités des établissements et des procédures doivent être appliquées pour empêcher que la banque ne soit utilisée, intentionnellement ou non, dans le cadre d'activités criminelles.

Des méthodes de contrôle bancaire permanent sont préconisées, fondées sur les principes suivants : existence conjointe d'un contrôle sur place (par des inspecteurs de l'autorité ou des auditeurs externes) et sur pièces ; contacts réguliers avec la direction de la banque et connaissance approfondie de ses activités ; moyens pour analyser, sur une base individuelle et consolidée, les apports prudentiels et études statistiques fournies par les établissements.

Les exigences en matière d'information sont résumées en un seul principe, selon lequel chaque établissement doit tenir ses registres de manière adéquate, conformément à des conventions et pratiques comptables cohérentes fournissant une présentation sincère et régulière de sa situation financière ainsi que la rentabilité des ses activités, et doit publier régulièrement des états financiers reflétant fidèlement cette situation. Il est également précisé

que les autorités doivent recevoir régulièrement des informations financières recueillies selon des formulaires préparés par elles, dont l'exactitude est confirmée par l'établissement.

Les autorités de contrôle bancaire doivent disposer de pouvoirs institutionnels suffisants pour mettre en œuvre en temps opportun une action correctrice lorsque les réglementations ne sont pas respectées ou lorsque les déposants sont menacés de toute autre façon. Ces pouvoirs devraient comprendre notamment, la réduction ou la suspension des paiements de dividendes ou d'autres rémunérations aux actionnaires, ainsi que la limitation des transferts d'actifs et du rachat par un établissement de ses propres actions.

En matière d'activité bancaire transfrontalière, il est rappelé que les autorités de contrôle bancaire doivent effectuer un contrôle global consolidé, assurant un suivi adéquat et l'application de normes prudentielles appropriées pour tous les aspects des activités menées par les organisations bancaires à l'échelle mondiale, principalement au sein de leurs succursales, sociétés en participation et filiales à l'étranger. Ceci suppose des contacts et des échanges d'informations avec les diverses autres autorités prudentielles concernées, principalement celles du pays d'accueil. Enfin, les autorités de contrôle bancaire doivent exiger que les activités des banques étrangères opérant sur le territoire national obéissent à des critères aussi rigoureux que ceux auxquels sont soumis les établissements domestiques.

Pour une très grande part, ces principes sont repris dans la réglementation marocaine. Cependant, leur application rigoureuse au Maroc nécessitera sur certains points précis des réflexions complémentaires des autorités bancaires locales.

la fixation de normes prudentielles minimales

Le comité a publié en juillet 1988 l'accord relatif au ratio international de solvabilité des banques à vocation internationale qui les oblige à disposer, à partir de la fin 1992, d'un montant de fonds propres au moins égal à 8% de leurs risques pondérés, les fonds propres comprenant à la fois les fonds propres de base («Tier one) et les fonds propres complémentaires («Tier two). Cet accord a été modifié en janvier 1991 pour permettre l'inclusion dans les fonds propres de base du fond pour risques bancaires généraux créés par la directive européenne du 17 avril 1989. Il a été également amendé en juillet 1994 pour limiter le bénéfice de la pondération de 0% dans le calcul du ratio aux pays membres de

l'OCDE ou ayant conclu des accords avec le FMI, qui n'ont pas rééchelonné leur dette extérieure souveraine au cours des cinq années précédentes.

Ce dispositif a été complété par un amendement entré en vigueur le 31 décembre 1997, qui définit une exigence de couverture en fonds propres des risques de marché. Pour mesurer ces risques, les banques pourront utiliser soit une méthode dite standard, soit leurs propres modèles internes, ceux-ci devant au préalable être validés par les autorités de contrôle. Dans ce dernier cas, les établissements devront appliquer un coefficient multiplicateur de 3 aux résultats du calcul du risque général, la modélisation du risque spécifique étant soumise à des conditions particulières.

Le comité a également adopté en septembre 1997 des principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt qui organisent un processus global de gestion de ce risque par les établissements de crédit, fondé sur le respect de quatre exigences fondamentales : un suivi approprié par le conseil d'administration et la direction générale, des politiques et procédures adéquates de gestion du risque, des systèmes de mesure et de surveillance du risque, des contrôles internes exhaustifs et indépendants. Ces principes constituent également pour les autorités de surveillance un outil d'évaluation du risque encouru par les établissements et préconisent à cet égard la réception régulière d'informations suffisantes et à ce jour.

Depuis 1995, le comité procède annuellement, conjointement avec l'organisation internationale des commissions de valeurs (OICV), à une enquête auprès des établissements de crédit sur l'information publiée sur les instruments dérivés et les opérations de marché, afin de mesurer les progrès réalisés dans la communication d'informations, notamment qualitatives, en la matière.

Le comité coopère régulièrement avec d'autres instances internationales. Il participe, aux côtés de l'OICV et de l'association internationale des contrôleurs de compagnies d'assurance, aux travaux du forum tripartite sur les conglomérats financiers («joint forum») portant sur l'adéquation des fonds propres au sein de ces groupes, la coordination des échanges d'informations entre autorités de contrôle, l'honorabilité et l'expérience des dirigeants et actionnaires. Il discute également avec le comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CSPR) de sujets relatifs aux systèmes de règlement interbancaires et aux systèmes de règlement et livraison de titres.

Enfin, le comité de Bâle a analysé les implications, notamment sous l'angle prudentiel, du développement de la monnaie électronique et a appelé l'attention des banques sur les risques systématiques qui, compte tenu du degré de sophistication des techniques employées, sont propres à cette activité. Face aux risques de défaillance opérationnelle, de dégradation de l'image de l'établissement ou simplement au risque juridique, le comité a insisté sur la responsabilité des dirigeants dans la mise en œuvre d'une politique de sécurité adaptée, fondée sur un contrôle interne efficace et sur des vérifications fréquentes de la fiabilité des dispositifs techniques.

De manière générale, les accords de Bâle ont marqué un tournant dans l'approche de contrôle par les autorités de tutelle en reconnaissant pour la première fois, bien évidemment sous certaines conditions, des modèles internes pour le calcul des exigences prudentielles de fonds propres en couverture des risques de marché. Pour la première fois, les techniques d'évaluation et de suivi des risques que les banques utilisent en interne pour leur gestion opérationnelle quotidienne peuvent, sous certaines conditions, être admises comme supports réglementaires.

Ainsi, dans le cadre du ratio international de solvabilité, les établissements de crédit peuvent, pour tout ou partie de leurs opérations de marché, substituer à la méthode standard, forfaitaire et simplificatrice, une approche plus fine et plus précise de type VaR (Value at Risk)⁷ afin de déterminer les charges de capital requises dans le cadre des exigences des accords de Bâle. Mais ceci n'écarte pas non plus des risques liés à la fiabilité du modèle lui-même. Ce point sera développé plus en détail dans le chapitre relatif aux difficultés de mise en œuvre des nouveaux standards de gestion des risques bancaires (cf. 2^{ème} partie).

Section 2 : Expériences étrangères en matière de gestion des risques bancaires

Règlement français 97-02

La France a été un des pays pionniers à avoir réglementé de façon rigoureuse certaines zones de risques dans la gestion bancaire, ainsi en est-il du contrôle interne, dont les différents aspects

⁷ Une présentation très sommaire de cette approche figure en annexe 7

sont normalisés de façon détaillée dans le règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière.

Promulgué en 1997, le règlement n° 97-02 du CRBF, qui constitue le principal texte de référence en matière de contrôle interne, est particulièrement large et détaillé :

- il prévoit que le contrôle interne comprend un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ainsi qu'un système de documentation et d'information. L'ensemble de ces éléments doit présenter des caractéristiques de rigueur, de fiabilité et d'exhaustivité ;
- il repose sur l'obligation qu'à chaque établissement de crédit de se doter d'un système consolidé adapté à la nature et au volume de ses activités ainsi qu'à sa taille, ses implantations et aux risques de différentes natures auxquels il est confronté.

Le système doit être conçu de façon à permettre le respect de grands principes d'organisation, ainsi que l'application de règles spécifiques, notamment pour le suivi des risques de crédit (articles 18 à 24).

En particulier, ce règlement impose l'existence de procédures de sélection des crédits (article 18) et un examen fin et actualisé des risques de crédit ainsi qu'une mesure de la rentabilité des opérations (article 20). Par ailleurs, il impose que toute opération soit analysée par une entité indépendante de l'entité opérationnelle et que la décision d'engagement soit validée par 2 personnes, à un niveau hiérarchique élevé pour les opérations de certaines natures ou de montants élevés. Par la suite, le suivi et la valorisation des engagements doivent être rigoureux et fréquents.

D'une façon générale, la responsabilité des principaux acteurs (organe délibérant, organe exécutif, contrôleurs internes et externes) est clairement définie, la réglementation insistant tout particulièrement sur la nécessité d'associer largement l'organe délibérant – éventuellement assisté d'un Comité d'audit - à la fixation des limites d'intervention et de perte, ainsi que de l'informer de l'évolution des encours de risques, des principales caractéristiques de ces risques, de leur concentration, de leur caractère compromis et du résultat des travaux du contrôleur interne. Chaque année, les établissements de crédit doivent élaborer et transmettre aux autorités de contrôle un double rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle est assuré et sur la mesure et la surveillance des risques auxquels ils sont exposés.

Avec le règlement n° 97-02 du CRBF, le cadre réglementaire relatif au contrôle interne a été profondément rénové ; cet aspect constituant désormais un axe fondamental de la surveillance des établissements par les autorités de contrôle.

De façon concrète, l'autorité de contrôle procède à un examen rigoureux des rapports annuels qui sont transmis au Secrétariat général de la Commission bancaire, en les dépouillant au moyen d'une grille analytique permettant de mettre en exergue les points d'insuffisance ou d'anomalie par rapport à la réglementation, qui est très précise. Cette analyse conduit souvent les contrôleurs à demander des explications complémentaires ou à solliciter des réformes d'organisation ou de méthodes.

Ces aspects sont également passés en revue dans le cadre des missions d'enquête sur place, que ce soit dans le cadre de missions à caractère général ou d'enquêtes ciblées sur certains domaines d'activités, notamment dans le cadre de grands groupes (crédits aux PME, crédits immobiliers, opérations de marché, surveillance du réseau international...).

La Commission bancaire utilise son pouvoir de sanction à l'encontre d'établissements dont le système de contrôle interne ne répond pas aux conditions requises par la réglementation.

Par ailleurs, la Commission bancaire évalue la qualité des portefeuilles de crédit :

–Métropolitains, en utilisant notamment les données fournies par la Direction des entreprises de la Banque de France, dont le Service central des risques recense les concours supérieurs à 500 kF, et dont le Fichier bancaire des entreprises cote une large part des entreprises emprunteuses ;

–Mondiaux, à partir de l'analyse des résultats des cotations internes des engagements, qui revêtent un caractère obligatoire du fait des dispositions du règlement n° 97-02 ; de même, ce fondement réglementaire conduit les établissements à disposer d'une répartition de leurs engagements par secteur économique ou géographique, ainsi que d'une analyse de la rentabilité finale de leurs opérations de crédit tenant compte du risque statistique de perte future.

Lorsqu'une évolution apparemment anormale de la politique de distribution de crédits est détectée, l'établissement est incité à prendre toutes dispositions pour y remédier ; en tant que de besoin, les exigences individuelles de solvabilité qui pèsent sur lui sont rehaussées afin à la fois de freiner une politique trop expansionniste et de l'obliger à se doter d'une marge supplémentaire de sécurité financière permettant de faire face à d'éventuels sinistres ultérieurs.

Le règlement 97-02 est la principale inspiration de la circulaire N°6 de BAM. D'ailleurs, on ne peut que constater un parallélisme quasiment adéquat entre le contenu du règlement 97-02 et la circulaire N°6.

SEC - Loi de Sarbanes Oxley

SEC

La SEC a adopté en 1997 de nouvelles règles relatives à l'information à fournir en annexe des comptes et relatives aux risques de marché (exposition au risque et politique suivie).

L'information doit distinguer les risques des activités de trading de ceux des autres activités.

Les règles précisent les conditions dans lesquelles l'analyse de sensibilité (mesure de la perte potentielle ou des incidences sur les flux de trésorerie future d'une ou plusieurs variations de taux, cours, prix) et la détermination des valeurs en risque (modèles probabilistes qui mesurent la perte potentielle qui pourrait résulter du marché sur une période définie et avec un certain niveau de confiance) doivent être présentées.

Les informations quantitatives doivent comporter les justes valeurs de tous les instruments financiers sensibles aux risques de marché, leurs conditions contractuelles et les échéances.

Loi de Sarbanes Oxley

Faisant suite aux déboires du géant Enron, l'administration américaine n'a pas tardé à mettre en place de nouvelles exigences de reporting du contrôle interne. C'est ainsi que des propositions aussi bien de la SEC en date 22 octobre 2002 que de l'ASB (Advisory Standard Board) en date du 18 mars 2003 devraient donner lieu à l'émission de règles définitives sous la responsabilité du PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), organisme récemment créé.

Dans ce cadre, la loi Sarbanes Oxley applicable aux sociétés cotées aux Etats-Unis depuis le 30 juillet 2002 est arrivée à point nommé pour rappeler aux dirigeants leur responsabilité de maintenir leur système de contrôle interne en conformité par rapport aux normes et exigences aussi bien réglementaires que professionnelles. Elle comprend 11 thèmes dont :

- La responsabilité d'entreprise,
- L'amélioration de l'information financière.

Elle impose aux dirigeants de nouvelles obligations en termes de documentation :

- Le PDG et le directeur financier doivent certifier chaque année que (section 302) sous leur responsabilité, que des procédures et des contrôles sur l'information publiée ont été définis, mis en place et maintenus, l'efficacité de ces procédures et de ces contrôles ayant, de plus, fait l'objet d'une évaluation.
- Les dirigeants doivent évaluer le contrôle interne chaque année (section 404 – Propositions d'octobre 2002 de la SEC et de mars 2003 de l'ASB).
- Le rapport du contrôle interne établit la responsabilité des dirigeants pour mettre en place et maintenir une structure de contrôle interne adéquate et des procédures pour l'établissement de la documentation financière.
- Les dirigeants doivent évaluer l'efficacité de la structure et des procédures de contrôle interne pour l'établissement de la documentation financière le dernier jour de chaque exercice.
- Cette évaluation doit être revue par les auditeurs ("attestation").

En cas de non-respect de la loi, des peines sont prévues pouvant aller jusqu'à 20 ans d'emprisonnement et 20 millions \$ d'amende.

Section 320

Le directeur général et le directeur financier certifient l'efficacité des procédures et contrôles sur les informations publiées ("disclosures") dans le 20-F. Ils sont responsables de la définition, de la mise en place et du maintien d'une remontée d'informations relative aux données financières et non financières publiées.

Section 404

Le directeur général et le directeur financier doivent réitérer annuellement leur responsabilité pour l'établissement et le maintien « d'une structure de contrôle interne et des procédures pour le reporting financier » et évaluer leur efficacité (à la fin de l'année considérée). L'auditeur externe doit fournir une attestation sur le rapport émis par les dirigeants, sur la base du dossier formalisé par l'entreprise et de diligences spécifiques.

Le reporting du contrôle fait désormais l'objet d'une loi dont l'infraction serait synonyme de sanctions pouvant se révéler très coûteuses.

Section 3 : Gestion des risques bancaires et la normalisation comptable

En dépit des efforts considérables engagés aussi bien au niveau institutionnel (national ou international) qu'au niveau interne de chaque acteur bancaire, la capacité des établissements de crédit à évaluer de façon globale leurs risques, en est encore à ses débuts. Dans ce cadre, on doit s'interroger sur la capacité de la comptabilité à donner une image réelle des risques.

La comptabilité doit répondre à certains critères fondamentaux qui sont notamment : objectivité, comparabilité, sincérité et régularité.

La comptabilité : peut-elle donner une image réelle des risques ?

La comptabilité donne une image de la situation financière et du patrimoine d'une entreprise à une date donnée ; elle retrace aussi le résultat de ses opérations sur la période écoulée. L'histoire de la comptabilité ainsi que les lois et règlements qui la régissent aujourd'hui ne lui fixe pas pour objectif de valoriser les risques.

La comptabilité donne une information historique, alors que par définition la compréhension des risques nécessite une appréciation de l'effet des événements futurs.

Y a-t-il antinomie entre comptabilité et évaluation des risques ? Comment concilier les objectifs et contraintes avec l'impérative nécessité d'évaluer les risques ?

Prenons trois exemples simples pour illustrer les difficultés :

En ce qui concerne le risque de crédit, deux créances de même montant, peuvent valablement avoir une cotation différente après une certaine période. Cette cotation tiendrait à la fois du rating du client lui-même et du potentiel de gain avec chaque contrepartie qui n'interviennent généralement qu'en cas de cession.

Pour ce qui est des risques de marché, un contrat swaps n'est pas inscrit au bilan. Il est inscrit au hors bilan pour son montant notionnel qui ne donne que peu d'information sur le risque de marché et de crédit. Enfin, les risques opérationnels ou les risques de réputation ne font l'objet d'aucune inscription en comptabilité, sauf lorsqu'ils se réalisent.

La comptabilité aujourd'hui ne peut donc donner une image complète des risques : c'est un constat troublant. Il est cependant réel et explique la recherche de solution par les normalisateurs comptables dans le monde et en particulier aux Etats-Unis et au sein de l'IFRS.

Dans ce cadre, les discussions en cours portent sur 2 sujets très sensibles qui suscitent néanmoins des inquiétudes quant à l'application des nouvelles propositions du comité de Bâle relatives aux exigences minimales d'adéquation des fonds propres.

D'un côté, le recours accru à la comptabilisation à la juste valeur (fair value), ne semble pas fournir de meilleurs résultats sur ces bases et peut, en outre, susciter des craintes, s'agissant de la conduite de la politique de gestion des risques pour des considérations de stabilité financières.

De l'autre côté, il faut souligner l'écart conceptuel entre, d'une part, la sophistication croissante de la mesure prospective des risques prônée par les autorités de contrôle prudentiel au travers des exigences en fonds propres et, d'autre part, les méthodes de provisionnement, approximatives et statiques, régissant les règles comptables. Dans l'attente d'un changement de ces règles, les autorités de contrôle pourraient élaborer des exigences de fonds propres visant à couvrir suffisamment les pertes attendues. Certains pays, comme l'Espagne, ont déjà mis en place ces nouvelles règles de provisionnement.

Le provisionnement dynamique peut favoriser la stabilité financière de plusieurs façons, notamment en encourageant les banques à pratiquer une tarification ajustée des risques, réduisant ainsi le caractère procyclique de leur activité de crédit, et renforçant les systèmes bancaires avant une phase de ralentissement économique. Sa mise en œuvre nécessite, toutefois, d'aller au-delà des principes comptables et fiscaux traditionnels.

La méthode de comptabilisation à la juste valeur

La Fair Value : Est-elle la réponse ?

Après plusieurs tentatives qui n'ont pas abouti depuis le début des années 1990 et suite à la norme IAS 39, l'IFRS a préparé un projet de normes qui généraliserait la méthode de la fair value à l'ensemble des instruments financiers. Pour les établissements financiers cela signifie de façon simplifiée, la mise en fair value du bilan.

Ce projet est confié à un groupe de travail qui réunit les représentants des normalisateurs comptables de neuf pays⁸.

Le groupe de travail est en étroite liaison avec le FASB qui, après avoir affirmé la supériorité indiscutable de la fair value sur les méthodes comptables traditionnelles, prépare aussi des règles nouvelles qui généraliseront l'application de la fair value. Le FASB définit la fair value (juste valeur) comme « l'exit price », l'estimation du prix qui aurait été obtenu si un actif avait été vendu (une dette éteinte). La fair value est donc bien une valeur liquidative.

Toutefois, l'ensemble des banques à travers le monde, se sont opposées sans discernement à l'application de la fair value pour des raisons que nous avons exposées au niveau de l'annexe 1.

L'importance de l'information financière

Le débat en juste valeur et coût historique, on le voit, est complexe. La supériorité de la juste valeur est loin d'être démontrée ; elle présente des inconvénients majeurs si elle est appliquée de façon généralisée et sans discernement. Chacun reconnaîtra aussi qu'un bilan en coût historique ne peut fournir toutes les informations pour apprécier les risques.

Par ailleurs, ce n'est pas la valorisation des risques seule, quel que soit le modèle utilisé, qui permettra de comprendre les choix stratégiques en matière de risques, la gestion des risques, les priorités, le goût du risque et la capacité du management à le contrôler. La communication sur ces sujets, l'information qualitative apparaissent comme un complément indispensable au quantitatif comptable.

⁸ Allemagne, Australie, Canada, Etats-Unis FASB, France, Japon, Nouvelles Zélande, Royaume-Uni, Union Nordique.

Le régulateur l'a bien compris et les initiatives dans ce domaine se multiplient, en particulier les recommandations du comité de Bâle.

Avec des résultats cependant encore insuffisants, une étude de PricewaterhouseCoopers confirme l'inadéquation des référentiels comptables et réglementaires actuels pour apporter aux marchés toute l'information financière répondant à leur besoin dans le contexte d'une économie mondiale évoluant rapidement. Tous s'accordent à dire que la communication financière devrait intégrer davantage d'indicateurs de performance non financiers, mais il n'a jamais été indiqué ni par les analystes, ni par les investisseurs que l'application généralisée de la fair value puisse apporter une solution aux problèmes posés.

Le provisionnement dynamique

Le provisionnement dynamique : l'avantage de traiter plusieurs causes d'instabilité financière

La première ligne de défense, qui est également la plus importante, contre l'instabilité financière passe par une gestion efficace des risques au sein même des banques, notamment par un provisionnement suffisant. La seconde ligne de défense est celle d'un contrôle externe efficace des banques, notamment une surveillance prudentielle solide. Ces deux éléments se renforcent mutuellement.

On peut faire valoir, toutefois, qu'un des moyens de diminuer la sensibilité des exigences en fonds propres des banques aux cycles conjoncturels pourrait consister à réduire la volatilité des marges afin de permettre une progression constante du capital de la banque au lieu de chercher à atténuer les fluctuations de fonds propres. Le provisionnement dynamique serait une solution à cet égard. Les pertes attendues sont couvertes, en théorie, par les marges. Cependant, les pratiques comptables actuelles ne traitent que les pertes effectives et non les pertes attendues or les risques surviennent, généralement, avec un décalage dans le temps qui peut ne pas correspondre aux flux de trésorerie anticipés. Le décalage potentiel entre les flux de trésorerie et la dégradation de la valeur des actifs peut, dès lors, se répercuter sur les bénéfices des banques et, au bout du compte, sur leurs fonds propres. Le provisionnement dynamique ou prospectif pourrait venir en complément de la couverture en temps voulu des pertes attendues par la marge. De plus, le provisionnement dynamique serait un mécanisme

interne qui tiendrait davantage compte des préoccupations du marché que des normes discrétionnaires de fonds propres fixées par les contrôleurs bancaires.

L'adoption de règles incitant à davantage de prudence doit répondre à une certaine logique tant pour les différentes banques que pour l'ensemble du système financier. De ce point de vue, il peut être utile d'explorer des techniques de provisionnement plus dynamiques ou prospectives.

Les pratiques actuelles de provisionnement qui ont été adoptées par la plupart des établissements de crédit ne permettent pas à ces institutions de mesurer le risque futur sur leurs portefeuilles sur l'ensemble de la durée de leur exposition et sur la totalité du cycle conjoncturel. En conséquence, la qualité de l'actif se détériore, généralement, au creux du cycle, dont les effets sont accentués par la nécessité du provisionnement.

En outre, comme mentionné plus haut, les ratios de fonds propres sont généralement tendus en phase de récession, dans la mesure où le provisionnement s'avère souvent, insuffisant. Face aux difficultés rencontrées pour lever des capitaux frais dans ces circonstances, les banques peuvent être contraintes de réduire leurs concours. Une pénurie du crédit en période de récession aggravera celle-ci et aura des répercussions supplémentaires sur la qualité des actifs des banques.

La mise en œuvre d'une technique d'assurance, comportant notamment l'établissement d'un niveau minimum de provisionnement pour les nouveaux concours, permettrait aux banques de couvrir leurs pertes (statistiquement) attendues par ces provisions ex ante et permettrait aux fonds propres d'être utilisés en totalité pour absorber les pertes non anticipées. En conséquence, les fonds propres seraient moins sensibles aux ralentissements conjoncturels. La solvabilité des banques s'en trouverait consolidée et les déposants, salariés, actionnaires et partant, l'ensemble du secteur financier, mieux protégés.

Au niveau des différents établissements, un provisionnement plus dynamique pourrait aider les institutions financières à affiner leurs principes de tarification et les inciter à développer des approches plus sophistiquées de la gestion du risque de crédit, telles que les techniques de rentabilité ajustée en fonction du risque (Risk-Adjusted Return on Capital – Raroc TM).

L'intensification de la concurrence constitue une tendance significative de l'évolution des systèmes financiers. Dès lors, pour préserver leurs positions respectives, les banques pourraient être tentées de tarifier insuffisamment leurs risques, notamment en proposant des taux bas et en resserrant ensuite leurs marges.

Le provisionnement dynamique : les pratiques internationales

Le recensement des réglementations et pratiques existant dans les principaux pays de l'OCDE montre que le provisionnement dynamique est déjà en pratique en Europe et au Japon, même s'il revêt différentes formes. Dans certains autres pays (comme les Etats-Unis), les autorités de tutelle⁹ utilisent des techniques similaires fondées à la fois sur l'évaluation des pertes attendues et potentielles liées au portefeuille bancaire et sur la constitution de «provisions statistiques» pour les couvrir.

À ce stade, ce type de système n'est obligatoire qu'en Espagne et au Portugal. Dans d'autres pays, il existe des systèmes optionnels qui comportent plusieurs incitations (incitations fiscales dans le cas de l'Allemagne et de l'Italie par exemple). Les systèmes diffèrent d'un pays à l'autre, en matière de calcul des provisions et d'étendue du dispositif (prudentiel, comptable et/ou budgétaire). Néanmoins, ils se fondent en général sur la définition d'un seuil de provisions correspondant à un pourcentage fixe du montant des prêts, qui vient s'ajouter aux provisions pour créances douteuses.

L'Espagne, en particulier, a développé sa réglementation concernant le provisionnement dynamique et l'a renforcée par un nouveau dispositif, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2000 ; il comporte un objectif fondé soit sur les défaillances statistiques enregistrées par chaque

⁹ Aux États-Unis, les agences (Commission des opérations de bourse, Fonds de garantie des dépôts, Conseil des gouverneurs du Système fédéral de réserve, Bureau du contrôleur de la monnaie et Organisme de surveillance des caisses d'épargne) ont donné des orientations sur les méthodologies relatives au provisionnement des pertes sur prêts et sur crédit-bail (Allowance for Loan and Lease Losses ALLL déclaration interagence sur le provisionnement des pertes sur prêts et sur crédit-bail ALLL, 21 décembre 1993). Cette orientation a été récemment complétée par une proposition de déclaration de politique générale (Conseil fédéral de Contrôle des institutions financières, proposition de déclaration de politique générale relative aux méthodologies ALLL et documentation destinée aux banques et organismes d'épargne, septembre 2000). Les montants d'ALLL devraient être déterminés à partir des jugements courants portés par la direction sur la qualité de crédit du portefeuille de prêts et prendre en considération l'ensemble des facteurs internes et externes pertinents connus qui affectent la capacité de recouvrement d'un prêt à compter de la date de déclaration. En particulier, les pertes afférentes à des prêts regroupés peuvent être estimées en appliquant des taux de pertes aux pertes agrégées des groupes ; ces taux reflètent l'historique en matière de pertes pour chaque groupe de prêts, corrigé des facteurs liés à l'environnement (par exemple : facteurs relatifs au secteur d'activité, facteurs d'ordre géographique, économique et politique) sur une période de temps définie.

banque (approche des notations internes), soit sur une approche standard définie par la Banque d'Espagne (circulaire 9/1999 du 17 décembre 1999).

Au-delà des différences effectives entre les réglementations nationales, il convient de souligner qu'un certain nombre d'établissements de crédit européens, américains et japonais appliquent, actuellement, le provisionnement dynamique à certains éléments de leur bilan.

L'extension du provisionnement dynamique : des difficultés d'ordre comptable et fiscal

Les principales règles comptables en vigueur dans le monde vont dans le sens d'un provisionnement fondé sur le jugement humain, soit prêt par prêt, soit par groupe de prêts homogènes. La délimitation étant ténue entre les pertes futures, qui n'ont pas à être provisionnées, et les pertes latentes, qui doivent l'être, il existe d'ores et déjà une marge pour reconnaître le provisionnement dynamique. Toutefois, les cadres comptables et fiscaux actuels peuvent constituer des obstacles dans de nombreux pays, lorsque les risques liés à des prêts spécifiques doivent être identifiés préalablement à la constitution d'une provision, afin de décourager le lissage des bénéfices et l'évasion fiscale. En ce sens, le concept de perte attendue, bien que défini, demeure éloigné des notions comptables actuelles. Le groupe de travail du Comité de Bâle sur la comptabilité étudie activement cette question dans le cadre de la réforme en cours.

En conséquence, il peut être utile de reconsidérer la question du point de vue prudentiel dans le cadre duquel ces provisions s'inscrivent. Si les provisions inscrites dans les comptes ne permettent pas de couvrir les pertes attendues, on pourrait envisager de constituer une provision réglementaire supplémentaire, hors des comptes légaux, pour les établissements de crédit. Dans ce cas, le capital devrait être revu en prenant en compte toutes les provisions réglementaires qui ne figurent pas dans les comptes. Par exemple, les marges en excédent du coût total du financement pourraient servir à la couverture de pertes futures, comme dans l'activité de crédit par carte bancaire. Cette possibilité devrait également être examinée dans le contexte du processus d'information ressortissant au pilier 3.

Conclusion du chapitre 3

L'effet des tendances découlant des nouvelles orientations en matière de gestion des risques bancaires est d'atteindre très exactement un des trois fondamentaux sur lesquels repose l'activité d'une banque : la modélisation des risques. Ces pratiques qui tendent à devenir des exigences prudentielles visent à uniformiser l'appréciation et la quantification des risques des banques.

La pertinence de ce choix de normalisation n'est pas démontrée et fait sans doute peser des contraintes superfétatoires au regard de l'objectif de pérennité du système financier puisque à priori seul un niveau de fonds propres suffisant devrait être requis.

Il importe donc de bien comprendre l'usage qui peut ou doit être fait de ces notions de fonds propres pour en percevoir les voies de perfectionnement les plus urgentes que les banques doivent explorer et que le régulateur devrait encourager.

En parallèle, les banques marocaines devraient approfondir l'effort qu'elles consentent pour la mise en œuvre des meilleures pratiques à une échelle internationale, afin d'aboutir sur une vision réellement économique liée à leur activité.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ces dernières années, les marchés financiers et la législation qui leur est applicable ont été l'objet de modifications fondamentales. Le profil de nos établissements financiers évolue et, dans le même temps, les risques bancaires deviennent de plus en plus variés et complexes. Les défis qui en résultent constituent désormais un enjeu considérable pour l'ensemble des intervenants dans le secteur bancaire.

Ce sont précisément ces défis qui ont amené les autorités et le secteur bancaire à mettre sur pied un programme de réformes et de mises à niveau dans le souci de bâtir un secteur bancaire équilibré et solide et éviter par-là toute source d'instabilité financière préjudiciable à tout effort de développement économique. Il est indéniable de constater que dans la détermination des lignes de force qui contribue à la poursuite de ces objectifs, la nécessité d'une gestion efficace et fiable des risques occupe une place importante.

Pour l'essentiel, l'accord de 1988 stipulait une seule modalité de mesure de l'adéquation des fonds propres des grandes banques internationales. Or, la meilleure façon de mesurer, gérer et atténuer les risques diffère selon les établissements. Le nouveau dispositif connu sous le nom de Bâle II offre une gamme d'options allant de mécanismes simples aux méthodologies avancées pour mesurer le risque de crédit et le risque opérationnel, afin de déterminer les niveaux de fonds propres. Il prévoit une architecture souple dans laquelle les banques, dans le cadre du processus de surveillance prudentielle, adopteront l'option la mieux adaptée à leur niveau de technicité et à leur profil de risque. Il introduit aussi expressément des incitations en faveur de mesures du risque plus rigoureuses et plus exactes.

Ce nouveau référentiel constitue donc une source incontournable dont se sont servis plusieurs Etats en vue de développer des outils d'appréciation et de quantification des risques des banques. Bank Al Maghrib, en sa qualité de grande instance de supervision de l'activité bancaire au Maroc en fait évidemment partie. Les récentes réformes introduites par la Banque Centrale dans le périmètre d'intervention prudentielle est en ligne avec les principaux apports institués à une échelle internationale.

Certes, des projets sont en cours d'étude en vue d'enrichir l'environnement prudentiel par des règles plus adaptées, mais ceci ne devrait occulter les besoins de mise à niveau du risk management que chaque établissement devrait entreprendre en interne par rapport aux meilleures pratiques internationales de gestion des risques bancaires.

PARTIE II : LES
ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET
LE PROCESSUS D'INTEGRATION
DES RISQUES BANCAIRES

INTRODUCTION DE LA PARTIE II

Face aux évolutions des métiers bancaires, qui ont généré de nouvelles variantes de risques et modifié les facteurs de fragilité financière susceptibles d'affecter la qualité de la situation des acteurs bancaires, il devient de plus en plus impératif de développer des outils d'analyse spécifiques dans le but de détecter et de couvrir le plus rapidement possible les risques susceptibles d'engendrer une défaillance bancaire qui ne pourrait être que préjudiciable à la stabilité du secteur bancaire dans son ensemble.

Si les normes prudentielles demeurent un point d'ancrage essentiel, il est de plus en plus pressant que les établissements bancaires puissent s'investir dans le développement d'instruments complémentaires d'analyse fondés sur des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives.

Par conséquent, les trois aspects suivants méritent d'être développés :

- tout d'abord, les tendances actuelles en matières de meilleures pratiques pour un contrôle interne efficace ;
- ensuite, leurs conséquences en termes de difficultés de mise en œuvre ;
- enfin, leur impact sur la mission du commissaire aux comptes.

Sous l'effet de cette pression concurrentielle, les principes du gouvernement d'entreprise et de la création de valeur se sont imposés. Ils assignent aux acteurs de nouvelles exigences de *transparence et de rentabilité*.

Ces objectifs incitent les acteurs dans le secteur bancaire à adopter de *nouveaux comportements de contrôle et de gestion des risques*, marqués, notamment par l'usage de techniques de « risk management » relativement homogènes : définition et utilisation de limites, gestion du risque par des modèles internes et quantitatifs de gestion des risques bancaires.

Nos commentaires s'appuieront, chaque fois que nécessaire, sur les “Best Practices”¹⁰ inspirées à la fois des pratiques des grandes banques étrangères et des réponses du régulateur sur des aspects spécifiques de risk management.

¹⁰ Nous avons défini en annexe 9 les critères que nous avons retenus pour le choix des établissements bancaires ayant servi à la conduite de notre étude. Cette enquête a été réalisée par l'équipe PwC worldwide.

CHAPITRE 1 : ANALYSE DYNAMIQUE DES PRINCIPES DE CONTRÔLE BANCAIRE EFFICACE

Section 1 : Processus de gestion des risques bancaires

Transposition des nouvelles approches de gestion des risques au secteur bancaire

Depuis l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions du comité de Bâle sur le système de contrôle des risques bancaires, on s'achemine de plus en plus vers une approche globale et intégrée de gestion des risques.

Une démarche initiée aux Etats-Unis

Les Etats-Unis ont été précurseurs dans la définition du contrôle interne, comme dans celle du "risk-management". En 1985, un forum de travail a été créé au sein de la "Commission Treadway", sous l'égide du COSO "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission", afin de mieux coordonner les travaux des différentes parties intéressées (entreprises, associations professionnelles d'auditeurs internes ou externes...) sur cette problématique nouvelle et surtout très vaste. L'objectif était de bâtir un référentiel reconnu unanimement et applicable de façon générique à toutes les organisations pour mettre en place et formaliser une structure de contrôle interne répondant aux nouvelles obligations réglementaires. Ces travaux ont été finalisés en 1992, année de la publication de la version définitive de l'"Internal Control Integrated Framework" du COSO.

La transposition au secteur bancaire

Le Comité de Bâle s'est inspiré du cadre conceptuel proposé par le COSO et de ses 5 composantes fondamentales du contrôle interne - qui peuvent s'appliquer universellement à tous les secteurs d'activité - pour émettre en septembre 1998 des recommandations spécifiques aux banques (texte intitulé "Framework for internal control systems in banking organizations").

Au Maroc, ces concepts se retrouvent largement dans la circulaire N°6 relative au contrôle interne, d'application obligatoire par les établissements de crédit depuis juillet 2001.

A l'étranger, pour le secteur bancaire, des réglementations similaires dans leurs fondement et objectifs généraux, mais comportant de nombreuses variantes dans les modalités d'application ont été édictées au cours des trois dernières années dans la plupart des pays industrialisés (France, Angleterre, Italie, Luxembourg, Japon, Allemagne...).

Outre le fait que cette évolution découle naturellement de la nécessité liée à la globalisation de la sphère économique et à la croissance continue des volumes d'opérations financières, il est légitime de penser que l'accélération de la mise en place de réglementations est également une réponse aux défaillances soudaines et majeures d'établissements financiers suite à des dysfonctionnements de contrôle interne, en particulier la faillite de la Barings en 1995.

Aux Etats-Unis, les institutions financières adhérentes au système fédéral de garantie des dépôts sont tenues de respecter des dispositions très détaillées dans l'organisation de leur système de contrôle interne, en conformité avec le "FDICIA" ("Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act"), paru en 1991 suite à la faillite du réseau des "Savings and Loans".

Pour les banques, une tendance récente à l'intégration des dispositifs de maîtrise des risques dans l'organisation et les structures internes.

Les premières réflexions des régulateurs et les réglementations émises sur la maîtrise des risques ont reposé essentiellement sur la définition de normes standards quantitatives, sous la forme de rapports minimaux à respecter entre les fonds propres et le niveau d'exposition à certains risques financiers considérés comme majeurs pour les établissements de crédit. Définies en premier lieu pour le risque de crédit (norme établie en 1988 et obligatoire depuis 1992), elles ont été élargies au milieu des années 1990 aux risques des activités de marché.

Il est apparu nécessaire de faire évoluer les moyens de surveillance prudentielle, vers la définition de principes d'ensemble intégrant directement les dispositifs de surveillance des risques dans l'organisation interne des banques, avec en particulier la mise en place de structures de contrôle interne à différents niveaux de l'entité ou du groupe.

Une impulsion forte du Comité de Bâle depuis 1997

Depuis 1997, le Comité de Bâle a joué un rôle moteur dans cette évolution au niveau international - laissant le soin aux autorités de tutelle bancaire des différents pays de mettre en place les réglementations correspondantes au niveau local et également, à leur niveau, de disposer de moyens leur permettant d'en vérifier la correcte application par les établissements.

La concrétisation de cette démarche s'appuie sur la définition par le Comité de Bâle des "25 principes pour une supervision bancaire efficace"¹¹ sur lesquels se sont engagées les autorités de surveillance bancaire du monde entier en septembre 1997. Parmi les principales d'action recensés dans ce document de référence, un certain nombre énonce l'objectif de mettre en place des réglementations encadrant la mise en œuvre et le fonctionnement de dispositifs de gestion et de contrôle des risques au sein des banques, avec en particulier :

- 5 principes consacrés à la maîtrise par les établissements de leurs risques financiers classiques, de crédit et de marché (principes n°7 à 12) ;
- L'inscription, parmi les conditions indispensables à une supervision bancaire efficace, de celle de "pouvoir s'assurer que les banques disposent d'un processus global de gestion des risques (comportant une surveillance appropriée de la part du conseil d'administration et de la direction générale) pour identifier, mesurer, suivre et contrôler tous les autres grands risques" (principe n°13) ;
- Et l'affirmation de l'importance pour chaque établissement ou groupe "de se doter de contrôles internes adaptés à la nature et à la dimension de ses activités" (principe n°14).

L'organisation de la gestion des risques dans les établissements bancaires

Certains établissements ont mis en place des structures ou fonctions indépendantes des entités opérationnelles, spécifiquement dédiées à la gestion des risques

Une vingtaine d'établissements ont défini des fonctions spécifiques de gestion des risques, indépendantes des entités opérationnelles. Ces fonctions peuvent prendre la forme de Départements Spécifiques (Département Gestion des Risques Mondiaux chez BNP-PARIBAS ; l'Unité Group Risk Control chez HYPOVER EINS BANK), de Comités (Risk Management Committee chez JP MORGAN, Group Risk Committee chez BARCLAYS PLC),

¹¹ Ces principes sont exposés en détail dans l'annexe 2

et/ou de fonctions spécifiques (fonction de “Chief Risk Officer” chez DRESDNER BANK, “Senior Risk Manager” chez CITIGROUP INC.). Les missions de ces départements des risques sont parfois citées. Chez MORGAN STANLEY DEAN WITTER & CO, le Département de gestion globale des risques est responsable de la mise en place de la politique de risque, de l’analyse et du reporting auprès de la Direction et des Comités des Risques. Pour la DRESDNER BANK :

Having recognised the growing challenges lying ahead for handling risks Dresdner Bank is continuously interacting its risk control activities for market , counterpart y, country and operational risks into a independent Risk Control unit. Group Risk Control ensures that the development of risk-control tools is in line with the requirements of all Group units and across all risk categories.

Furthermore the Chief Risk Officer, as a member of the Board of Managing Directors, has a responsibility to cover all issues related to risk control, including the control of the bank's aggregate risks.

(DRESDNER BANK – rapport de gestion 2001)

Certains groupes (moins d’une dizaine) insistent sur l’importance, pour la gestion des risques, des procédures et directives, définies au niveau du groupe, et mises en œuvre dans l’ensemble des unités opérationnelles :

Systems and procedures are in place in the Company and subsidiaries to identify, control and report on the major risks including credit, changes in the market prices of financial instruments, liquidity, operational error and fraud .

Exposure to these risks is monitored by asset and liability committee and executive committee in subsidiaries and by the Group Executive Committee for the Group as a whole.

(HSBC HOLDINGS PLC – rapport annuel 2001)

Des éléments relatifs à la méthodologie de gestion des risques sont recensés dans la totalité des rapports incluant un chapitre relatif à la gestion des risques.

Une entité de méthodologies risques “Risks and Economic Capital Analytics” a la vocation de proposer - en liaison avec chacune des entités Risques Opérationnels concernées - une

approche cohérente de mesure des différents types de risques et de contribuer à la définition et au calibrage des outils de mesure du risque de groupe.

(BNP- PARIBAS – Rapport du Conseil d'Administration 2001 – Annexes)

La plupart des banques (22/25) détaillent les méthodologies de suivi des risques, notamment de crédit et de marché. Seules quelques banques décrivent les outils et/ou méthodes utilisés afin de quantifier les risques auxquels elles sont exposées, dans la partie introductive à la gestion des risques. Comme présenté dans le tableau ci-dessous, les méthodes de quantification utilisées sont principalement évoquées dans les rapports des banques allemandes, américaines, suisses et britanniques.

Nombre de groupes présentant leurs outils de mesure des risques, dans la partie introductive à la gestion des risques

(Source : rapports annuels 2001 de 25 banques, dont 20 banques européennes et 5 banques américaines)

<u>Nombre sur le total de l'échantillon</u>	<u>11 banques sur 25</u>
dont banques allemandes	2/4
dont banques américaines	3/5
dont banques suisses	2/2
dont banques britanniques	3/4

La principale méthode de quantification présentée est la Value At Risk. Cette méthode est notamment utilisée à la DEUTSCHE BANK, qui présente une définition des outils utilisés. Des éléments quantitatifs sont présentés dans 23 groupes bancaires sur 25. Ils concernent essentiellement les risques de crédit et de marché.

Dans de nombreux rapports, la gestion des risques est détaillée par grands types de risques : le rapport annuel du CRÉDIT LYONNAIS présente, par exemple, dans la partie “Gestion des Risques et de la Solvabilité”, une introduction globale d'1/4 de page sur la gestion des risques, puis une présentation de la gestion des grands types de risques (risques de contrepartie, risques de marché, risques des activités de banque classique et risques opérationnels).

Un lien est effectué de façon quasi systématique entre la gestion globale des risques et les procédures de contrôle interne mises en œuvre

Certains rapports ne contenant pas de chapitre global dédié à la gestion des risques évoquent les méthodes de gestion des risques, dans le cadre de leur dispositif de contrôle interne.

Ainsi, chaque entité du groupe Crédit Agricole (Caisses régionales, Caisse nationale, filiales établissements de crédit, filiales non-établissement de crédit...) se doit d'appliquer à son propre niveau, un dispositif basé sur cet ensemble de principes et dispositions nécessaires à l'instauration d'un système de contrôle interne. Ils recouvrent des obligations en matière : (...) de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques mesurables (crédit, marché, risque pays, gestion actif/passif, risques de liquidité, règlement livraison).

(CRÉDIT AGRICOLE – rapport de gestion 2001)

Une quinzaine de rapports annuels de banques présente, par ailleurs, un paragraphe spécifique dédié au contrôle interne, ou le cas échéant, présentent de nombreuses références au contrôle interne. Dans la totalité de ces rapports, un lien systématique est effectué entre les procédures de contrôle interne mises en œuvre et la maîtrise des risques au sein de l'établissement, notamment les risques opérationnels.

A titre d'exemple, la partie introductive à la section “Gestion des Risques et de la Solvabilité” du rapport de gestion du CRÉDIT LYONNAIS, illustre la forte corrélation, au sein du groupe, entre contrôle interne et gestion des risques.

Le projet Vigie avait permis d'initialiser une dynamique de progrès pour l'ensemble des dispositifs de contrôle interne du groupe, avec l'objectif de les mettre à niveau des meilleures pratiques.

Cet effort a été poursuivi par l'application d'un processus général d'évaluation et d'amélioration, appuyé sur un programme d'auto-évaluation tant des entités opérationnelles que des fonctions ou métiers de niveau groupe, destiné à renforcer les dispositifs de contrôle des activités et de maîtrise des risques tout en mesurant les projets réalisés.

Rappelons que cette démarche s'inscrit dans un cadre certifié conforme à la norme qualité internationale ISO 9002. En synergie avec le pilotage de ce renforcement d'ensemble du contrôle interne, la Direction Centrale des Risques du Groupe a mis en place une fonction "Risk Management". Cette fonction met en œuvre progressivement, pour l'ensemble du groupe, des missions qui ont été étendues en matière de risque de crédit, de marché, financiers, et des missions nouvelles portant sur les risques opérationnels (prévention de la fraude et du blanchiment, sécurité informatique et traitement des opérations.

(CRÉDIT LYONNAIS – rapport de gestion 2001)

La certification qualité des processus d'évaluation ou de monitoring du contrôle interne commence à être évoquée, même si le phénomène reste minoritaire. Les banques évoquant cette certification sont le CRÉDIT LYONNAIS et BNP-PARIBAS ainsi que l'HYPOVEREINSBANK dans le paragraphe sur les actions mises en place pour assurer le management des risques opérationnels.

Le rôle moteur des régulateurs dans la mise en place des dispositifs de contrôle et de gestion globale des risques trouve un écho dans les rapports annuels

Plusieurs banques françaises communiquent de façon détaillée sur leurs dispositifs de contrôle interne, et soulignent la conformité de ces dispositifs avec le cadre défini par le règlement n° 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.

Les banques allemandes font également référence à leurs réglementations nationales (KonTraG) et évoquent les documents publiés par la Bank For International Settlements, en relation notamment avec les ratios d'adéquation du capital.

La gestion des risques fait l'objet, dans de nombreux établissements, de missions spécifiques d'évaluation ou de surveillance par la fonction d'Audit Interne, qui est souvent présentée comme ayant un rôle majeur à jouer dans la détection et l'évaluation des risques et faisant ainsi partie à part entière de l'organisation dédiée à la maîtrise des risques.

The Director of Group Risk Management and Compliance implements the policies established by the board through a number of specialist departments , which are structured to

address the separate risk profiles of the Group's activities. Principal departments are Group Credit, Group Market Risk, Group Operational Risk, Group Compliance, Group Documentation Risk and Group Audit .

(LLOYDS TSB GROUP – financial review 1999)

La communication sur les risques opérationnels se développe

La notion de risque opérationnel paraît désormais être une réelle préoccupation de la majorité des banques communiquant sur la gestion des risques, si l'on en juge par les pages consacrées à la définition de ces risques, ainsi qu'à l'organisation des fonctions destinées à maîtriser ces risques.

En ce qui concerne la définition, 18 banques sur 25 en fournissent une. Ces définitions s'articulent le plus souvent autour d'une analyse des causes de risques opérationnels. Le CREDIT SUISSE GROUP, par exemple, regroupe les facteurs de risques en cinq catégories : “humains, organisationnels, politiques et procédures, de technologie ainsi que les facteurs externes”. Certaines définitions sont plus axées sur des typologies de risques. Aussi JP MORGAN inclut-il dans ces risques le risque d'exécution, le risque d'information, le risque de réputation, le risque juridique, le risque relatif aux personnes. Certaines banques citent explicitement le risque de fraude comme catégorie ou facteur de risque opérationnel. C'est le cas de CHASE MANHATTAN, NATWEST GROUP, BARCLAYS PLC, ainsi que du CRÉDIT LYONNAIS qui intègre dans les risques opérationnels le risque de fraude, les risques informatiques et les risques liés au traitement des opérations.

En ce qui concerne le risque juridique, il peut être inclus dans les risques opérationnels (c'est le cas pour SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, BBVA, UBS), ou constituer un facteur de risque opérationnel (CREDIT SUISSE GROUP). Il peut également faire l'objet d'un paragraphe à part ou être mentionné dans la partie “compliance risks” (LLOYDS TSB GROUP). De la même façon, le risque de non-respect de la déontologie est cité par certaines banques comme faisant partie des risques opérationnels (SOCIÉTÉ GÉNÉRALE). HYPOVEREINSBANK indique : *“we were the first in the market to extend compliance guidelines, which are aimed at preserving the trust of our customers and protecting the Bank's reputation, to the real estate business as well”*.

Le risque informatique ou technologique est abordé dans la quasi totalité des cas. Six groupes bancaires évoquent les plans de reprise d'activité mis en place pour couvrir ces risques. En revanche, il n'est pas fait référence de manière systématique aux risques assurables (seuls 3 groupes bancaires en parlent). Pour l'une des banques concernées, il est indiqué que la quantification des risques opérationnels prend en compte les efforts de réduction des risques par les couvertures d'assurance.

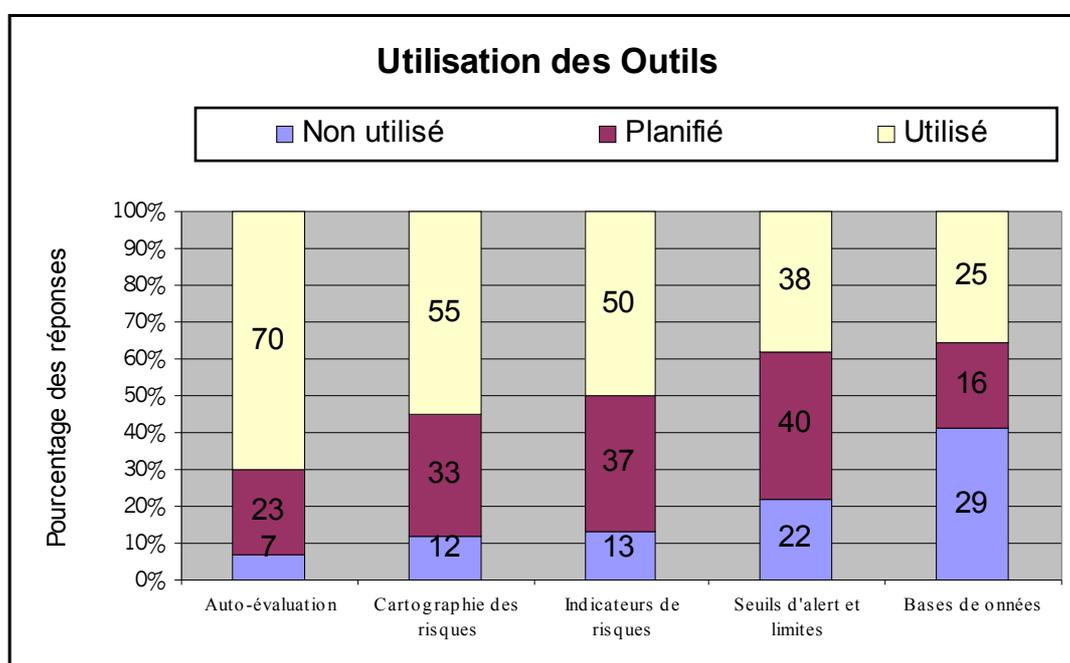
En ce qui concerne l'organisation mise en place pour la gestion des risques opérationnels, elle est constituée de cellules spécifiques pour 3 banques françaises (BNP-PARIBAS, CRÉDIT LYONNAIS, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE) , 2 banques britanniques, 3 banques allemandes et une banque hollandaise (ABN AMRO HOLDING N.V.). La LLOYDS TSB GROUP précise que la fonction “operating risk” a été mise en place comme fonction indépendante de la fonction “group risk management”, compte tenu de l'importance croissante de ces risques. En revanche, d'autres banques déclarent gérer ces risques à travers des systèmes et procédures destinés à surveiller les transactions. C'est le cas de NATWEST GROUP, par exemple, ou de HYPOVEREINSTBANK, qui considèrent que la responsabilité de la gestion de ces risques incluant les mesures pour réduire, éviter ou assurer ces risques repose sur des fonctions groupe ainsi que sur chaque niveau de management concerné. Parmi les fonctions groupe apportant leur support, on trouve le département Juridique, Compliance et l'Audit. Les Banques américaines, quant à elles, privilégient une approche visant à responsabiliser les directions opérationnelles, tout en assurant la coordination par la création de comités de gestion des risques opérationnels. C'est le cas de CHASE MANHATTAN et de JP MORGAN.

Outils : Priorité aux approches d'auto-évaluation

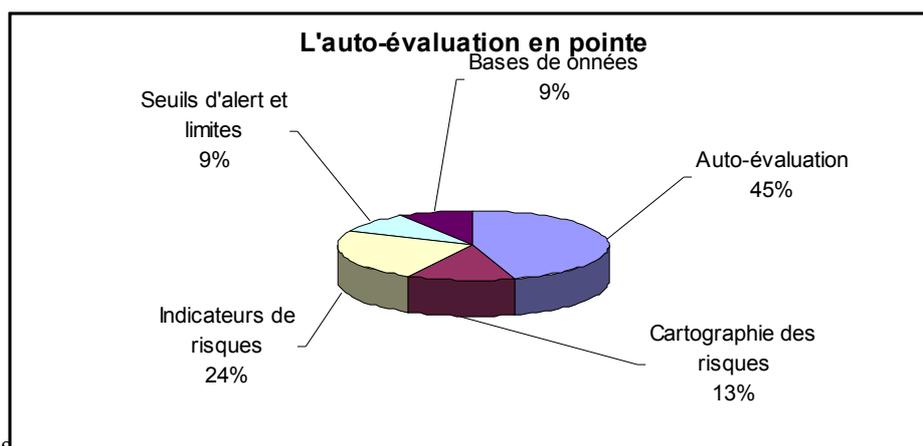
« Outils » est le terme générique retenu pour désigner les méthodes ou procédures utilisées par les institutions financières pour identifier, analyser, piloter les risques et en évaluer les impacts. Ces outils furent regroupés en cinq catégories dans le questionnaire remis aux banques sélectionné dans notre échantillon : méthodes d'auto-évaluation, cartographie des risques, indicateurs de risques, seuils d'alerte et limites, bases de données recensant les incidents et les pertes liées.

Notre objet n'est pas de présenter l'ensemble de ces outils de façon détaillée, mais d'observer les principales tendances en termes de niveau d'utilisation (actuel ou projeté) et de sa satisfaction.

On constate depuis environ trois ans un recours croissant à l'ensemble de ces outils : plus de 70% des institutions (graphique) utilisent ou ont l'intention d'utiliser les cinq types d'outils, ce qui confirme notamment leur complémentarité, en fonction de la nature des informations (qualitative ou quantitative), des objectifs (identifier/évaluer, piloter, quantifier, réduire les risques), de la périodicité (quotidienne ou annuelle), et également des destinataires (direction générale, direction des risques, direction opérationnelle, services de back office...).



Les approches d'auto-évaluation ressortent aujourd'hui comme l'outil qui apporte le meilleur niveau de satisfaction (graphique).



Si 75% des établissements ont déjà mis en place un tel outil, 42% ont l'intention de le faire dans un proche avenir (graphique). Les bases sont constituées pour l'essentiel à partir de la collecte de données de pertes propres à l'établissement (données internes), et peuvent être complétées par des données externes (éléments de pertes d'autres établissements), ces bases de données communes se développent principalement dans les pays anglo-saxons.

La majorité des établissements utilisent généralement chaque outil de façon autonome, mais les banques de premier plan commencent à chercher des synergies entre ces différents outils, afin de construire un système intégré de gestion et de mesure des risques bancaires.

Le développement des outils d'analyse et de mesure des risques bancaires permet aux directions générales de disposer d'une information de plus en plus étoffée, régulière et quantitative, mais qui reste à consolider et structurer pour permettre d'anticiper et de décider des actions correctives.

La nouvelle dimension du gouvernement d'entreprise dans la gestion des risques

Après plus de dix ans de discussions et d'études approfondies des mécanismes de direction et de contrôle des grands groupes cotés, l'importance des enjeux du gouvernement d'entreprise, tant au plan des performances économiques que de celui plus général de la stabilité des marchés, est désormais unanimement reconnue au plan international.

Adoptés en 1999, les principes de l'OCDE, première tentative d'harmonisation au plan intergouvernemental, sont à inscrire dans le même mouvement de convergence que celui que connaissent les normes comptables pour constituer aujourd'hui la plate-forme de référence de l'ensemble des grands systèmes nationaux.

Au Maroc, l'impulsion législative est en cours avec un projet d'amendement de la loi sur les sociétés anonymes qui prévoit de renforcer certaines dispositions sur un certain nombre de thèmes précis (séparation des pouvoirs, cumul des mandats et conventions réglementées, approbation des comptes consolidés, la publicité des rémunérations, le droit des actionnaires minoritaires...).

A l'étranger, après les recommandations en 1999 émises par le Blue Ribbon Committee aux Etats-Unis et la codification dans le droit boursier londonien des quatre rapports Cadbury, Greenbury, Hampell et Turnbull, aucune évolution majeure n'est venue relancer un débat pratiquement clos, tout au moins sur le plan des principes.

L'analyse des pratiques démontre quant à elle que le thème du gouvernement d'entreprise fait désormais partie intégrante de la communication financière de la majorité des groupes français et européens de l'échantillon.

Depuis le début des années 90, la réflexion sur le gouvernement d'entreprise menée dans la plupart des pays industrialisés a conduit à la rédaction de codes de bonne conduite ou de rapports qui constituent les fondements de la pratique en ce domaine. Ces différentes contributions définissent des recommandations qui sont devenues des «normes» en pratique, en l'absence de véritable base légale ou réglementaire. Au Maroc la loi n'oblige pas les sociétés à se doter d'un comité d'audit, il en est de même en France où l'application du gouvernement d'entreprise par les sociétés cotées demeure du domaine de la recommandation émise par la COB.

Le comité d'audit est à même de créer des synergies entre les actionnaires, les dirigeants, l'audit interne et externe. L'implication des administrateurs indépendants tend à renforcer son rôle. A l'origine, le comité était chargé d'examiner les comptes et les états financiers, de surveiller les relations avec les auditeurs internes et externes, de veiller aux procédures de contrôle interne. Des changements ont affecté l'environnement des sociétés : la globalisation des marchés, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information (réseaux, Internet ...), la complexité croissante des transactions et des règles comptables, des faillites de sociétés, un intérêt pour les questions d'ordre déontologique, l'importance de la gestion du risque. Le comité d'audit est amené à s'adapter à ce nouveau contexte.

Aux Etats-Unis la loi Sarbanes Oxley prévoit en effet la mise en place par les sociétés cotées d'un comité d'audit, responsable de la nomination, de la surveillance des réviseurs externes dont il est l'interlocuteur direct (sect. 301). Le comité d'audit doit être informé de toutes

problématiques comptables, de toutes les éventualités comptables en matière d'évaluation et de la comptabilité, lettres de contrôle interne.

Le commissaire aux comptes devrait profiter de l'existence du comité d'audit, car tout d'abord il peut bénéficier des travaux réalisés par ce dernier mais aussi pour être informé de toutes les nouveautés de l'exercice et des décisions stratégiques.

L'examen de la doctrine internationale sur le gouvernement d'entreprise fait émerger quatre axes majeurs autour desquels l'analyse de la communication des banques de notre échantillon a été organisée :

- La structure de l'actionnariat ;
- La composition des organes d'administration ;
- Le fonctionnement des organes d'administration et leurs comités spécialisés ;
- La rémunération des administrateurs et des dirigeants.

Une information sur l'actionnariat fréquente mais peu homogène dans sa présentation

Répartition du capital

15 groupes bancaires européens, sur les 20 composant l'échantillon, communiquent une répartition de leur actionnariat le plus souvent dans un chapitre dédié (en dehors de celui consacré au gouvernement d'entreprise) ou dans un paragraphe de leur rapport de gestion. En revanche, l'axe de communication varie sensiblement d'un établissement à l'autre, certains mettant l'accent sur l'identification des principaux actionnaires, d'autres proposant une répartition par catégorie (institutionnel, salarié, ...) ou encore préférant une présentation par origine géographique. Ainsi :

- 12 groupes communiquent l'identité de leurs principaux actionnaires qui représentent des parts très variables du capital. La dispersion du capital des banques européennes cotées est en effet très inégale comme en témoigne le fait qu'en présentant huit actionnaires, le CRÉDIT LYONNAIS identifie 43 % des droits au capital, alors que LLOYDS TSB GROUP n'a connaissance d'aucun détenteur ayant franchi son seuil de déclaration fixé à 3 %.

Parmi ces 12 groupes, 9 complètent cette information nominative par une répartition du capital en fonction des grandes catégories d'actionnaires telles que l'actionnariat public, les institutionnels locaux, étrangers, etc. ;

- 3 autres banques communiquent sur la répartition de leur capital par type d'actionnaires sans donner d'information nominative : UBS, CAISSE D'EPARGNE et CRÉDIT AGRICOLE, la structure mutualiste de ces 2 dernières expliquant cette présentation.

La comparaison de la structure de l'actionnariat des groupes bancaires européens communiquant une répartition de leur capital par type d'actionnaires fait ressortir le poids des institutionnels locaux qui représentent en moyenne près de 50 % du capital des grandes banques européennes, (en excluant de l'analyse les banques à structure mutualiste - CRÉDIT AGRICOLE, CAISSE D'EPARGNE).

En Europe, BSCH et BARCLAYS PLC fournissent l'information la plus complète puisqu'elle intègre à la fois l'identité des détenteurs les plus importants, une stratification de l'actionnariat en fonction du nombre d'actions détenues et une répartition catégorielle par type d'actionnaires.

BSCH y ajoute une ventilation géographique en dissociant actionnariat espagnol et étranger et une répartition, par pays pour les investisseurs étrangers.

En ce qui concerne les banques américaines, les seules informations nominatives données correspondent aux actionnaires disposant de plus de 5 % du capital. Seule MORGAN STANLEY DEAN WITTER & CO., dans notre échantillon des 5 banques américaines, fait état d'actionnaires dépassant le seuil de 5 % des actions.

Egalité des actionnaires

Parmi les droits des actionnaires promus par le document de l'OCDE figure celui d'être informé des structures de capital et des mécanismes de vote (plafonnement des droits de vote, pactes d'actionnaires) qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur la société un contrôle différent de celui résultant de leur participation dans le capital d'une entreprise.

15 groupes européens communiquent sur la composition de leur capital et indiquent les droits attachés à chaque type d'actions. Parmi ces groupes, 11 disposent d'une structure de capital complexe avec des instruments sans droit de vote (certificats d'investissement, actions sans droit de vote, "preferred shares") ou, au contraire, avec des droits de vote surpondérés. Parmi ces 11 groupes, 4 présentent une répartition de leur capital exprimée en droits de vote. Il s'agit de CRÉDIT LYONNAIS et de 3 banques britanniques : BARCLAYS PLC, LLOYDS TSB

GROUP et NATWEST GROUP. La répartition du capital communiquée par ces dernières ne concerne en effet que les “ordinary shares”, seules à bénéficier du droit de vote.

L’existence d'un pacte d’actionnaires est mentionnée par la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE tandis que le CRÉDIT LYONNAIS fait état d'un Groupe d'Actionnaires Partenaires.

Composition des organes d’administration : une mise en avant de la notion d’indépendance

La structure et la composition des organes d’administration sont communiquées par tous les groupes sans exception, selon une présentation adaptée à l’organisation de chaque pays : conseils d'administration pour les banques françaises, espagnoles et italiennes, conseil de surveillance et directoire dans les structures duales allemandes ou néerlandaises, conseil d’administration distinguant les membres exécutifs et non exécutifs dans les groupes anglo-saxons.

Dans tous les cas, une liste nominative des membres des organes sociaux est fournie. En revanche, la notion d’administrateur indépendant, thème majeur de la doctrine, est très diversement partagée, tant dans la définition de l’indépendance que dans la communication de la proportion d’administrateurs indépendants au sein des conseils ou des structures équivalentes. Seuls 9 groupes identifient leurs administrateurs indépendants au sein de leurs organes d'administration : 3 françaises (BNP-PARIBAS, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE et CRÉDIT LYONNAIS), les 4 anglaises et les 2 espagnoles.

Parmi ces 9 établissements, seuls 3 groupes définissent la notion d’indépendance et le font de la façon suivante :

- BSCH oppose indépendance et détention significative de titres et fait référence à l’appréciation de son Conseil sur l’indépendance de ses membres :

The Board shall consist of a reasonable number of independent Directors, being persons of professional prestige not linked to the management team or the controlling shareholders. The present Board of Directors, consisting of 27 members, comprise 7 executives and 20 non executive Directors. Of the latter, 10 are shareholders who are not and do not represent proprietary shareholders capable of influencing the control of the Company and whom the Board considers to be independent.

(BSCH)

- La SOCIÉTÉ GÉNÉRALE propose une définition de l'administrateur indépendant :

Administrateur indépendant au sens de la définition donnée dans le dernier rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise : administrateur n'entretenant aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

(SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)

- BNP-PARIBAS fait référence à la définition des administrateurs indépendants donnée dans le rapport MEDEF-AFEP de juillet 1999 et précise qu'elle considère que les administrateurs représentant les salariés sont également indépendants, compte tenu de leur mode d'élection et de leur statut.

La proportion moyenne d'administrateurs indépendants mentionnés (9 groupes), s'établit à 56% et 8 groupes sur 9 atteignent le seuil d'un tiers préconisé notamment par le rapport Viénot¹² : BNP-PARIBAS (14 administrateurs indépendants sur 16), BARCLAYS PLC (7 sur 12), BSCH (10 sur 27), HSBC HOLDINGS PLC (11 sur 20), NATWEST GROUP (9 sur 15) et SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (6 sur 17).

Les banques anglaises sont, quant à elles, liées par les dispositions du "Combined code" qui exigent que les conseils comprennent au moins un tiers d'administrateurs non-exécutifs, dont la majorité doivent être indépendants au sens de la définition ci-dessous :

"The majority of non-executive directors should be independent of management and free from any business or other relationship which could materially interfere with the exercise of their independent judgement.

Non-executive directors considered by the board to be independent in this sense should be identified in the annual report."

Les banques françaises et allemandes présentent par ailleurs la particularité de compter des administrateurs représentant les salariés au sein des organes d'administration, reflet d'une

¹² Viénot avait émis entre 1995 et 1999 plusieurs recommandations sur des thèmes précis du gouvernement d'entreprise en France (séparation des pouvoirs, cumul des mandats et conventions réglementées, approbation des comptes consolidés, la publicité des rémunérations, le droit des actionnaires minoritaires...)

tradition paritaire en Allemagne (DEUTSCHE BANK : 12 administrateurs salariés sur 22) et d'un statut spécifique ou héritage des nationalisations en France.

L'expérience, l'expertise et la qualification des administrateurs sont mises en valeur dans la plupart des textes doctrinaux, en particulier dans les documents de l'OCDE et du Comité de Bâle. Dans la pratique, seuls les 4 groupes britanniques, une banque néerlandaise et 4 banques américaines sur 5 présentent un curriculum vitae résumé de leurs administrateurs : HSBC HOLDINGS PLC, BARCLAYS PLC, LLOYDS TSB GROUP, NATWEST GROUP, ING GROUP, CHASE MANHATTAN, CITIGROUP INC, MORGAN STANLEY DEAN WITTER & CO. et JP MORGAN.

La SOCIÉTÉ GÉNÉRALE présente toutefois un curriculum vitae des administrateurs dont elle propose la nomination à l'Assemblée (une biographie d'une dizaine de lignes de Serge Tchuruck est ainsi présentée).

Les autres groupes européens mentionnent le plus souvent la fonction des administrateurs, leur âge, les dates de début et de fin de mandat ainsi que les autres mandats exercés.

Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est indiqué par 37 % des groupes et les autres mandats d'administrateurs détenus mentionnés par 53 % des groupes.

Les banques américaines communiquent une description détaillée de leurs organes d'administration et des membres qui les composent dans le "proxy statement". L'information relative aux administrateurs proposés y est généralement très détaillée : âge, date de nomination - 4 banques sur 5 -biographie, fonction, qualification, nombre d'actions et autres mandats.

Les administrateurs indépendants ne sont pas identifiés comme tels mais les fonctions qu'ils occupent figurent dans les biographies présentées.

Le fonctionnement des organes d'administration présenté sous l'éclairage des comités spécialisés

Fonctionnement général

L'existence d'une charte (ou d'un règlement intérieur) définissant les droits et obligations attachés aux mandats des administrateurs, réaffirmée comme élément fondamental du gouvernement d'entreprise par le rapport Viénot 2, n'est mentionnée que par 6 groupes européens : BNP-PARIBAS et SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, BSCH dont la référence est

“l’Olivencia Report” et ING GROUP, conformément aux recommandations de la Commission Peters sur ce point et deux nouvelles banques : BARCLAYS PLC et CREDIT SUISSE GROUP. BNP-PARIBAS mentionne dans sa communication avoir été distinguée en 1999 par le cabinet Deminor comme lauréate dans le domaine du respect des droits des actionnaires parmi les sociétés constituant l’indice boursier.

Barclays has adopted its own internal corporate governance guidelines which are available from the Group Secretary. These address the responsibilities of the Board and how they are met, the composition of the Board and selection procedures for new Directors and relationships with stakeholders.

(BARCLAYS PLC)

Les travaux des organes d’administration sont présentés principalement sous l’angle de la fréquence des réunions, indiquée par 17 groupes sur 25, la responsabilité en matière de contrôle interne (23 sur 25) et les relations avec les organes de direction (20 sur 25).

Au-delà de cette information factuelle, la synthèse de l’activité des organes d’administration n’est présentée que par les groupes allemands, néerlandais et espagnols dans leur ensemble et par 2 banques françaises, 2 banques anglaises et 1 banque suisse (13 au total), à l’instar d’ING GROUP :

In a separate meeting at the beginning of 1999, the Supervisory Board discussed ING's medium-term policy as prepared by the Executive Board. The development of ING and its growth targets we re-reviewed. The key issues are explained in the chapter on Strategy. The Supervisory Board met on eight occasions in 1999. In line with the strategy, important topics for discussion were acquisition proposals, the dividend policy, risk management, the policy for provisions, the development of corporate and investment banking, further development of the integrated financial services concept and the new management structure. Other important issues we re the developments in the supervision of financial institutions, corporate governance (see page 104) and management development. Fixed agenda items were the quarterly and annual results. The Supervisory Board was also informed about various other subjects, such as the reports from rating agencies.

Comités spécialisés - Comité d'audit

La totalité des groupes européens (à l'exception des banques mutualistes CRÉDIT AGRICOLE et CAISSE D'EPARGNE qui n'abordent pas ce thème dans leur rapport annuel) ont suivi les différentes recommandations doctrinales en créant des comités spécialisés au sein de leurs organes d'administration.

Ainsi, par exemple, HYPOVEREINSBANK qui ne déclarait en 1999 que de 2 comités (Negotiating Committee et Executive Committee) en mentionne trois de plus en 2000 : Audit Committee, Business Development and Credit Committee, Trust Business Committee. Les comités les plus fréquemment cités sont ceux dont l'existence est préconisée par le document du Comité de Bâle et par le rapport Viénot 2 :

- Comité d'audit (23 groupes) ;
- Comité des rémunérations (18 groupes) ;
- Comité des nominations (13 groupes).

Au-delà de la diversité des appellations, les missions attribuées à chaque type de comité témoignent d'un certain consensus sur leur rôle et leur utilité.

Le Comité d'audit, dont le rôle central est affirmé de façon quasi-unanime par tous les textes et recommandations en matière de gouvernement d'entreprise, couvre dans la plupart des groupes européens un champ d'action qui, au-delà de la revue des comptes, englobe les aspects de contrôle interne et de gestion des risques. Appelés de façon explicite "Comité du contrôle interne et des risques" et "Comité des comptes" par BNP-PARIBAS, "Comité des risques et des comptes" au CRÉDIT LYONNAIS ou, plus simplement, "Audit committee" dans la plupart des banques étrangères, ces comités couvrent bien un large éventail de responsabilités incluant notamment la revue du contrôle interne et la communication avec les auditeurs.

The Audit Committee monitors the functional adequacy of the auditing work and the co-operation between internal and external audit...The Audit Committee meets two to three times per year together with the head of Group Internal Audit and the external auditors, and –specifically for the review of the annual accounts- with the Chief Financial Officer.

Comité des Comptes : Composé de trois administrateurs, dont deux sont indépendants, le Comité des comptes a pour missions :

- D'examiner les projets de comptes qui doivent être soumis au Conseil [...], notamment les principales options de clôture retenues [...], en s'assurant de la pertinence et de la permanence des principes et méthodes comptables appliqués*
- D'examiner le choix du référentiel de consolidation des comptes*
- D'examiner la cohérence des mécanismes mis en place pour le contrôle interne des procédures, des risques et du respect de l'éthique;*
- De formuler un avis sur la désignation des Commissaires aux comptes;*
- De s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, compte tenu notamment de l'importance des honoraires qui leur sont versés par le Groupe au regard de l'ensemble de leurs honoraires, et de l'importance des missions d'assistance ou de conseil qui leur sont confiées par ailleurs par le Groupe ;*
- D'examiner le programme de travail des auditeurs externes et internes.*

Le Comité des comptes entend, hors la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux comptes ainsi que les cadres responsables de l'établissement des comptes, du contrôle interne, du contrôle des risques et du respect de l'éthique. Il rend compte au Conseil de ses travaux .

Les membres du Comité des comptes perçoivent un jeton de présence dans les mêmes conditions que pour leur participation au Conseil d'Administration.

(SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)

Lorsque le contrôle interne et des risques n'est pas directement dans le champ d'activité d'un comité d'audit, il n'est toutefois pas laissé en dehors des préoccupations des administrateurs. C'est ainsi que les 2 groupes européens, qui ne mentionnent pas l'existence d'un comité d'audit ou équivalent, font expressément référence au rôle des administrateurs en ce domaine, dans un chapitre consacré au contrôle des risques pour CRÉDIT AGRICOLE, et dans la présentation des instances dirigeantes nationales pour le groupe CAISSE D'EPARGNE. Les relations directes entre les administrateurs et les auditeurs externes, sur le thème particulier du contrôle interne, sont évoquées par l'ensemble des banques britanniques.

La communication quasi unanime sur les structures mises en place au sein des conseils d'administration témoigne d'une volonté de transparence qui reste insuffisamment relayée par l'information donnée sur le compte rendu des travaux et de leurs constats. En effet, seuls 4 groupes européens et 2 groupes américains publient un compte rendu de l'activité de leurs comités, dont ING GROUP, HYPOVEREINSBANK, CRÉDIT LYONNAIS et SOCIÉTÉ GÉNÉRALE et 2 banques américaines : BANK OF AMERICA CORPORATION et CITIGROUP INC.

In 1999, the audit Committee met twice for in-depth discussions of the results for the first six months and the annual results Subjects such as risk management and its related systems, the policy for provisions and changes in accounting principles we re also reviewed during these meetings.

(ING GROUP)

Section 2 : Dimension du contrôle interne dans le système de gestion des risques bancaires

Le contrôle interne est devenu une des préoccupations majeures des autorités de tutelle bancaires. La circulaire N°6 (relative au contrôle interne des établissements de crédit), qui renforce l'ensemble des dispositions existant dans ce domaine a été adopté le 26 février 2001 par Bank Al Maghrib.

L'entrée en vigueur de ce texte devrait être l'occasion pour les établissements de crédit de réexaminer l'ensemble de leur système de contrôle interne, pour s'assurer :

- non seulement qu'il satisfait bien aux nouvelles exigences,
- mais également qu'il répondra demain à leur besoin de développement et de positionnement concurrentiel.

Adoption de la circulaire N°6 et renforcement du système de contrôle interne

Les banques ont intégré à des pourcentages variés la circulaire sur le contrôle interne même si des difficultés subsistent, de nature différente selon la taille des établissements. La mise en

place d'un bon dispositif de contrôle est en tout cas reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire à terme par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire.

Trois ans après l'entrée en vigueur de la nouvelle circulaire, cette analyse est-elle confirmée ? . Si l'on relève certains points communs aux établissements, des divergences apparaissent généralement selon la taille, les activités et la culture de l'établissement.

Une couverture de vues sur l'apport de la circulaire N°6

Tous les établissements constatent l'apport de la circulaire en matière de sensibilisation aux risques et au contrôle interne au plus haut niveau de responsabilité : le conseil d'administration, la direction générale et les directions opérationnelles. Ainsi les membres du conseil d'administration disposent depuis cette année de rapports sur le contrôle interne, comme par le passé, mais aussi sur la maîtrise et la surveillance des risques. Ce dernier rapport comporte généralement une partie descriptive sur le dispositif ainsi que des données chiffrées sur les limites, les risques, voire les sensibilités.

Dans certains cas, lorsque les activités de la banque sont significatives, les administrateurs délèguent à certains d'entre eux, choisis compte tenu de leur compétence en la matière, l'analyse des éléments contenus dans ce rapport en vue de leur rendre compte. A cet égard, il faut souligner le développement des comités d'audit bien que leur existence ne soit pas rendue obligatoire par la circulaire. Le nombre des participants et la composition des comités sont variables, mais leur mise en place témoigne de la conscience des administrateurs de l'importance du dispositif de contrôle ainsi que de leur responsabilité.

Le rôle des services d'audit interne a été renforcé

Au niveau des directions générales et opérationnelles, la circulaire rappelle que la dimension contrôle doit être intégrée à l'activité qu'elle sert d'ailleurs à maîtriser et à piloter. Le contrôle n'est plus vu comme le domaine réservé du personnel professionnel spécialisé mais une responsabilité à assumer à tous niveaux dans l'établissement.

Les « artisans » de cette sensibilisation sont les services d'inspection générale ou d'audit interne qui, ensemble, ont joué un rôle particulier d'animation, dès la parution du texte. Ils

voient en outre leur indépendance et leur poids renforcés du fait du caractère réglementaire du contrôle interne, ce qui se traduit par :

- L'obtention plus facile de ressources humaines complémentaires (jusqu'à 10 à 15% de plus) dans les services dédiés au contrôle, pour la mise en place de contrôles récurrents de second niveau, pour vérifier le fonctionnement des sécurités informatiques ou développer des programmes de test...
- Une réceptivité plus grande des services et des dirigeants aux recommandations faisant suite aux audits.

En outre, cette responsabilité de «gardien du temple» vis-à-vis de la Direction Générale, favorise le fonctionnement en réseau des services de contrôle interne. Avec la circulaire N°6, les banques adoptent une organisation basée sur un fonctionnement pyramidal avec les services décentralisés dans les filiales : en effet, le rôle de coordination du service central d'audit est accru et se manifeste par la préparation d'une charte d'audit, la supervision des plans de travail, le suivi des conclusions et la demande de rapports annuels en vue d'une synthèse pour le groupe.

On assiste aussi à un développement de «corresponds de contrôle interne» dans les grandes directions opérationnelles et fonctionnelles. Ces correspondants, intégrés dans leur structure de rattachement, ont pour fonction d'assurer que le dispositif de contrôle de premier niveau est opérationnel. Ils peuvent être seuls ou responsables d'une équipe selon la nature des risques et la taille des directions et constituent un maillon de la chaîne de contrôle tout en permettant une démultiplication du «contrôle du contrôle» dans les banques.

Démarches de mise en conformité

La majorité des banques a mis en place un diagnostic, plus ou moins formalisé, éventuellement délégué aux services décentralisés ou à un consultant externe. En vue d'un meilleur suivi ultérieur des actions à mener, l'approche a consisté à recenser les risques selon les catégories individuelles indiquées dans le texte dans chaque service/département puis les contrôles ou modalités de surveillance existant et enfin les lacunes par rapport aux prescriptions réglementaires. De ce constat ont été déduits des plans d'actions avec des responsables de mise en œuvre ainsi que des délais.

Le besoin d'un tel diagnostic a été particulièrement ressenti dans le cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant, soucieux de mesurer le degré de maîtrise des risques de son établissement ou de sa direction ou dans le cas d'un fort développement des activités.

En outre, la formalisation de la démarche d'analyse a parfois permis de mettre en lumière des problèmes de cumul de fonctions dans l'organisation, résultant souvent de situations historiques, puis d'y remédier alors que jusqu'à présent, l'absence de séparation de fonctions était ou non perçue comme un risque difficile à résoudre.

Une mise en œuvre substantiellement avancée

De manière générale, et bien que globalement le taux de conformité puisse être estimé à 70-80%, l'analyse détaillée par grand objectif de la circulaire montre des distorsions dans la nature des lacunes résiduelles à des degrés plus ou moins variés.

La plupart des banques éprouvent certaines difficultés à mettre en place les processus qui requièrent des moyens humains ou techniques lourds en valeur relative, ou une remise en cause de pratiques basées sur la connaissance réciproque des individus : par exemple, la séparation des fonctions, des contrôles de premier niveau formalisés, la documentation des procédures. De même, les équipes d'audit internes s'extraient parfois difficilement de fonctions opérationnelles.

En revanche, en matière de maîtrise et de surveillance des risques, ces établissements ont généralement réalisé des efforts importants pour adapter leur dispositif et n'ont pas hésité à réviser leur stratégie en vue de ne conserver que les activités présentant le meilleur compromis risque-coût du contrôle : à titre d'exemple, avant la parution de la circulaire, la banque publique CIH a décidé de se retirer progressivement des activités de l'hôtellerie et de toutes les activités non liées à ses choix stratégiques pour se concentrer uniquement sur l'immobilier et la promotion immobilière.

Dans les grands établissements, les difficultés sont souvent liées à la complexité des opérations, des systèmes d'information et des structures. Ainsi, alors que la maîtrise des risques de marché progresse fortement avec la mise en place de limites, le rapprochement mensuel des résultats entre le front-office et la comptabilité est encore rarement opérationnel. Egalement, la centralisation des risques de contrepartie au niveau consolidé et les analyses de rentabilité des activités doivent encore progresser à travers la mise en place de systèmes unifiés et sophistiqués.

En outre, les grands groupes ont généralement des activités décentralisées dans de petites filiales ou succursales locales ou à l'étranger dans lesquelles on peut retrouver une partie des difficultés évoquées pour les petites banques, auxquelles s'ajoute parfois un manque dans la maîtrise des risques économiques : à titre d'exemple, il arrive qu'une unité étrangère réalise toute la palette d'activité du groupe alors que son dirigeant, généralement spécialisé dans un ou deux domaines ne peut assurer la surveillance de l'ensemble.

Dans ce dernier cas, à l'instar des groupes anglo-saxons, et comme on peut le rencontrer dans les filiales marocaines de certains groupes anglo-saxons, les solutions mises en place consiste ou prévues comportent :

- Une plus grande sélectivité dans les activités décentralisées ;
- La centralisation du suivi des risques voire du back-office, selon la taille de l'entité ;
- La mise à disposition de toutes les entités d'une documentation à jour sur ces systèmes ;
- L'émission selon des périodicités définies (quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles selon les cas) de reportings propres à l'entité sur les risques, à destination de la direction locale comme du service central des risques ;
- La constitution d'équipes d'audit interne internationales dédiées à certaines entités, disposant de compétences linguistiques suffisantes et susceptibles d'intervenir à tout moment, parallèlement à la désignation d'un correspondant contrôle interne local.

Contrôle interne : outil de pilotage

En dépit des efforts réalisés prévus, la plupart des établissements relèvent des freins à une totale conformité à la circulaire, tels que les mentalités, longues à faire évoluer, l'importance de l'investissement requis, en temps notamment, alors qu'il existe des «projets concurrents» incontournables comme la zone de libre échange entre le Maroc et l'UE d'un côté et avec les USA de l'autre côté. Ils évoquent aussi le coût du contrôle en lui-même, contradictoire, au moins à court terme, avec la recherche d'une plus grande productivité et d'un rendement plus élevé des fonds propres.

Ils mentionnent enfin la difficulté de maintenir une motivation élevée pour un effort permanent et de longue haleine. Toutefois, ils reconnaissent le caractère essentiel d'une démarche suivie en la matière d'autant qu'elle joue un rôle pédagogique non négligeable.

Ainsi, de manière progressive, le contrôle interne n'apparaît plus comme un mal nécessaire et devient une partie intégrante des outils de pilotage de la direction générale : cela implique la mise en place d'indicateurs de contrôle interne qui pourraient être développés à partir de la déclinaison des risques et contrôle en regard des objectifs de la circulaire N°6 pour chaque activité de la banque. Un reporting régulier pourrait ainsi être établi en vue de permettre à la direction générale de mesurer en permanence l'efficacité de son dispositif.

Enfin, le contrôle interne fait partie de la communication financière. Ainsi, les commentaires sur les risques et leur maîtrise prennent une place de plus en plus importante dans les rapports annuels des banques étrangères qui sont allées même jusqu'à communiquer sur leur maîtrise des risques opérationnels. Là encore, la conformité à la circulaire N°6 est essentielle et peut constituer une référence.

Section 3 : Application des règlements et exigences prudentielles

Parmi les règles qui régissent les établissements de crédit, les normes prudentielles revêtent désormais une importance toute particulière. La stabilité du système bancaire est en effet aujourd'hui l'une des principales raisons d'être de la réglementation bancaire.

Comme on l'a si bien développé au niveau de la partie précédente, une harmonisation minimale des normes prudentielles s'imposait donc, à la fois pour assurer une sécurité convenable des activités bancaires et pour éviter des distorsions de concurrence.

Dans ce contexte, compte tenu du caractère très concurrentiel de l'environnement, l'amélioration de la qualité de l'information financière sur les risques encourus et leur gestion a également été au cœur des préoccupations des autorités régulatrices.

L'objectif de concilier les exigences de contrôle interne et les réglementations de contrôle externe au sein du même dispositif et la reconnaissance des modèles internes

Dans le cadre des concertations préalables à la définition des règles d'exigence en matière de fonds propres sur les risques bancaires, de grandes banques disposant déjà en interne d'outils perfectionnés de contrôle au quotidien de ces risques ont exprimé le souhait de pouvoir, le plus efficacement et le plus économiquement - possible, concilier :

- Des exigences prudentielles de plus en plus précises et techniques en matière de normes quantitatives ;
- Avec la nécessaire mise en place d'instruments internes de gestion et de mesure des risques.

La possibilité laissée aux établissements les plus avancés de faire reconnaître leurs modèles internes, sous des conditions strictes de fiabilité, comme outil de calcul des exigences prudentielles constitue donc un point de rencontre important entre les règles de surveillance des risques imposées par les régulateurs et la tendance de fond des établissements de crédit à perfectionner et à systématiser leurs propres dispositifs. Elle met ainsi en évidence la communauté des objectifs poursuivis par la surveillance externe d'une part, et le contrôle interne d'autre part.

Actuellement uniquement prévue pour les risques de marché, elle est susceptible au cours des prochaines années de s'étendre à d'autres risques : risques de crédit voire risques opérationnels. Dans son premier projet pour la rénovation de l'accord sur l'adéquation des fonds propres, diffusé en juin 1999, le Comité de Bâle a en effet évoqué cette possibilité comme l'un des axes d'évolution envisagés, tout en rappelant que des études approfondies doivent encore être menées en concertation avec la profession bancaire pour s'assurer, au plan technique, du caractère suffisamment prudent et fiable des modèles internes développés par les banques ainsi que de la réalité de bases statistiques étendues, couvrant une période historique suffisamment longue.

Les organes de tutelle bancaires et boursiers - Une nouvelle impulsion donnée par le Comité de Bâle depuis 1998

Depuis 1998, le Comité de Bâle a joué un rôle moteur dans cette évolution. Il a particulièrement mis en exergue la nécessaire transparence des banques et l'indispensable enrichissement de l'information financière, en publiant :

- En 1998, des recommandations pour accroître la transparence des banques : “enhancing bank transparency» où il recommande aux banques de communiquer des informations dans les six domaines suivants : les performances, la situation financière (incluant les ratios de solvabilité et de liquidité), la gestion des risques, l'exposition aux risques (notamment les risques de crédit, de marché, de liquidité, juridiques et opérationnels), les politiques comptables et les règles de gouvernement d'entreprise.

Il considère notamment que l'information sur les stratégies et pratiques de gestion des risques constitue un élément permettant au marché d'apprécier les potentialités futures de l'entreprise. Elle englobe la structure de l'organisation, les principes de fixation et de suivi des limites, les méthodologies de mesure, etc., ainsi que le chiffrage de l'exposition aux risques de marché.

- En 1999, une proposition, pour discussion, de modification du ratio de solvabilité, où le Comité de Bâle inscrit la «discipline des marchés et le rôle des règles en matière d'information publiée » comme l'un des trois piliers du cadre prudentiel rénové qu'il entend mettre en œuvre au cours des prochaines années.

Les recommandations de la Security and Exchange Commission (SEC) aux Etats-Unis

La SEC a adopté en 1997 de nouvelles règles relatives à l'information à fournir en annexe des comptes et relatives aux risques de marché (exposition au risque et politique suivie).

L'information doit distinguer les risques des activités de trading de ceux des autres activités.

Les règles précisent les conditions dans lesquelles l'analyse de sensibilité (mesure de la perte potentielle ou des incidences sur les flux de trésorerie future d'une ou plusieurs variations de taux, cours, prix) et la détermination des valeurs en risque (modèles probabilistes qui mesurent la perte potentielle qui pourrait résulter du marché sur une période définie et avec un certain niveau de confiance) doivent être présentées.

Les informations quantitatives doivent comporter les justes valeurs de tous les instruments financiers sensibles aux risques de marché, leurs conditions contractuelles et les échéances.

La réglementation marocaine

Deux circulaires fondamentales de Bank Al Maghrib ont été publiées en trois ans : la circulaire N°6 relative au contrôle interne dont les établissements doivent se doter, et la circulaire N°9 relative à la surveillance des risques bancaires par le commissaire aux comptes.

Les deux expriment le souci permanent du régulateur de ne permettre la prise de risques que dans un environnement toujours plus maîtrisé. La première fait peser sur l'auditeur externe des responsabilités plus larges en matière de surveillance et de contrôle des risques bancaires avec notamment le respect de règles spécifiques dans le cadre d'une organisation rigoureuse et de reporting sur la qualité du système de contrôle interne.

La circulaire N°6 permet aux établissements de crédit, dont le dispositif de gestion interne des risques repose sur «des principes sains et mis en œuvre de manière intègre» d'utiliser pour la mesure des risques des modèles de calculs développés en interne. Les calculs doivent permettre de déterminer les valeurs en risque pour les différentes activités de la banque.

L'utilisation des modèles internes à des fins prudentielles est subordonnée au respect des conditions très strictes de rigueur et de qualité :

- existence d'une unité de contrôle des risques, rapports quotidiens, limites,
- définition des facteurs de risque,
- réalisation de scénarios catastrophe,
- Dispositif de contrôle ex-post permettant de vérifier la fiabilité du modèle mis en place.

Il est important d'observer que, tant au plan international, que national, la possibilité laissée aux établissements les plus avancés de faire reconnaître leurs modèles internes, sous des conditions strictes de fiabilité comme outil de calcul des exigences prudentielles, constitue un tournant majeur dans l'approche du contrôle par les autorités de tutelle, ainsi qu'un point de rencontre important entre les règles de surveillance des risques qu'elles imposent et la tendance de fond des établissements de crédit à perfectionner et systématiser leurs propres dispositifs. Elle met aussi en évidence la communauté des objectifs poursuivis par la surveillance externe, d'une part, et le contrôle interne des établissements, d'autre part.

Autorités et professionnels ne peuvent en effet que partager la même conception de la réglementation bancaire. Les uns comme les autres ont besoin de garantir la confiance du public et il doit donc être possible de définir ensemble les moyens les plus adaptés.

Pratique des banques

Les informations qualitatives

Dans un climat général d'instabilité, lié à la mondialisation des marchés, la gestion des risques de marché est devenue nécessairement présente dans tous les rapports annuels des grandes banques internationales, reflétant ainsi le besoin d'information exprimé tant par le marché que par les autorités de tutelle.

Les banques américaines font un effort notable de pédagogie pour présenter à leurs actionnaires et à des investisseurs potentiels une information claire, structurée et facilement

intelligible sur des sujets aussi complexes que la mesure des risques de marché, leur contrôle ou encore la description des hypothèses sous-jacentes à la construction des modèles mathématiques utilisés.

L'information est le plus souvent localisée dans le rapport de gestion et s'inscrit généralement dans un chapitre plus large consacré à la gestion et au contrôle des risques du groupe.

Parmi les 25 plus grandes banques mondiales, 17 utilisent le rapport de gestion comme vecteur de communication et y consacrent en moyenne 4 à 5 pages. Les 8 autres banques ont privilégié l'annexe et y consacrent généralement moins d'une page sauf BNP-PARIBAS et HSBC HOLDINGS PLC qui décrivent là, en détail, leur outil de mesure et d'appréciation des risques de marché.

Section 4 : Reporting et communication financière

Une pression croissante des régulateurs bancaires pour renforcer la transparence de l'information financière

Si les dernières années ont vu des développements importants dans la réglementation du contrôle interne et des dispositifs de maîtrise des risques des banques dans de nombreux pays, avec la parution de textes ayant dans la majorité des cas une portée obligatoire, ces réglementations abordent généralement le volet "reporting" uniquement sous l'angle de la communication avec les administrateurs et à destination des autorités de contrôle du secteur. Mais ceci ne signifie pas que les autorités de surveillance bancaire se désintéressent de la question de la communication au public sur ce thème. Au niveau international, le Comité de Bâle a, au cours des derniers mois, insisté plusieurs fois sur l'importance pour les banques à bien communiquer avec le marché, et vient d'inscrire la "discipline de marché" comme l'un des trois piliers du cadre prudentiel rénové qu'il entend mettre en œuvre au cours des prochaines années (présenté pour discussion en juin 1999). En septembre 1998, le Comité de Bâle s'était déjà exprimé sur le sujet avec la parution d'un rapport sur la transparence des banques.

Parmi les messages forts de ces textes, émerge notamment le besoin exprimé par les régulateurs d'une communication élargie sur les risques, vers ce que les Anglo-saxons rassemblent sous la notion «d'entreprise business risks», en liaison avec le référentiel de

contrôle interne proposé par le COSO (tendance observée pour le moment principalement au niveau du Comité de Bâle).

L'accent est également mis sur la nécessité de communiquer sur l'analyse des performances, ce qui, en particulier pour un établissement de crédit, passe nécessairement par la présentation du couple rentabilité-risque, globalement et par segment d'activité et/ou géographique.

Le rôle des régulateurs boursiers dans le cadre du renforcement des règles de gouvernement d'entreprise - le cas de la Grande-Bretagne

Dans les pays où la réglementation sur le gouvernement d'entreprise est particulièrement avancée, apparaissent par ailleurs des obligations d'information des actionnaires et du public sur l'existence et le fonctionnement du système de contrôle interne.

A ce titre, il convient notamment de citer le cas de la Grande-Bretagne où toutes les sociétés cotées à la bourse de Londres doivent désormais présenter dans le rapport annuel une déclaration des dirigeants d'engagement ou de responsabilité du respect des dispositions du "Combined code" – parmi lesquelles figure celle de maintenir un système de contrôle interne efficace et une information appropriée sur ces règles elles-mêmes - incluant la description des moyens mis en œuvre. Le "Turnbull report", diffusé en 1999, décline, en modalités d'application détaillées, les "Principes" émis par le Combined Code, notamment sur le système de contrôle interne et le rôle de l'audit interne.

Les recommandations du Comité de Bâle pour la communication d'ensemble sur les risques (septembre 1998)

Les recommandations exprimées par le Comité de Bâle pour accroître la transparence des banques sont articulées autour de 6 thèmes majeurs dont 2 concernent plus particulièrement le domaine des risques.

La communication sur les stratégies et pratiques de gestion des risques

En se fondant sur l'importance pour les banques à communiquer sur les dispositifs globaux de "Risk management" en tant qu'élément clé d'information pour permettre au marché

d'apprécier les potentialités futures de l'entreprise, le Comité de Bâle exprime la recommandation générale d'une communication transversale sur ce thème.

Les éléments présentés doivent notamment permettre à l'utilisateur de l'information de connaître la ligne directrice retenue par l'entreprise pour bâtir son système de gestion des risques, et les moyens généraux qu'elle a développés (structure organisationnelle, principes de fixation et de suivi des limites, méthodologies de mesure incluant les actions entreprises pour en vérifier l'efficacité...). *Document consultatif "A New Capital Adequacy Framework"*

L'information sur les expositions en risque

Le Comité de Bâle émet un certain nombre de recommandations sur les éléments à communiquer pour expliquer les stratégies de gestion et de couverture des risques financiers (crédit, marché, liquidité) arrêtées par l'établissement et pour les traduire sous forme de données chiffrées d'exposition.

Le Comité de Bâle exprime également le souhait que soit abordée la situation de l'entreprise par rapport aux risques opérationnels et juridiques. Il est ainsi proposé d'informer sur la nature des principaux risques opérationnels, en complétant par la présentation des dispositifs mis en œuvre pour les gérer et les contrôler ainsi que, pour les risques juridiques, de communiquer spécifiquement sur les litiges et actions juridiques en cours.

Conclusion du chapitre 1

Au sein des rapports annuels des établissements de crédit consulté dans le cadre de notre enquête, le thème de la mesure et de la gestion des risques bancaires se développe, témoignant de l'enjeu stratégique que représente désormais cette question dans un contexte de restructuration du secteur.

Si la gestion des risques est désormais un axe incontournable de communication des Banques avec un développement important sur la gestion des risques opérationnels, la prochaine étape est très certainement celle de la quantification de ces risques, qui reste pour l'instant embryonnaire.

La mise en place de nouvelles approches de gestion des risques bancaires est aussi synonyme de difficultés de mise en œuvre qui s'avèrent dans la plupart des cas contraignantes à la mise en œuvre de bons outils de gestion des risques bancaires.

CHAPITRE 2 : MOYENS ET ENJEUX DE LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES BANCAIRES

Section 1 : Système d'information

Le choix de solutions opérationnelles est fondamental dans la mise en œuvre des nouveaux outils de gestion des risques bancaires.

Impact sur l'organisation

Les impacts du nouveau cadre prudentiel en termes d'organisation et de système d'information sont importants en raison de la nature des trois piliers sur lesquels repose le nouveau dispositif international de contrôle bancaire :

- L'exigence quantitative accorde une plus grande place aux techniques d'analyse et de réduction de risques, ce qui constitue un facteur d'incitation à leur utilisation : de même, la reconnaissance par les autorités des systèmes de notations interne va conduire les établissements à renforcer la qualité de ses systèmes ;
- L'approche qualitative doit conduire les banques à mettre en place des procédures internes d'évaluation de leur fonds propre et à fixer des objectifs proportionnels au profil de risques ;
- La transparence doit obliger les banques à fournir des informations fiables sur les structures de leurs fonds propres, le degré d'exposition aux risques et les exigences de fonds propres

Tout cela oblige les établissements de crédit à mettre en place des systèmes d'information beaucoup plus sophistiqués et à tous les niveaux : comptabilité, risques, produits... Il y a un très gros travail sur le système d'information, peut être le plus important après celui de l'an 2000.

Urbanisation des systèmes informatiques

Le positionnement actuel des systèmes d'information des banques marocaines par rapport aux expériences actuellement menées par les grandes banques internationales laisse apparaître des besoins importants en matière d'organisation et de management des systèmes informatiques.

En effet, au fil du temps, les systèmes d'information sont devenus de plus en plus imbriqués et hétérogènes, ce qui rend leur évolution coûteuse et longue.

Dans un grand groupe bancaire, il a fallu par exemple intervenir sur plusieurs applications informatiques pour se doter d'une marge de manœuvre supplémentaire (ajout d'un canal, restitution au client une vue globale de ses produits...).

A l'heure des opérations de concentration, la capacité à tirer parti des rapprochements comme celle à répondre à de nouveaux besoins de la clientèle sont étroitement dépendantes de la souplesse, la modularité, l'ouverture des systèmes d'information (SI).

Rapprocher des systèmes d'information n'est pas une opération qui s'improvise en dernière phase, surtout quand les systèmes sont rigides, imbriqués et lourds, construits par empilement sans vision d'ensemble, ce qui est le plus souvent le cas aujourd'hui. Il ne s'agit pas de faire table rase de l'existant mais de se donner un cadre cohérent pour remettre à plat la gestion de l'information et l'informatique. L'enjeu est de trouver le juste équilibre entre les besoins de vision globale (la maîtrise des risques et le pilotage), d'économie d'échelle (la rentabilité) et d'autonomie (la relation client et la responsabilisation).

C'est dans ce cadre que s'intègre le concept d'urbanisation des systèmes d'information.

L'expérience de certains établissements a montré effectivement que certains outils peuvent apporter de réels progrès dans le traitement de certaines opérations bancaires, mais leur mise en place laborieuse est potentiellement révélatrice de difficultés à intégrer de façon urbanisée un outil informatique externe au sein de l'architecture fonctionnelle du système d'information.

L'objectif de l'urbanisme est de dissocier les systèmes d'information des différentes fonctions bancaires et de les «désimbriquer» en les «modularisant». Elle permettra à une banque de :

- Travailler avec de nouveaux partenaires en distribuant leurs produits ou en leur confiant la vente de ses propres produits;

- Disposer d'une vision consolidée des risques et des résultats, et ce quelles que soient la marque et le lieu de distribution ;
- Ajouter un nouveau vecteur d'échange interbancaire ou canal de distribution ;
- Délocaliser le back-office ou le mutualiser entre plusieurs banques.

Il faut souligner que tout changement d'envergure au niveau du système d'information est d'une importance pour l'ensemble des acteurs. Le regroupement des activités de l'informatique nécessite la mise en place des procédures de travail différentes et une refonte complète des relations entre les utilisateurs, les développeurs et les exploitants.

D'où l'intérêt à mener une réflexion schéma directeur intégrant la politique globale de l'établissement en matière de développement de la banque dans toutes ses composantes et plus particulièrement pour ce qui relève de la gestion des systèmes d'information, de leur mise en cohérence du point de vue architecturale et d'une optimisation des coûts. Ce schéma directeur devrait en outre prendre en charge les différents plans de développement de la banque en terme d'activité et d'amélioration du système de contrôle interne.

C'est en repartant de la stratégie et des métiers que l'on peut trouver les critères permettant de découpler les différents systèmes d'information pour pouvoir les faire évoluer séparément en fonction des priorités, tout en restant cohérent.

Ce qu'il faudrait éviter justement c'est de mener une stratégie informatique ne reposant pas sur un réel plan stratégique informatique. Ce qui serait synonyme d'une absence de vision à moyen et long terme et contraint les directions informatiques à piloter leur fonction le plus souvent à court terme et dans l'urgence. Ce contexte entraîne une maîtrise insuffisante des projets (dérives fréquentes en termes de délai et de budget), de certaines étapes clés de leur gestion (tests, documentation) et une insuffisante qualité des «produits» livrés.

Il est important par ailleurs que les directions informatiques puissent organiser et piloter leur activité plus sereinement et pour ce faire, les départements opérationnels (utilisateurs) doivent être conscients que leur implication dans ces projets est plus que nécessaires. C'est là où la création de poste de maîtrise d'ouvrage au niveau de chaque département opérationnel joue toute son importance. Ce besoin est considéré comme stratégique dans la mesure où cette nouvelle fonction, permanente et professionnalisée, devient de plus en plus incontournable pour assurer l'interface entre les informaticiens et les utilisateurs. Cette solution pose toutefois

des problèmes d'organisation à court terme puisqu'il faut généralement libérer des ressources, parmi les plus compétentes, à effectif globalement constant. Le constat est là, toutes les banques marocaines accusent des retards plus ou moins importants pour mettre en place une comptabilité conforme aux nouvelles exigences du PCEC.

Cependant, la mise en œuvre d'une telle solution génère manifestement un flou dans les rôles et responsabilités respectives des ressources affectées à la maîtrise d'ouvrage et des informaticiens, débouchant sur une certaine confusion dans la gestion des projets et sur une mauvaise communication entre les acteurs (validation implicite des étapes ou livrables, interlocuteurs insuffisamment impliqués...).

La sécurité informatique et le rôle clé du contrôle interne

Le contrôle interne permet d'améliorer la sécurité et l'efficacité des systèmes d'information des établissements de crédit.

Pour un établissement financier, comme pour toute entreprise, la qualité de la prestation fournie à la clientèle constitue une priorité. Cependant, que représente pour une banque de détail le risque d'une panne occasionnelle survenant sur quelques terminaux d'agences ou quelques GAB ? Bien qu'inacceptable sur le plan commercial, les conséquences de tels dysfonctionnements restent limitées car les informations stratégiques des établissements bancaires sont, dans la plupart des cas, gérées au niveau des centres de traitement informatiques. Par contre, une seule défaillance sur l'un des systèmes informatiques centraux d'une banque peut bloquer l'ensemble de son système d'information qui constitue d'ailleurs son outil de production principal et sa mémoire. Le blocage prolongé de ce système sera vite connu, amenant ses clients à vouloir retirer leurs dépôts. Comme les systèmes bancaires sont interdépendants, la défaillance de l'établissement risque de se répercuter très rapidement sur d'autres établissements et peut, dans des cas limites, perturber l'ensemble du secteur financier.

L'exigence de sécurité

Cet avant propos a pour objet d'illustrer quelques principes élémentaires que nous avons recueillis dans le livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information publié en 1995 par la commission bancaire à l'attention des établissements de crédit :

« La sécurité de l'information est devenue une exigence essentielle. Quelles que soient les causes (pannes ou accidents, erreur ou malveillance), l'informatique peut jouer, si la défaillance est importante, soit un rôle de déclenchement d'une crise, soit celui de propagateur ».

« Pour parer aux menaces, les responsables de gestions du système d'information doivent mettre en place des mesures de sécurité qui diminuent les vulnérabilités susceptibles d'affecter les composants du système d'information et de son environnement ».

Les démarches élaborées dans ce sens sur la sécurité des systèmes d'information peuvent se révéler très divergentes d'un établissement à l'autre. Nous déplorons à ce sujet l'absence au Maroc d'une démarche commune de tout le secteur ayant pour objectif d'élaborer un modèle de contrôle interne des systèmes d'information cohérents avec les exigences prudentielles et les normes et bonnes pratiques à l'échelon international.

Maintenir la cohérence du dispositif de contrôle

Elément essentiel du management, le contrôle interne permanent vise à garantir la maîtrise des activités de chacune des entités opérationnelles. Un accompagnement de ces dernières est indispensable pour garantir la mise en place d'un dispositif de contrôle interne cohérent.

Les contrôles, s'ils sont bien conçus et correctement mis en œuvre, améliorent en outre l'efficacité de la fonction informatique. En termes de spécification de systèmes, il est donc important d'identifier les dysfonctionnements possibles et de prévoir les contrôles dans les phases de conception.

Le dispositif de contrôle interne doit aussi permettre de s'assurer que la direction dispose des moyens pour exercer un contrôle efficace de l'activité informatique. Le contrôle des systèmes d'information doit notamment permettre de s'assurer que le niveau de sécurité des systèmes informatiques est périodiquement apprécié et que, le cas échéant, les actions correctrices sont entreprises.

Section 2 : Ressources humaines

L'intégration de nouvelles méthodes de gestion des risques bancaires nécessitent une évolution culturelle importante dans la banque, où le volume d'opérations et le PNB ont très longtemps représenté les seuls outils de pilotage.

Ces enjeux justifient pleinement un plan de formation ambitieux et une communication adaptée à chaque intervenant.

L'incitation du personnel de la banque passe aussi par la restitution de résultats nationaux (système de tableaux de bord), la mobilisation de la hiérarchie intermédiaire et la prise en compte progressive de la rentabilité nette de risque dans le suivi des performances et les mesures de rémunérations variables.

Efficacité et productivité

Trop fréquemment, les habitudes acquises, les juxtapositions et modification successives de procédures, les structures conçu pour un volume d'opérations dépassé, aboutissent à des circuits irrationnels, des duplications de tâches, des méthodes archaïques. Une vigilance constante doit permettre de détecter des entraves à la productivité et de proposer des solutions pour les lever.

Chaque activité dispose de ressources en personnel, en matériel et en locaux, pour réaliser une mission. Il convient d'apprécier régulièrement la manière dont la mission est accomplie, notamment en termes d'efficacité, de productivité et d'utilisation optimale des ressources disponibles.

Qualité des services

La qualité des services offerts à la clientèle doit être un sujet permanent d'attention. La finalité d'une banque est d'offrir à sa clientèle des services qui correspondent à ses besoins dans les meilleures conditions de qualité et de coût. Dans un environnement de plus en plus concurrentielle, où toutes les banques vendent des produits standards, banalisés, la différence se fait souvent en faveur de celles qui proposent des services de qualité. L'accueil, l'écoute, la rapidité, la fiabilité, la simplicité et la clarté sont des facteurs décisifs.

Le rôle de l'auditeur

L'auditeur, homme de terrain, est le mieux placé pour apprécier, au cours de ses missions, les opportunités d'amélioration. Dans cette optique la prise en compte des économies générées par l'audit et l'amélioration de la qualité des services est un facteur de rentabilité et de motivation pour ses membres. L'organe de contrôle apparaîtra ainsi, certes comme le gardien de l'orthodoxie, mais aussi comme un acteur dans la réalisation des objectifs stratégiques fixés l'audit est non seulement un centre de coup mais également un centre de profits ou tout au moins un centre «d'économies». Ce rôle est souligné par la nouvelle définition de l'audit interne qui comprend un volet «valeur ajoutée».

La culture de contrôle

Le contrôle interne est avant tout une question d'état d'esprit, une culture d'entreprise et de comportement. Aussi, un aspect important du contrôle interne consiste-t-il à mettre en place une organisation adéquate, possédant correspondants et relais à tous les niveaux nécessaires, disposant de moyens de sensibilisation, de formation et de documentation.

La direction générale doit établir des canaux de communication efficaces pour s'assurer que chaque personne est consciente des politiques et procédures concernant ses tâches et ses responsabilités et que toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de son travail lui parviennent bien.

Il est maintenant bien établi que le «contrôle est l'affaire de tous». Le rôle et la responsabilité des organes dirigeants sont de convaincre que le «contrôle est l'affaire de chacun».

La règle «connaissez votre client» (know-your-customer) devrait être particulièrement implantée à tout le personnel en contact avec la clientèle. Elle constitue notamment un élément essentiel du contrôle des transactions pour limiter les pertes dans différents domaines et éviter que la banque ne soit utilisée à des fins de blanchiment.

L'attention portée au personnel

Les moyens techniques ne sont rien sans l'organisation humaine et les hommes qui la font vivre. Le métier de banquier repose avant tout sur les femmes et les hommes : pour vendre les services et les produits, pour les gérer, pour se tenir constamment à l'écoute des clients et des marchés, et offrir le meilleur service dans un marché très concurrentiel.

Ces femmes et ces hommes sont également la clé d'un bon contrôle interne : l'ensemble des procédures et systèmes serait inefficace sans un personnel qualifié pour le mettre en œuvre. Aucun système de traitement ou de contrôle ne pourra remplacer un personnel compétent, honnête, consciencieux, et doté de bon sens.

La formation et l'acquisition d'une culture de contrôle deviennent les éléments clés pour relever ces défis. L'efficacité des traitements, l'amélioration de la productivité, la qualité des services et du contrôle interne, reposent en grande partie sur lui. Son rôle est amplifié par la décentralisation inhérente aux activités bancaires.

Section 3 : Outils de reporting

La mise en place d'un modèle interne ne se limite pas au respect des dispositions réglementaires.

Alors que les régulateurs hésitent aujourd'hui à autoriser l'utilisation des modèles internes pour la détermination des exigences de fonds propres au titre des risques de crédit, cette possibilité a été offerte aux banques depuis quelques années pour les risques de marché. Un consensus de place sur les concepts et les méthodes à mettre en œuvre, mais surtout la disponibilité de données historiques objectives furent les principaux éléments qui ont conforté les décisions réglementaires concernant les risques de marché et qui manquent aujourd'hui pour les risques de crédit.

Forts de ces acquis, les régulateurs ont donc pu mettre en place des règles strictes, quantitatives et qualitatives, qui ont guidé les travaux de mise en place des modèles internes par les établissements bancaires. Ces règles générales garantissent une grande homogénéité des approches et donc des résultats des différents modèles. Elles fixent à la fois des objectifs à atteindre pour leur validation et les contraintes à respecter pour en garantir la fiabilité au fil du temps.

L'utilisation effective des modèles est toujours l'aboutissement d'un long processus de mise en place. Au-delà des critères fixés par les régulateurs, il est utile de souligner les principales étapes de ce processus et les facteurs qui en garantissent le succès.

La compréhension et le support accordé par l'ensemble de la structure au projet de mise en place du modèle interne ne constituent pas des éléments fondamentaux pour son succès.

Les directions de risque ne peuvent pas imposer un projet qui serait en marge des préoccupations de la direction générale ou des directions opérationnelles. Les moyens nécessaires, financiers ou humains, nécessitent l'appui et la collaboration de tous.

Cette adhésion passe donc par un effort d'explication des concepts et des méthodes qui ne sont pas acceptés simplement parce qu'ils sont imposés par les régulateurs. Les difficultés qui ne manquent pas au cours de la phase en mise en place, ne sont surmontées que si tous les intervenants sont convaincus de l'utilité et du bien-fondé du projet.

Aucun schéma type ne doit être considéré à priori comme le meilleur

Si les concepts et les méthodes font l'objet d'un large consensus, l'organisation des systèmes et des structures gérant les modèles internes est très différente d'un établissement à l'autre. Même si la mise en place d'un modèle interne est parfois le catalyseur d'une réflexion sur la gestion des risques de la banque, elle doit avant tout s'appuyer sur une analyse en profondeur de la stratégie et de l'organisation des activités de marché de l'établissement.

Selon la taille, la diversité de produits ou le niveau de centralisation des processus de décision et de traitement, les choix d'organisation du modèle doivent être très différents. Aucun schéma type ne doit donc être considéré a priori comme le meilleur. C'est plutôt l'adéquation entre l'organisation du modèle interne et celle de la banque qui sera le facteur de succès.

Mais cette adéquation doit pouvoir se maintenir malgré les évolutions. L'environnement actuel impose aux établissements de savoir évoluer rapidement pour maintenir leur performance, en particulier dans leurs activités de marché. Le modèle interne doit pouvoir accompagner ces évolutions sous peine d'être dépassé avant même d'avoir pu concrétiser les avantages pour lesquels il a été conçu.

Une réflexion objective et critique sur les modèles

Les hypothèses statistiques qui sous-tendent les calculs de VaR sont parfois utilisées sur des marchés ou sur des niveaux de probabilité où elles ne s'appliquent que très grossièrement. Les contraintes réglementaires du «tout modèle interne» ne doivent pas faire oublier que le but reste d'«approximer » au mieux le risque.

La vérification régulière du respect des hypothèses statistiques doit donc rester une préoccupation, et savoir renoncer à des calculs sophistiqués lorsqu'ils sont peu applicables est le signe d'une bonne maîtrise du modèle.

Au-delà de la validité des hypothèses, le souci de l'applicabilité pratique des modèles choisis et de l'équilibre entre coûts et bénéfices doit toujours être présent dans les choix qui sont faits. La sophistication la plus grande n'apporte parfois qu'un gain marginal dans la précision de la mesure des risques, en contrepartie de difficultés de mise en place extrêmes qui conduisent à adopter ensuite des simplifications remettant totalement en cause le gain d'information espéré.

L'étape majeure de la collecte des données

La collecte des données constitue l'étape la plus lourde dans la mise en place du modèle interne. Que ce soit pour les données de position ou pour les données de marché, alimenter le modèle interne représente toujours un coût humain et informatique essentiel.

Sous-estimer cette étape, c'est se condamner à des retards de planning pouvant conduire à une validité très partielle du modèle qui interdit de pouvoir obtenir une vision d'ensemble des risques de la banque.

En dépit de la sophistication des modèles statistiques, la qualité et l'exhaustivité des données rassemblées sont des facteurs prépondérants pour la validité du produit fini. C'est donc sur cet aspect que doit porter le plus gros des efforts des équipes en charge de mettre en place et de gérer les modèles internes.

Des choix informatiques cruciaux

Il y a quelques années, les établissements désireux de mettre en place un modèle interne de risque de marché n'avaient que très peu de choix quant aux partenaires informatiques qui pouvaient leur fournir des solutions. L'alternative se résumait à quelques systèmes encore

balbutiants et sur l'évolution desquels il fallait faire un énorme pari. Ceci a conduit certains établissements à faire des choix largement axés sur des développements internes qui se sont avérés la plupart du temps très coûteux et difficiles à concrétiser.

Aujourd'hui à l'inverse, les fournisseurs prétendant offrir des solutions sont très nombreux. Tous proposent des solutions «clefs en main » dont l'installation est vendue comme rapide.

Quiconque a dû faire face à la mise en place d'un modèle interne, sait à quel point il ne s'agit toujours que d'arguments purement commerciaux ne résistant pas aux difficultés du passage à l'acte. Le choix informatique, s'il est aujourd'hui beaucoup plus large n'en est que plus risqué et doit s'appuyer sur des évaluations et des tests très poussés ou sur la confrontation avec les établissements ayant déjà mis en place ces solutions.

Section 4: Organisation comptable

Tout acte de banque se traduit par un acte comptable. La comptabilité constitue le passage obligé de toute opération. L'application rigoureuse des règles comptables en matière d'enregistrement, d'évaluation, de restitution et de contrôle permet d'obtenir une information détaillée et synthétique, riche et sécurisée de toute l'activité de la banque. C'est une source d'information incontournable pour des usages multiples : surveillance des risques, mesure de la rentabilité...

C'est également une composante essentielle du système de contrôle interne. Le respect de la piste d'audit et une rigueur dans l'application des procédures constituent un préalable pour éviter des risques trop fréquemment rencontrés par la banque :

- Des comptes devenus injustifiables, et qui nécessitent à la longue un transfert en pertes et profits, hélas, trop souvent en pertes avec des dimensions parfois incroyables ;
- L'utilisation de comptes non justifiés pour servir de contrepartie à des fraudes et détournements internes ;
- Manque de cohérence dans les applicatifs de gestion de la banque, se traduisant in fine par des suspens non apurables, même en faisant appel aux outils de lettrage les plus performants ;
- Manque de rigueur dans l'application des procédures, ce qui altère tout le fondement du contrôle interne, même s'il est fait ultérieurement étant donné que le fait de ne pas réagir

dans des délais raisonnables à l'occasion de la survenance de chaque anomalie, peut s'avérer dangereux pour l'établissement.

La piste d'audit

Approche réglementaire

La piste d'audit est définie par l'article 73 de la circulaire N°6 comme un ensemble de procédures «qui permet :

- De reconstituer les opérations selon un ordre chronologique,
- De 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.
- Et d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables. »

La piste d'audit ne présente pas de difficulté quant à son principe et sa définition. Elle est cohérente et sur certains points redondante avec les dispositions du code de commerce. Dans la pratique, les difficultés qui apparaissent sont essentiellement dues à la masse des informations traitées et à l'ancienneté de certaines applications qui n'ont pas été conçue dans le respect de ce principe.

Comme définie par la circulaire, la piste d'audit se décline en 3 composantes :

- Composante enregistrement ;
- Composante stock ;
- Et Composante Flux.

Composante enregistrement :

Les opérations doivent être enregistrées de manière chronologique et jour par jour. Cette obligation est une règle essentielle dans tous les établissements de crédit où l'activité est rythmée par le cycle des journées comptables. Il faut préciser que la chronologie s'apprécie jour par jour et non à l'intérieur d'une journée. Par ailleurs, lors des arrêts comptables, il est nécessaire d'avoir la vision la plus exhaustive possible pour atteindre l'objectif de l'image

fidèle, notamment pour la production des comptes annuels. Il est alors nécessaire de compléter la situation instantanée fournie par la somme des journées comptables par un certain nombre d'informations qui n'y figurent pas. A titre d'exemple, il est possible de citer :

- Les opérations qui, en raison des impératifs horaires, n'y sont pas incluses : remises clientèle, tombée des échéances, compensation, etc.
- Les rectifications, régularisations, recyclage des rejets, apurement des suspens, etc.
- Les travaux d'inventaire tels que les amortissements, provisions, charges à payer ou produits à recevoir, intérêts courus, etc.

Tous ces travaux, destinés à obtenir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement, peuvent durer de quelques jours pour un arrêté périodique, à plusieurs semaines pour l'arrêté annuel, et nécessitent des journées complémentaires dont le principe et la nécessité ont toujours été reconnus.

Composante stock

La justification des informations par une pièce d'origine est un objectif constant et essentiel du contrôle interne. Elle est concrètement matérialisée par le solde d'un compte, issu du plan de comptes interne à l'établissement. Ce solde doit être justifié par le détail des éléments qui le composent et chacun de ces éléments doit se référer à une pièce d'origine. Ce principe simple et conforme au bon sens, se heurte dans la pratique à deux difficultés : quels sont les éléments constitutifs d'un solde comptable (pièces d'origines) et quelle est la nature des comptes à justifier ?

Chaque établissement a mis en place un système de contrôle et de justification des comptes basé, en général sur l'affectation de chaque compte à un responsable, qui est souvent l'utilisateur, chargé de le contrôler et de le justifier suivant une procédure plus ou moins contraignante et rigoureuse. Ces justifications sont ensuite communiquées aux différents organes de contrôle ou mises à la disposition de ceux-ci : comptabilité, contrôleurs, inspecteurs, auditeurs et commissaires aux comptes. Si ce principe est largement reconnu et appliqué, il n'est pas exempt de difficultés pratiques quant à sa réalisation effective. Les principales difficultés rencontrées sont abordées ci-après :

- La masse des opérations traitées rend délicat le problème de l'archivage, donc de la disponibilité des pièces d'origine. Les progrès technologiques rendent possible des stockages

de masse sous de faibles volumes (microfiches, microfilms, disques numériques) avec une disponibilité aisée à condition que le système de référence soit adéquat. Mais ces outils restent relativement coûteux et difficile à mettre en œuvre dans une organisation fortement décentralisée comme celle d'une banque ;

- Le regroupement d'écritures, notamment pour les charges et produits, rendu indispensable pour réduire leur volume, doit ménager des passerelles entre l'écriture elle-même et la multitude de pièces d'origine qui y sont associées. A l'aide de journaux de transaction ou étiquettes ou labels il doit réaliser l'indispensable jonction avec plus d'aisance ;

- La perte de la piste d'audit peut se rencontrer dans les applications informatiques anciennes ou dans des architectures informatiques composites de plusieurs applicatifs. Des en-cours tels que portefeuille effets, valeurs à l'encaissement, en-cours intermédiaires, etc., deviennent parfois injustifiables car l'application n'a pas prévu la possibilité d'une telle justification. Les coûts et les délais, pour remédier à cette lacune sont tels, quand cela est possible, qu'ils peuvent dissuader de mettre en œuvre une solution.

Composante Flux

La composante flux est constituée par la nécessité «d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables », circulaire N°6, article 73. Dans la logique des textes réglementaires, les postes comptables sont issus, par voie directe ou par regroupement, du plan des comptes internes. Cette obligation ne devrait donc pas poser de difficulté puisque c'est le propre d'un compte, à travers le grand livre, l'extrait ou le relevé de comptes, de pouvoir se justifier par rapport au solde précédent par les mouvements débits/crédit. Chaque mouvement doit, bien entendu, être justifié par une pièce d'origine.

La difficulté proviendra des informations ayant pour origine l'éclatement d'un compte interne. Ainsi, par exemple, le poste du bilan «provisions pour risques et charges» peut être alimenté de manière extra-comptable, par des extraits de différents comptes de provisions. L'établissement doit alors prendre des précautions particulières pour pouvoir justifier ces montants, parce qu'in fine ceci pour altérer la fiabilité du tableau des flux, principal indicateur de la liquidité de la banque

Approche opérationnelle

Au-delà des aspects réglementaires liés au contrôle et à la justification des opérations, cette approche peut être complétée par une approche opérationnelle.

Les opérations, à la base de tout enregistrement, peuvent avoir pour origine une opération bancaire, une opération interne ou une opération non bancaire. Elles donnent toujours lieu à une pièce justificative d'ordre externe, interne ou les deux.

L'enregistrement comptable doit contenir la référence de la pièce d'origine, et le système de classement et d'archivage être apte à la rendre facilement accessible. Les procédures doivent garantir l'enregistrement immédiat, exhaustif et chronologique des opérations.

Ces enregistrements doivent être intégralement restitués dans les comptes internes dont le contrôle s'effectue suivant trois techniques :

- Justification des soldes par le détail des opérations composant le solde pour les comptes de stock ;
- Etats de rapprochement pour les comptes nostri, tels que les correspondants ou les comptes d'agences et succursales ;
- Ensemble des procédures de contrôle, telle que les confirmations directes pour les comptes lori, comme par exemple les comptes clients ou de correspondants.

Le contrôle périodique du système comptable

L'article 77 de la circulaire N°6 stipule que les établissements de crédit s'assurent des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment :

- un contrôle périodique doit être exercé sur l'adéquation des méthodes et de paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion ;
- un contrôle périodique doit être exercé pour s'assurer de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que de leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur ;
- pour les opérations qui font encourir des risques de marché, y compris des risques de change, un rapprochement doit être effectué, à tout le moins mensuellement, entre le résultat calculé pour la gestion opérationnelle et les résultats comptables en respectant les règles d'évaluation en vigueur, et les établissements doivent être en mesure de justifier les écarts constatés.

Deux séries de contrôles doivent être exercées sur une base permanente : le contrôle de l'opération, le contrôle de la saisie et de la restitution comptable. Mais il est rarement possible de tout contrôler, d'où un choix à effectuer, sachant qu'une supervision adéquate constitue souvent la meilleure des réponses.

Le contrôle des opérations

Le contrôle quotidien des opérations a pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Les moyens de réaliser ce contrôle sont variés et dépendent de l'organisation interne de chaque banque et notamment de son degré d'informatisation.

Le supérieur hiérarchique est le premier contrôleur (supervision). Ensuite, les différents niveaux de contrôle, tels que présentés dans la section 3, constituent un dispositif impératif.

Le contrôle de l'enregistrement comptable

Ce système repose sur un contrôle à 2 niveaux :

Les contrôles à posteriori

Le contrôle à priori n'exclut pas les erreurs de saisies, les erreurs système ou les manipulations volontaires ou involontaires entre le contrôle des pièces comptables et leur saisie. Le contrôle a posteriori concerne :

- Les erreurs détectées par le système,
- Les erreurs non détectées par le système.

Les erreurs détectées par le système sont les plus simples. Tous les systèmes informatiques comportent des contrôles logiques : numéros de comptes, dates de valeur, devises, mentions obligatoires. En cas d'erreur, l'opération est rejetée par le système, qui l'affecte dans un compte de suspens, et un listing des anomalies est édité avec un code d'erreur qui indique la cause du rejet. Ces anomalies doivent donc être recyclées suivant une procédure spécifique :

- Régularisation de l'opération ;
- Contrôle et visa de ces régularisations par un responsable ;
- Justification quotidienne du compte suspens ou de l'état des anomalies, qui doit être soldé tous les jours.

Les erreurs non détectées par le système sont bien entendu, plus difficile à déceler. Des solutions demeurent possibles, suivant le degré de fiabilité du système de contrôle interne ou des risques spécifiques attachés à certaines opérations :

- Le contrôle de toute la saisie, par rapport aux documents de base, réalisé par une personne différente de celle qui a initié l'opération. C'est la sécurité théoriquement la plus grande, mais aussi la plus coûteuse, et elle est souvent irréalisable. Ce contrôle peut néanmoins être appliqué pour les opérations que la direction, ou l'audit, estime représenter un risque élevé, ou en l'absence de contrôle interne efficace ;
- La confiance placée dans le système de contrôle interne –justification des comptes, séparation des tâches, système de traitement des réclamations clients, confirmations directes, surveillance des comptes « dormants », audits réguliers, etc. –peut être estimée suffisante, auquel cas, seul un contrôle par un sondage est effectué ;
- L'édition d'une liste des opérations apparemment anormale, ou à risque : par exemple dans un système informatisé, la liste des écritures non générées par le système, ou les dates de valeurs anormales, les montants importants par catégorie d'opérations, les débits dans des comptes de produits, etc.

Lorsque l'opération nécessite la signature d'un document, contrat de prêt ou avis d'opéré par une personne habilitée, il est utile que ce point de passage obligatoire soit l'occasion pour le signataire de procéder de l'opération.

Le choix des contrôles

L'étape la plus délicate consiste à choisir les contrôles à réaliser dans le déroulement d'une opération. Ils dépendent d'une série de facteurs et de choix : système informatique, risques et complexité de l'opération, compétence du personnel, coût des contrôles, objectifs de contrôle, fiabilité des procédures, etc. ces choix doivent être effectués à la lumière d'un certain nombre de principes, qui peuvent être ainsi énoncés :

- Le contrôle doit être unique. La multiplication, ou la duplication du contrôle, ne crée qu'une illusion de contrôle. Chaque compte sur l'autre pour réparer ses erreurs ou ses négligences. D'où un confort moral et une attitude d'irresponsabilité, désastreux sur le plan de l'efficacité du contrôle interne.
- Le contrôle doit être ciblé. Il doit se situer à une étape du traitement qui permet de verrouiller l'opération. Fréquemment, le contrôle a posteriori permet ce verrouillage, encore faut-il qu'il ne soit pas trop tard pour corriger les erreurs. Les verrous à mettre en place devront être soigneusement choisis pour chaque catégorie d'opérations.
- Le contrôle doit être réel. Une fois défini, il est impératif qu'il s'effectue réellement, et non d'une manière formelle. Ce qui nécessite une sensibilisation, une responsabilisation, et une pression continue de la hiérarchie et de l'audit interne.
- Le coût des contrôles doit toujours être présent à l'esprit. Tout contrôle a un coût, c'est une certitude, mais son efficacité n'est pas garantie. Un contrôle peut être assimilé à une assurance imparfaite, où le coût représente la prime, mais où aucune indemnité n'est à espérer en cas de sinistre. Les risques contre lesquels on veut se prémunir doivent toujours être identifiés et mesurés : quel est le risque maximum couru, quelle est la probabilité de sa surveillance---- ?. Le coût du contrôle doit être mis en face, et c'est la comparaison de ces deux éléments qui permettra de prendre une décision motivée et rationnelle.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler qu'il est de la responsabilité des unités opérationnelles (agences, direction de l'international...) d'assurer un contrôle de premier niveau des comptes dans le cadre des procédures opérationnelles. Ces contrôles concernent essentiellement la validation des enregistrements comptables et la justification régulière des comptes. Le rôle de la comptabilité consiste à entretenir un contrôle de deuxième niveau visant à s'assurer que :

- Les opérations sont comptabilisées et évaluées suivant les principes et méthodes comptables appropriés ;
- Tous les comptes sont contrôlés et justifiés suivant les procédures en vigueur.

Tous ces éléments devraient faire l'objet d'une documentation adéquate développée en interne et disponible pour un contrôle interne ou externe.

Le contrôle effectué par la comptabilité ne peut être considéré comme une fin en soi. En effet, celui-ci devrait être complété par un contrôle de troisième niveau effectué par l'inspection générale ou l'audit interne.

Dans ce cadre, les contrôles réguliers de la comptabilité devraient être organisés comme suit :

- * Contrôle quotidien de la journée comptable avec pour objectif de s'assurer que la comptabilisation est exhaustive, que les rejets sont normalement recyclés, que les justificatifs de cette journalisation sont conservés, et que les anomalies de traitement ou de résultat sont promptement recherchées et résolues ;

- * Les états et les situations synthétiques doivent être examinés quotidiennement par le responsable financier afin de déceler les anomalies apparentes. Celles-ci doivent faire l'objet d'une action immédiate d'information auprès des responsables, éventuellement suivie d'une action approfondie sur le terrain si les circonstances l'exigent.

Il est recommandé dans ce sens que les responsables s'investissent dans la conception d'un état des anomalies ou d'alerte approprié. Cet état peut recenser sur une base quotidienne les anomalies suivantes :

- * Solde présentant un solde débiteur ou créditeur anormal : caisse créditrice, compte d'avance créditeur, compte de dépôt débiteur, etc. ;

- * Solde présentant un solde trop élevé ou trop faible ;

- * Comptes présentant un solde non nul tels les comptes de compensation et de liaison.

La synthèse de ce travail doit se traduire par la constitution d'un dossier à chaque date d'arrêté, comprenant la justification et l'analyse de tous les comptes généraux, ou des comptes significatifs, des pièces justificatives, classées par poste du bilan, hors-bilan, comptes de résultat et annexe.

Conclusion du chapitre 2

La nécessité et l'urgence dans notre pays de nouvelles approches de gestion des risques bancaires ne sont plus à démontrer. De telles approches devraient aider la profession à renforcer ses méthodes de gestion des risques bancaires, avec en priorité les risques de crédit et les risques opérationnels.

Au-delà des considérations purement techniques, ces nouvelles approches sont l'occasion d'assurer une amélioration durable de la rentabilité qui passe sans doute par un renforcement des systèmes de contrôle interne, qui lui-même est souvent conditionné par une amélioration des systèmes d'information. Dans ce cadre, il convient, notamment, de veiller à l'exhaustivité et à la fiabilité des informations disponibles dans un groupe. Il est également essentiel que ce système d'information soit réactif, afin que les organes exécutifs et éventuellement délibérants puissent être informés rapidement. C'est bien évidemment nécessaire en cas de crise pour une mesure adéquate des risques, mais c'est également important au quotidien et cela doit permettre aux dirigeants d'affiner leur stratégie par rapport à un produit ou à un marché particulier, car c'est évidemment à eux qu'appartient la décision finale.

Enfin, quelle que soit la qualité des procédures mises en place, l'efficacité d'un système de contrôle bancaire dépend d'abord de la pertinence des informations à partir desquelles il est alimenté.

C'est là où le rôle commissaire aux comptes, par sa vue externe et critique, prend toute son importance.

CHAPITRE 3 : QUELLES CONSEQUENCES POUR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES ?

L'environnement législatif et réglementaire dans le domaine financier évolue de plus en plus vite : la mise en place des normes IFRS, la réforme de Bâle, le développement de la réglementation en matière de lutte anti-blanchiment en sont quelques exemples les plus représentatifs. Un établissement financier se trouve donc confronté à de multiples obligations réglementaires auxquelles il doit se conformer.

Dans ce contexte de montée des risques bancaires, le commissaire aux comptes, au-delà de ses responsabilités de certification des comptes, se voit confier des responsabilités encore plus larges dans le contrôle du respect des dispositions prudentielles définies par la banque centrale¹³.

Cette question sera traitée en deux temps : tout d'abord à travers une mise en évidence de l'enjeu d'une stabilité financière et au-delà le rôle du commissaire aux comptes comme pôle incontournable dans la prévoyance des risques pouvant remettre en cause le système de stabilité lui-même. A ce titre, il est devenu un des acteurs de poids dans déterminants de la stabilité financière. Dans un deuxième temps, il sera question d'examiner les nouvelles approches de couverture des risques bancaires dans le cadre de mission de revue des systèmes de contrôle interne.

Section 1 : Risques bancaires et stabilité financière

La notion de stabilité financière

La stabilité financière est un concept relativement nouveau, lié à la mondialisation. Il recouvre une notion multidimensionnelle, qu'on pourrait exprimer comme une situation dans laquelle le fonctionnement des différentes composantes du système financier et surtout leurs relations réciproques s'effectuent de manière saine et sans à-coups brutaux. Une composante notable de cette notion réside dans le rôle central des établissements de crédit, que ce soit dans le cadre de l'intermédiation classique, c'est-à-dire de leur activité de prêt et de dépôt avec une clientèle non financière, soit, surtout, dans le cadre de leur implication, désormais majeure, sur les marchés de capitaux où les établissements jouent un rôle de plus en plus actif.

¹³ Voir circulaire N°9 figurant dans l'annexe N°6

Désormais, la question de la stabilité financière est devenue très largement internationale ; elle concerne aussi bien les systèmes financiers des pays développés que ceux des économies émergentes, avec des effets de contagion souvent massifs.

Les causes de préoccupation

La dérégulation, les innovations financières, l'ouverture des marchés financiers, la mondialisation ont d'abord des conséquences bénéfiques, car ils permettent une allocation plus efficace des ressources et donc une stimulation de la croissance. Ces effets positifs ont été incontestables pour le développement de plusieurs pays émergents. Mais, en même temps, elle favorisait également des investissements excessifs et des prises de risques plus importantes.

La stabilité des institutions financières et des marchés

Depuis vingt-cinq ans, un effort permanent a été entrepris aux niveaux national et international, pour protéger la stabilité des institutions financières, en particulier après la crise des banques publiques spécialisées, qui a constitué un avertissement sévère pour l'ensemble des responsables monétaires et financiers.

Dans ce cadre, on assiste depuis plusieurs années à un renforcement continu du contrôle prudentiel national. Sur un plan international le Comité de Bâle a donné une responsabilité élargie aux superviseurs pour les groupes internationaux et défini un partage clair des responsabilités entre les superviseurs du pays d'accueil et ceux du pays d'origine de l'institution financière.

Les indicateurs d'instabilité financière

Décerner les risques d'instabilité financière suppose une approche multidimensionnelle. En premier lieu, une surveillance continue de la gestion des établissements de crédit et des prises de risques de ces établissements est indispensable. Il est également impérieux d'avoir des indicateurs sur les risques : indicateur de volatilité, de liquidité, d'appréciation des risques de crédit ... D'autres indicateurs, également très suivis, doivent être maniés avec précaution, tels les indicateurs de valorisation des actifs financiers, les spread ratios, les écarts entre le

rendement des titres boursiers et des titres de dettes... Ces indicateurs, dont l'objectif est de déceler une éventuelle surévaluation des cours des actions, peuvent être interprétés, soit comme des précurseurs de l'instabilité financière, soit comme des facteurs pouvant éventuellement aggraver les conséquences d'une crise.

Le rôle du commissaire aux comptes dans la stabilité financière

La responsabilité du commissaire aux comptes

Dans le domaine de la régulation et du contrôle bancaire, la légitimité de la responsabilité du commissaire aux comptes trouve sa source dans le dispositif à la fois légal et réglementaire (loi 17-95 relative aux sociétés anonyme et la circulaire N°9 relative à l'audit externe des établissements de crédit) qui, compte tenu de son indépendance, lui confie un rôle plus large dans la surveillance permanente des établissements de crédit. Or, l'indépendance du commissaire aux comptes vis-à-vis de tous les intérêts, qu'ils soient publics ou privés, est généralement incontestable. Mais sa légitimité provient également de sa connaissance des établissements placés sous son contrôle de par la loi sur la société anonyme et celle du CDVM relative aux sociétés faisant appel public à l'épargne.

Le commissaire aux comptes agit en outre comme un acteur indépendant à qui la banque centrale a dévolue une partie de sa supervision. Cette supervision partagée à la fois entre le commissaire aux comptes et la banque centrale est l'un des axes incontournables de la stabilité financière. Cela ne signifie pas qu'il constitue une garantie permanente et absolue contre tout risque de mauvaise gestion ou de défaillance, mais que l'on ne peut se passer de l'apport du commissaire aux comptes, en particulier de sa connaissance intime du fonctionnement des établissements placés sous sa responsabilité en tant que réviseur.

Section 2 : Elaboration d'un canevas d'appréciation des risques bancaires par le commissaire aux comptes

L'audit du système de contrôle interne global est une nécessité éprouvée par les différents acteurs (section 1). Plusieurs approches complémentaires sont possibles dont une approche par les risques (section 2), qui se complète d'ailleurs avec une approche par les systèmes (section 3).

Le contexte

L'audit, ou la revue du système de contrôle interne, d'une banque peut constituer une mission spécifique mandatée par la direction générale ou le conseil d'administration qui éprouve le besoin d'avoir un diagnostic sur la qualité du système de contrôle interne et des recommandations pour en améliorer l'efficacité.

Pour l'auditeur externe ou commissaire aux comptes, ce travail constitue un préalable à sa mission générale car la qualité du contrôle interne conditionnera son programme de travail : étendue des contrôles, profondeur des contrôles, budget temps. L'auditeur externe s'appuiera sur un système de contrôle interne dont il aura vérifié l'efficacité. Un système de contrôle interne faible conduira à renforcer les tests, les sondages et les contrôles pour pallier cette faiblesse. Cette alternative demeure toutefois difficilement applicable pour le cas spécifique des établissements de crédit, ce pour la simple raison que le contrôle interne est un élément incontournable de la sécurité des opérations financières. Un contrôle interne défaillant ne saurait à notre avis être compensé par des tests étendus, compte tenu du volume des opérations et de la taille des établissements financiers dotés généralement d'une organisation largement décentralisée.

Ce travail exige en revanche un personnel hautement qualifié car il se fera essentiellement à base d'entretiens, d'analyse de l'organisation, d'examen des rapports et documents importants et éventuellement de quelques tests destinés à vérifier la réalité et l'efficacité des dispositifs et des procédures existantes. Un questionnaire, ou un guide de contrôle interne, peut constituer un outil précieux pour mieux «encadrer» la mission¹⁴.

A l'issue de cette revue, l'auditeur pourra établir son diagnostic soulignant les forces et les faiblesses du système de contrôle interne et ses recommandations pour en améliorer l'efficacité.

Plusieurs approches sont possibles pour réaliser cette revue du système de contrôle interne, mais il y a tendance à privilégier davantage l'approche par les risques.

¹⁴ Nous avons intégré dans annexe 8 un modèle de questionnaire destiné justement à apprécier la qualité du système de contrôle interne

Il est clair que le commissaire aux comptes ne peut avoir la même stratégie d'audit pour un établissement bancaire que pour une entreprise industrielle. Les raisons sont multiples : taille de l'établissement, chiffre d'affaires, nombre de salariés, enjeux économique, innovation technologique, poids du système de contrôle interne dans toute l'organisation, etc).

En tant qu'auditeur nous sommes tenus de nous poser les questions suivantes avant de définir notre démarche d'audit :

- Comprenons-nous les implications des engagements pris par nos clients vis à vis des marchés financiers ?
- Comprenons-nous pleinement le modèle économique de nos clients et les risques qui y sont attachés ? Le Conseil d'Administration lui-même les appréhende-t-il ?
- Les équipes ont-elles les compétences nécessaires au vu des activités ou opérations de l'entreprise ? Avons-nous recours aux expertises requises ?
- Prenons-nous bien la mesure des impacts potentiels de pratiques comptables "agressives"?
- Appréhendons-nous vraiment la substance des opérations réalisées au-delà de leur forme ?
- Avons-nous une communication transparente avec le Conseil d'Administration ou le Directoire et ou le Conseil de Surveillance ?
- Les outils de reporting de l'entreprise sont-ils adaptés pour une bonne appréciation des risques ? ...

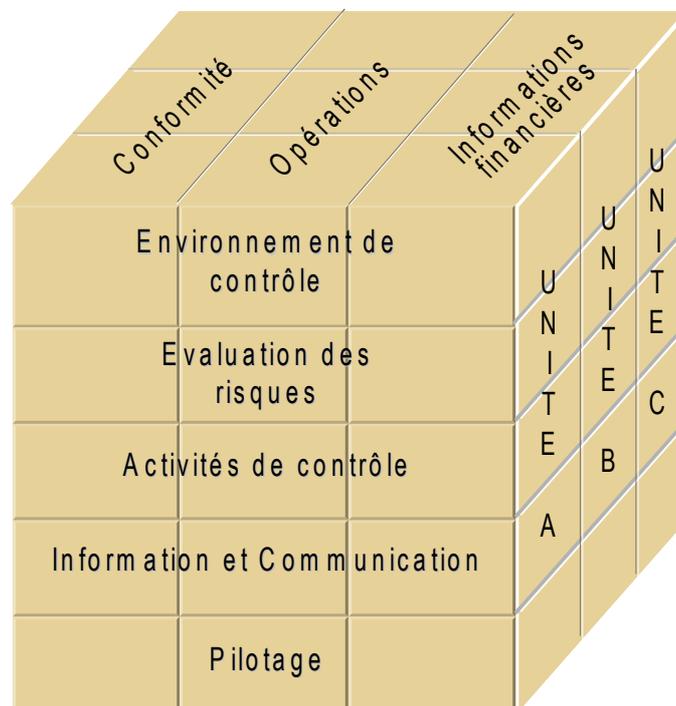
Pour une meilleure appréhension des risques d'un établissement financier, nous sommes tenus :

- D'améliorer la compréhension de l'activité et de la performance de la banque et de son environnement/marché,
- D'élargir notre champ d'investigation :
- Ne pas se cantonner à la fonction financière ;
- Evaluer la qualité du pilotage de l'entreprise et les impacts éventuels de l'activité sur les comptes ;
- Identifier et évaluer également ce qui n'est pas dans les comptes ;

- Renforcer l'analyse de l'activité, des engagements et des opérations des différentes fonctions ;
- Renforcer la qualité et l'efficacité de l'audit ;
- Renforcer l'utilisation dans notre approche des indicateurs de pilotage de l'activité utilisés par le management ;
- Prendre en compte les améliorations rapides des outils et du contrôle des processus du client ;
- Accroître notre capacité à produire des conclusions à forte valeur ajoutée, répondant aux préoccupations du management.

Le référentiel de contrôle interne : Coso

Cette approche, qui est sous-jacente à la démarche systématiquement appliquée dans ce mémoire, est conceptuellement simple et logique. Elle s'inspire dans sa conception de l'approche COSO (référentiel international en matière de contrôle interne)



Quelques concepts clés du COSO

- Les contrôles sont plus efficaces quand ils sont intégrés aux activités opérationnelles
- Chaque individu à tous les niveaux de l'organisation a une responsabilité en terme de contrôle interne
- Le contrôle interne ne peut pas fournir une assurance absolue
- Le contrôle interne est une composante essentielle d'une bonne gouvernance d'entreprise

Éléments à considérer pour chaque domaine

Environnement de contrôle

- Code de conduite (intégrité et éthique)
- Philosophie et style de management des dirigeants
- Compétences
- Gouvernement d'entreprise : conseil d'administration, comité d'audit
- Délégations de pouvoir et domaines de responsabilité
- Politique en matière de ressources humaines

Évaluation des risques

- Processus d'évaluation des risques
- Mécanismes pour anticiper, identifier et réagir aux événements significatifs
- Processus et procédures pour identifier les changements dans les pratiques comptables, métier et de contrôle interne

Informations et communication

- Production de rapports de performance répondant aux critères définis par l'entreprise
- Alignement des systèmes d'information et de communication avec la stratégie de la banque

- Engagement de l'entreprise pour développer, tester et superviser les systèmes d'informations
- Plan de secours et plan de continuité informatique

Activités de contrôle

- Existence de procédures et de normes
- Définition précise des activités de contrôle intégrant une supervision active
- Intégration des activités de contrôle à l'évaluation des risques
- Séparation des tâches
- Mise en place de procédure de sauvegarde des documents et des actifs
- Procédures d'autorisation

Pilotage

- Évaluation périodique des contrôles internes
- Mise en place de recommandations pour amélioration
- Fonction d'audit interne structurée pour superviser les activités de contrôle

Approche d'évaluation du système de contrôle interne

La première étape consistera à identifier les risques majeurs et la deuxième à analyser les dispositifs en vigueur pour maîtriser ces risques.

- L'identification des risques peut s'appuyer sur l'inventaire des risques traditionnels et bien connus tels que présentés dans le chapitre 1 de la première partie. Elle peut également s'appuyer sur un inventaire, ou « cartographie », établi par l'établissement lui-même. Il conviendra ensuite de l'affiner pour l'adapter au profil spécifique de l'établissement : ajouter de nouveaux risques, enlever ceux que n'encourt pas l'établissement et de les hiérarchiser.

- La deuxième étape consiste à répondre à la question : quel est le degré de maîtrise de ce risque ? Il conviendra pour répondre à cette question d'examiner soigneusement les dispositifs, les procédures, les moyens, les outils de mesure et de gestion.

L'approche par les systèmes

Par approche, les différentes composantes du système de contrôle interne seront analysées pour en apprécier l'efficacité. Les principales composantes à analyser peuvent se résumer comme suit :

- Définition des objectifs de contrôle interne. S'assurer que l'établissement a défini ses objectifs en matière de contrôle interne et que ceux-ci sont cohérents par rapport aux normes professionnelles. L'existence d'un document souvent intitulé «charte de contrôle interne», approuvé par le conseil d'administration est un point positif. Sa large diffusion et la référence permanente à ce document sont des facteurs complémentaires indispensables. Les moyens dont dispose le système de contrôle interne permet de vérifier que l'établissement est résolument engagé dans la réalisation de ses objectifs.
- Rôle du conseil d'administration. S'assurer qu'il assume pleinement ses responsabilités en matière de contrôle interne. Les procès-verbaux de ses réunions permettent de s'imprégner de son implication dans ce processus. Distinguer notamment les résolutions purement formelles destinées à se mettre en conformité avec les textes réglementaires des résolutions qui mettent en évidence ses préoccupations réelles d'imposer ses objectifs en matière de contrôle interne. Des entretiens avec certains membres du conseil d'administration sont un facteur important pour permettre à l'auditeur de se forger une opinion sur ce degré d'implication. Notamment avec les membres faisant partie du comité d'audit.
- Rôle du comité d'audit. Son rôle peut être examiné essentiellement par des entretiens avec ses membres et l'examen des procès-verbaux ou des documents qu'il a émis ou approuvé. Les points suivants sont révélateurs de l'efficacité de son rôle : composition, pouvoirs, existence et contenu de la charte de contrôle interne, nombre de réunions tenues, décisions

prises durant ces réunions, recommandations qu'il a émises, rapports qu'il a soumis au conseil d'administration, etc.

- Rôle de la direction générale. S'assurer que la direction générale est impliquée dans le système de contrôle interne et remplit son rôle qui est de définir les stratégies et d'en suivre la réalisation. Ce travail pourra être réalisé par des entretiens avec les membres de la direction générale. Des entretiens avec les différentes unités de la banque permettront d'apprécier dans quelle mesure la direction générale donne les impulsions nécessaires pour imposer ses objectifs de contrôle.
- Culture de contrôle interne. La culture de contrôle interne se constatera également tout au long de la mission par les entretiens avec les différents responsables opérationnels et fonctionnels. Le degré avec lequel l'ensemble du personnel est conscient des risques qu'il assume au quotidien et la manière de les gérer peuvent alors être évalués.

Ebauche d'une démarche d'évaluation du système de contrôle interne

La démarche du commissaire aux comptes s'inscrit dans le cadre des objectifs fondamentaux du contrôle interne.

Le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne qui est l'organe, la fonction ou l'entité dont la mission est de s'assurer en permanence que le dispositif de contrôle interne est efficace, et dans le cas contraire, de détecter rapidement les faiblesses pour y porter remède. À ce titre, il fait partie intégrante du système de contrôle interne. Un système de contrôle interne efficace est caractérisé par :

- Des objectifs clairement exprimés et des moyens appropriés.
- Une forte implication des organes délibérants et exécutifs.
- Une organisation cohérente des organes de contrôle
- Des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques rigoureux.
- Une stricte séparation des fonctions et des tâches
- Le contrôle permanent des opérations et la supervision

- Des procédures qui mettent en application la politique de contrôle interne.
- Un système comptable fiable pour traduire une image fidèle
- Un système d'information performant et sécurisé
- Une entité d'audit interne forte.

Toute démarche de revue du système de contrôle interne viserait les objectifs suivants:

- Etablir une vue à la fois précise et globale de l'ensemble des risques de la banque;
- Discuter et valider avec tous les responsables impliqués dans le processus d'identification des risques, le niveau de risque associé à chaque activité. L'auditeur devra dans ce cas précis faire appel à ses connaissances approfondies du secteur bancaire et particulièrement de l'établissement audité;
- Identifier les contrôles mis en place afin d'assurer une couverture des risques;
- Evaluer l'appropriation du contrôle interne par les responsables opérationnels;

L'approche d'audit est en générale basée sur les risques et peut être résumée comme suit :

Approche par les risques	
<p style="text-align: center; color: #000080; font-weight: bold;">Application renforcée des principes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une approche partant de l'activité du client pour mieux comprendre et valider les comptes. • Une analyse progressive de l'assurance d'audit • La prise en compte des risques d'audit traditionnels (exhaustivité, exactitude, cut-off, droits et obligation, etc) 	<p style="text-align: center; color: #000080; font-weight: bold;">Changements dans la mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une démarche (et un dossier) organisée autour des business units et business processes • Des produits finis davantage centrés sur les zones de préoccupation du management • Des travaux mieux répartis sur l'exercice ; disparition des phases traditionnelles (Interim, Final) • Une gestion de mission en mode projet • Une analyse de "l'assurance" d'audit à intervalles réguliers en regard des travaux réellement effectués et non de façon théorique au moment de la définition de la stratégie.

Une démarche détaillée d'évaluation du système de contrôle figure en annexe 8 et s'intègre dans les recommandations contenues dans la circulaire N°6 relative au contrôle interne. Toutefois, les grandes étapes de cette démarche peuvent être résumées comme suit:

Phase I : Identification des principaux risques pouvant menacer le bon fonctionnement de l'établissement

Nous identifierons les principaux risques menaçant les processus de la banque pour élaborer la cartographie des risques de l'établissement. Les principales catégories de risques qui seront analysées sont les suivantes (incluant les risques présentés dans la Circulaire N°6) :

- risque de crédit ;
- risque de marché ;
- risque de taux d'intérêt ;
- risque de liquidité ;
- risque de règlement ;
- risques opérationnels et informatiques ;
- risque juridique ;
- risque humain ;
- risque commercial.

Pour ce qui concerne l'identification des principaux risques, ceux-ci devraient être revus avec les principaux responsables de service lors d'entretiens individuels . Lors de ces entretiens, il est question de revoir avec eux la probabilité de survenance et l'impact potentiel de ces risques sur les objectifs de la Direction.

Cette phase débouchera sur la rédaction d'un document d'identification des principaux risques pouvant menacer les processus de la banque .

Phase II : Mise en évidence des principales faiblesses du système de contrôle interne de la banque

Cette phase s'appuie dans un premier temps sur une prise de connaissance de la politique de gestion des risques au sein de la banque au travers des cinq composants (reconnus par le Coso Report * comme étant les cinq piliers du contrôle interne) suivants :

- l'environnement de contrôle ;

- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication (rôles et responsabilités définis et connus par les différents acteurs en provenance de la Direction – communication vers les tiers) ;
- le monitoring du système de contrôle.

Ensuite, il y a lieu d'étudier avec la Direction et les principaux responsables opérationnels quels sont les systèmes de contrôle existants au sein de la société et qui couvrent les principaux risques identifiés lors de la phase précédente. Cette phase fait appel à un cumul de connaissances assez important qui pourrait être constitué à travers des bases de données internes comprenant les meilleures pratiques dans le domaine des systèmes de contrôle. Par exemple, dans le domaine des risques informatiques, l'attention de l'auditeur sera portée sur la liste des principes et des procédures informatiques qui sont appliqués par la banque pour maîtriser la sécurité des informations ou encore la continuité d'exploitation des opérations informatisées. L'étape suivante consiste à revoir avec la Direction quels sont les systèmes de contrôle considérés comme manquants.

Cette deuxième phase mettra en évidence les faiblesses les plus importantes dans le dispositif du système de contrôle interne. L'objectif étant de ressortir l'écart entre les risques les plus importants auxquels s'expose la banque et les systèmes de contrôle existants.

L'objectif de cette phase est d'élaborer un document présentant les principales faiblesses du système de contrôle interne.

Phase III : Elaboration d'un plan d'actions nécessaires à la banque pour maîtriser ses principaux risques et être en conformité avec la Circulaire N°6

Cette phase aura pour objectif de prioriser les actions qui devront être initiées et d'évaluer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un niveau de risque acceptable par la Direction.

Les recommandations seront détaillées, éventuellement regroupées sous la forme de projets, en précisant la priorité et les moyens humains devant être impliqués. Le plan d'actions proposé

sont présenté pour validation à la Direction. Sa mise en place permettra de couvrir les principaux risques qui menacent les objectifs de la Direction et aussi de répondre aux exigences de Bank Al Maghrib.

Au cours de cette phase, il est question aussi de déterminer également quelles sont les procédures qui doivent être élaborées. A titre indicatif les procédures à définir pourront couvrir les aspects suivants :

- la gestion des crédits (depuis l'ouverture d'une demande de crédit jusqu'aux procédures de recouvrement) ;
- la gestion des dépôts clientèles ;
- la gestion des immobilisations ;
- les opérations de trésorerie ;
- la paie du personnel ;
- les opérations comptables ;
- les procédures informatiques (exploitation, sécurité, maintenance) ;
- les procédures de déclaration fiscale et de gestion juridique des contrats.

Cette phase débouchera sur la rédaction d'un plan d'actions prioritisées comprenant les recommandations détaillées (systèmes de contrôle à mettre en place) pour maîtriser les principaux risques qui menacent les objectifs de la banque et pour se conformer aux instructions de la Circulaire N°6.

Conclusion du chapitre 3

Parallèlement au développement en interne d'outils et techniques de contrôles et gestion des risques bancaires, le commissaire aux comptes apparaît de plus en plus incontournable dans le processus de supervision bancaire architecturé par les organes de tutelles.

Au delà de sa responsabilité de donner un avis indépendant sur la fiabilité et la sincérité des informations financières, le commissaire aux comptes devient ainsi un acteur important dans la prévention des risques bancaires. Ce choix est tout d'abord la conséquence d'une décision des autorités de tutelle (circulaire N°9 de BAM), mais aussi une contrainte imposée par la Banque Centrale qui se vent désormais être plus présente dans le contrôle et la supervision de l'activité bancaire.

Quel que soit le rôle que l'on veuille assigner au commissaire aux comptes, celui-ci ne peut formuler qu'une assurance raisonnable et non absolue en raison des limitations liées à l'exercice de son contrôle.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Hormis les grandes banques internationales qui avaient déjà atteint un bon niveau de contrôle, il est indéniable que les banques marocaines sont plus conscientes de la nécessité de mettre en place de systèmes d'information et de contrôle interne à même de mieux gérer les risques bancaires.

Toutes ces évolutions sont évidemment liées à l'implication et au rôle des directions générales. Ce sont elles, en effet, qui donnent l'impulsion, fixent les grandes orientations et allouent les moyens nécessaires. Il faut qu'elles aient conscience que les investissements parfois lourds qu'il est nécessaire de faire en termes de contrôle interne, de systèmes d'information, sont des investissements productifs et non de simples charges d'exploitation.

Dans ce contexte, elles ont défini progressivement les risques liés à leur activité et ont continué à travailler sur la mise en place des structures dédiées et adaptées au sein de leur établissement pour la gestion de ces risques.

Par ailleurs, l'approche actuelle est encore trop compartimentée. L'analyse s'effectue par type de risque, de façon plus ou moins pertinente. Or, l'expérience montre qu'une approche par composante atteint rapidement ses limites.

Bankers Trust était à la pointe des techniques de risk management et un des pionniers dans l'utilisation de modèles statistiques de gestion des risques de crédit. Cependant, la relation commerciale qui était négligée explique l'origine de ses déboires.

On le voit, les efforts de contrôle d'un type de risques peuvent en créer d'autres. La seule réponse est une approche globale de la gestion des risques. L'ERM (Entreprise-wide Risk Management), discipline naissante, devient possible par la convergence de méthodes qualitatives et la prise en compte de l'interaction entre différentes natures de risques.

CONCLUSION GENERALE.

La mise en œuvre au Maroc de normes prudentielles plus exhaustives et plus spécifiques constitue un apport indéniable à la sécurité du système financier dans sa globalité. Ce processus long et très sensible en est encore à ses débuts, et on est loin de se comparer au niveau de stabilité financière et de rigueur atteint dans d'autres pays plus solides économiquement.

Les normes et bonnes pratiques que nous avons présentées le long de ce mémoire, ne sont que le reflet d'une double exigence d'efficacité et de simplicité. Elles se veulent aussi un compromis entre les objectifs d'un contrôle interne efficace et la réalité socio-économique de notre pays.

Bien que ce nouveau dispositif s'adresse prioritairement aux grandes banques internationales, ses principes de base tels qu'ils sont conçus ne peuvent à notre avis convenir à des établissements présentant des degrés variables de complexité et de technicité.

En effet, rien ne justifierait une complexité et une rigueur qui pourraient avoir pour effet de rendre l'application de ces normes compromise et sans valeur ajoutée réelle comparée à l'effort engagé pour l'obtention d'informations d'une pertinence relativement limitée. En même temps, simplicité ne rime pas avec facilité, et il est certain que l'objectif d'image fidèle suppose un minimum de travaux et règles. Les premières applications de ces normes sont apparues délicates et coûteuses pour certains établissements, mais il s'est avéré aussi que des défaillances dans la surveillances des risques bancaires sont encore plus coûteuses et plus délicates à redresser.

C'est dans ce cadre que s'intègre la mission du commissaire aux comptes telle qu'elle est spécifiée dans la circulaire N°9 de la Banque Centrale. Toutefois, l'évaluation du système de contrôle interne ne devrait rester l'apanage exclusif du commissaire aux comptes, les établissements bancaires, et à leur tête les dirigeants, doivent s'investir encore davantage dans la compréhension et l'appréciation de ce système et contribuer efficacement à lutter efficacement contre toute source potentielle de risques.

La mission du commissaire aux comptes se voit ainsi engagée dans un large éventail de missions supplémentaires, qui peuvent d'ailleurs être de taille assez importante, et qui requièrent une formation et une technicité très poussées.

Ces nouvelles normes permettraient aussi au commissaire aux comptes de développer des diligences spécifiques beaucoup plus orientées risques. L'enjeu est très important compte tenu

du poids de la responsabilité du commissaire aux comptes dans la prévention des risques pouvant mettre en péril la stabilité du secteur financier.

Néanmoins, le rôle du commissaire aux comptes ne devrait pas occulter la responsabilité de la Banque Centrale, qui est de fait la première garante de la stabilité financière.

Il faut évoquer le rôle essentiel des banques centrales dans ce processus de renforcement des systèmes de contrôle interne et la diffusion de bonnes pratiques en matière de gestion des risques bancaires.

Tout d'abord, les banques centrales ont une responsabilité particulière du fait de leur position privilégiée au cœur des systèmes financiers :

- elles concourent directement à l'approvisionnement de l'économie en liquidité ;
- elles entretiennent des relations étroites et continues avec les établissements de crédit, ce qui leur confère une connaissance profonde des systèmes bancaires ;
- elles sont chargées de veiller au bon fonctionnement des systèmes de paiement ;
- et, dans 7 pays sur 11 au sein de la zone euro, elles contribuent à l'exercice du contrôle bancaire.

Les banques centrales se situent ainsi à l'intersection des différentes dimensions des systèmes financiers et paraissent particulièrement qualifiées pour veiller à la stabilité financière.

Les superviseurs nationaux jouent à cet égard un rôle fondamental. Proches des acteurs financiers, ils comprennent en profondeur et suivent en temps réel les évolutions qui affectent ces derniers et peuvent ainsi y réagir efficacement.

Par ailleurs, l'internationalisation des activités et des institutions financières requiert également un dialogue approfondi et une coopération étroite entre les superviseurs nationaux.

Les travaux menés dans le cadre des organisations internationales de superviseurs — Comité de Bâle, Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), Organisation internationale des commissions de valeurs mobilières (OICV) — y concourent utilement et revêtent ainsi une importance centrale. La mise en œuvre des nombreux codes et standards internationaux élaborés au sein de ces différentes instances doit néanmoins être attentivement vérifiée, et adapté au contexte et à la réalité à la fois économique et technologique de nos établissements bancaires.

Enfin, la recherche d'un nouvel équilibre entre réglementation et discipline de marché doit constituer un objectif tout aussi important des autorités financières.

Une première génération de règles prudentielles — essentiellement constituées de batteries de ratios prudentiels, dont le ratio Cooke est le symbole — a été mise en place, à partir de la fin des années quatre-vingt, sous l'égide du Comité de Bâle, de l'OICV et de l'AICA.

Au gré de l'évolution des activités financières, les normes quantitatives ont progressivement été complétées par des approches plus qualitatives, fondées sur les vertus du *risk management* et de la discipline de marché. Je tiens à souligner ici que ces deux approches, loin d'être concurrentes, me semblent, au contraire, complémentaires et indissociables.

Il est, en effet, souhaitable d'accroître la responsabilité des acteurs financiers en les incitant à se surveiller mutuellement en vue d'instaurer une discipline de marché. Cela suppose que soient renforcées leurs pratiques en matière de transparence.

Régulateurs et superviseurs conservent toutefois un rôle essentiel pour assurer l'indispensable stabilité des systèmes bancaires:

- Le maintien d'un équilibre entre la discipline de marché et la réglementation doit ainsi conduire à une approche flexible adaptant les normes prudentielles à la situation individuelle des institutions financières. C'est le sens des travaux actuellement en cours à Bâle pour rénover le ratio de solvabilité (en particulier, au travers des deuxième et troisième piliers).
- Au-delà, il convient d'adapter les dispositifs garantissant l'invulnérabilité des systèmes financiers à leurs nouvelles caractéristiques.

ANNEXES

1. LA FAIR VALUE

La position du FASB et de l'IASC

1. Les fair value sont comparables et additives car elles représentent la valeur présente des cash flows futurs actualisés au taux tenant compte des conditions de marché courantes et de la prime de risques ; Au contraire, en valeur historique, deux actifs acquis à des dates différentes auront une valeur comptable différente, même si les caractéristiques des flux futurs et des risques sont identiques.
2. La juste valeur mesure la valeur présente des cash flows futurs, une information qui est plus pertinente que celle du prix historique qui reflétait l'actualisation des cash flows en fonction des paramètres (taux et risques) historiques, donc périmés.
3. La méthode du coût historique permet, selon le FASB et l'IASC, la manipulation des résultats simplement en choisissant les dates de cession des actifs ou d'extinction des dettes. La fair value, elle, tire toutes les conséquences des variations de prix, qu'il y ait cession ou non.
4. La fair value est cohérente avec une gestion saine des risques. Ainsi, une institution qui couvre ses risques aura une moindre volatilité de ses résultats. Dans le modèle historique, la lecture de la nature de la gestion des risques est difficile ; par ailleurs, les méthodes comptables de couverture fondées sur la symétrie sont inapplicables à des stratégies de couverture globale relatives à des portefeuilles qui évoluent en permanence.

La position de la profession bancaire à l'échelon international

La comptabilisation des instruments financiers à la juste valeur est inadaptée, en particulier pour les activités d'intermédiation :

Pertinence

- L'activité d'intermédiation est une activité continue de collecte d'épargne et d'octroi de crédits. Elle a vocation à dégager un revenu récurrent dans la durée, sécurisé par une gestion actif-passif visant à maîtriser le risque de taux, et capable d'assurer la couverture permanente des frais élevés qu'elle suscite. La méthode comptable du coût historique permet d'adosser les revenus acquis - en provenance des commissions et marges

d'intérêts- et les coûts de gestion requis pour la collecte des ressources et l'octroi de crédits.

- La plupart des instruments financiers utilisés dans la banque d'intermédiation ne font pas l'objet de marchés (par exemple, les crédits à la clientèle). Lorsque ceux-ci existent, ils ont rarement le degré d'efficience et de liquidité que nécessiterait leur fonction d'étalonnage des valeurs.
- Une hausse de la notation d'un client crée une expérience de gain qui ne se concrétisera pas si le prêt n'est pas vendu ; elle ne fait qu'améliorer les chances de recouvrement. L'application du concept de la juste valeur devrait dans ce cas entraîner la comptabilisation d'un produit, puis d'une charge l'année de remboursement, facteur de transfert de résultat.
- La volatilité des résultats qui découle du concept de juste valeur met en péril l'activité de transformation des ressources en emplois à taux fixes.
- Outre les questions non résolues relatives à l'évaluation des dépôts à vue, celle-ci ne peut être dissociée de celle du fonds de commerce des établissements de crédit ; or l'évaluation du fonds de commerce n'est pas dans le périmètre des règles proposées.
- La dégradation de la qualité de crédit d'une entreprise entraîne la réduction de la valeur de sa propre dette et nécessite la constatation d'un profit dans ses comptes dans le concept de juste valeur. N'est-il pas contraire au bon sens de constater un profit dans le compte de résultat d'une entreprise simplement parce qu'elle se porte plus mal !

Fiabilité et comparabilité

- L'absence de référence de marché nuit à la fiabilité des évaluations ; or, de nombreux instruments financiers ne font l'objet d'aucun marché.
- Bon nombre des instruments financiers comportent des options implicites financières et/ou comportementales difficilement quantifiables.
- En l'absence de cotation de certains instruments, la détermination de la juste valeur par d'autres méthodes accroît le risque de pratiques hétérogènes et implique une plus grande subjectivité liée au nombre d'hypothèses sous-jacentes et à la possibilité de les faire varier (taux, prime de risque, critères comportementaux, pérennité de dépôts à vue).

Utilité

- Dans le modèle de la juste valeur, la notion de marché disparaît. Est-ce pertinent ? dans ce modèle, le compte de résultat est réduit essentiellement à une ligne : la variation de la juste valeur (toutes les autres notions y compris celles de provisions disparaissent). Le modèle proposé est donc de nature à déstabiliser ceux qui préparent et ceux qui utilisent l'information financière. Les conséquences macro-économique de ce bouleversement n'ont pas été étudiées.

2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX POUR UN CONTRÔLE BANCAIRE EFFICACE COMITÉ DE BÂLE – SEPTEMBRE 1997

Conditions préalables à un contrôle bancaire efficace

Principe 1

- (1) Un système de contrôle bancaire efficace doit assigner des responsabilités et objectifs clairs à chaque instance participant à la surveillance des organisations bancaires.
- (2) Chacune de ces instances devrait disposer d'une indépendance opérationnelle et de ressources adéquates.
- (3) Un cadre juridique approprié est également nécessaire pour couvrir l'autorisation d'exercer des établissements bancaires et leur contrôle permanent.
- (4) Un cadre juridique approprié est également nécessaire pour couvrir les pouvoirs en matière de respect des lois et à l'égard des questions de sécurité et de stabilité.
- (5) Un cadre juridique approprié est également nécessaire pour la protection juridique des autorités prudentielles.
- (6) Des dispositions devraient régir, en outre, l'échange d'informations entre celles-ci ainsi que la protection de la confidentialité de ces données.

Agrément et structure de propriété

Principe 2

Les activités autorisées des établissements agréés et soumis à une surveillance prudentielle en tant que banques doivent être clairement définies et l'emploi du mot « banque » dans les raisons sociales devrait être autant que possible contrôlé.

Principe 3

L'autorité qui délivre les agréments doit être habilitée à fixer des critères d'aptitude et à écarter les candidatures d'établissements n'y satisfaisant pas. La procédure d'agrément doit consister, au minimum, à une évaluation de la structure de propriété, des administrateurs et de la direction générale de l'organisation bancaire, de son plan d'exploitation et de ses contrôles internes ainsi que de sa situation financière projetée, y compris de ses fonds propres ; s'il est prévu que le propriétaire ou l'organisation mère est une banque étrangère, il faut obtenir l'accord préalable de l'autorité de contrôle de banques existantes.

Principe 4

Les autorités de contrôle bancaire doivent être habilitées à examiner et à écarter tout projet visant à transférer à des tiers des parts importantes d'intérêt ou de contrôle dans des banques existantes.

Réglementation et exigences prudentielles

Principe 5

Les autorités de contrôle bancaire doivent être habilitées à définir des critères pour examiner les grandes opérations d'acquisition ou d'investissement d'une banque et pour s'assurer que ses affiliations ou structures d'entreprise ne l'exposent pas à des risques excessifs ou ne s'opposent à un contrôle efficace.

Principe 6

Les autorités de contrôle bancaire doivent fixer à toutes les banques des exigences de fonds propres minimales et appropriées. Celles-ci devraient refléter les risques qu'elles encourent et doivent déterminer les composantes du capital, en tenant compte de leur capacité d'absorber les pertes. Au moins pour les banques qui opèrent à l'échelle internationale, ces exigences de fonds propres ne doivent pas être inférieures à celles qui sont prévues dans l'accord de Bâle et ses amendements.

Principe 7

Un élément essentiel de tout système réside dans l'évaluation des politiques et procédures des banques en matière d'octroi de prêts et d'investissement ainsi que de leur gestion courante de ces portefeuilles.

Principe 8

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques définissent et suivent des politiques, pratiques et procédures adéquates pour évaluer la qualité de leurs actifs et l'adéquation de leurs provisions et réserves pour pertes sur prêts.

Principe 9

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent des systèmes d'information de la direction permettant à celle-ci d'identifier des concentrations au sein du portefeuille ; elles doivent également fixer des seuils prudentiels limitant l'exposition au risque envers un emprunteur ou un groupe d'emprunteurs liés.

Principe 10

Afin d'éviter des abus liés aux prêts accordés à des emprunteurs apparentés à l'établissement, les autorités de contrôle bancaire doivent disposer de normes énonçant que ces opérations s'effectuent aux conditions du marché, que ces octrois de crédit font l'objet d'un suivi efficace et que les autres dispositions appropriées sont prises pour en contrôler ou réduire les risques.

Principe 11

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques sont dotées de politiques et procédures adéquates pour identifier, suivre et contrôler le risque-pays et le risque de transfert liés à leurs activités internationales de prêt et d'investissement ainsi que pour constituer des réserves appropriées en regard de ces risques.

Principe 12

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent de systèmes permettant une mesure précise, un suivi et un contrôle adéquat des risques de marché ; elles devraient, si nécessaire, être habilitées à imposer des limites et/ou des exigences de fonds propres spécifiques en regard de l'exposition aux risques de marché.

Principe 13

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent d'un processus global de gestion des risques (comportant une surveillance appropriée de la part du conseil d'administration et de la direction générale) pour identifier, mesurer, suivre et contrôler tous les autres risques essentiels et, s'il y a lieu, constituer une couverture en fonds propres à l'égard de ces risques.

Principe 14

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques sont dotées de contrôles internes adaptés à la nature et à l'ampleur de leurs activités et recouvrant plusieurs aspects : dispositions claires de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque, le versement de fonds et la comptabilisation de l'actif et du passif ; vérification de concordance de ces processus ; préservation des actifs ; audit indépendant approprié, soit interne soit externe ; fonctions de contrôle de conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables.

Principe 15

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent de politiques, pratiques et procédures appropriées, notamment de critères stricts de connaissance de la clientèle, assurant un haut degré

d'éthique et de professionnalisme dans le secteur financier et empêchant que la banque ne soit utilisée, intentionnellement ou non, dans le cadre d'activités criminelles.

Méthodes de contrôle bancaire permanent

Principe 16

Un système de contrôle bancaire devrait comporter à la fois, sous une forme ou une autre, un contrôle sur place et un contrôle sur pièces.

Principe 17

Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir des contacts réguliers avec la direction de la banque et une connaissance approfondie de ses activités.

Principe 18

Les autorités de contrôle bancaire doivent se doter des moyens de rassembler, d'examiner et d'analyser, sur une base individuelle et consolidée, les rapports prudentiels et études statistiques fournis par les banques.

Principe 19

Les autorités de contrôle bancaire doivent être en mesure de vérifier, en toute indépendance, les informations prudentielles en effectuant des inspections sur place ou en recourant à des auditeurs externes.

Principe 20

Un élément essentiel du contrôle bancaire dans la capacité des autorités de surveiller un groupe bancaire sur une base consolidée.

Exigences en matière d'information

Principe 21

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que chaque banque tient sa comptabilité de manière adéquate, conformément à des conventions et pratiques comptables cohérentes fournissant une présentation sincère et régulière de sa situation financière ainsi que de la rentabilité de ses activités, et qu'elle publie régulièrement des états financiers reflétant fidèlement cette situation.

Pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles

Principe 22

Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir à leur disposition des instruments adéquats pour mettre en oeuvre en temps opportun une action correctrice lorsque les banques ne remplissent pas les exigences prudentielles (telles que les normes minimales de fonds propres), lorsque les réglementations ne sont pas respectées ou lorsque les déposants sont menacés de toute autre façon.

Dans des circonstances extrêmes, cela devrait inclure la capacité de retirer l'agrément ou d'en recommander la révocation.

Activité bancaire transfrontière

Principe 23

Les autorités de contrôle bancaire doivent effectuer un contrôle global consolidé, assurant un suivi adéquat et l'application de normes prudentielles appropriées pour tous les aspects des activités menées par les organisations bancaires à l'échelle mondiale, principalement au sein de leurs succursales, sociétés en participation et filiales à l'étranger.

Principe 24

Un élément fondamental du contrôle réside dans l'établissement de contacts et d'échanges d'informations avec les diverses autres autorités prudentielles concernées, principalement celles du pays d'accueil.

Principe 25

Les autorités de contrôle bancaire doivent exiger que les activités exercées dans leur propre pays par les banques étrangères obéissent à des critères aussi rigoureux que ceux auxquels sont soumis les établissements nationaux ; elles doivent être habilitées, en outre, à partager avec leurs homologues du pays d'origine les informations dont celles-ci ont besoin pour leur contrôle consolidé.

3. NOUVEL ACCORD DE BÂLE SUR LES FONDS PROPRES

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié un ensemble de documents proposant un nouvel accord de Bâle sur les fonds propres qui, lorsqu'il sera parachevé, remplacera l'actuel, datant de 1988. Présentant ces documents, William J. McDonough, Président du Comité de Bâle et Président/Chief Executive Officer de la Banque de Réserve fédérale de New York, a observé que «le nouveau dispositif est destiné à mieux aligner les exigences de fonds propres sur les risques sous-jacents et à fournir aux banques et à leurs autorités de contrôle plusieurs options pour évaluer l'adéquation de leurs fonds propres». Il a ajouté que le Comité est convaincu d'établir, avec ces propositions, les bases d'un dispositif souple de fonds propres, capable de s'adapter aux mutations du système financier, et de nature à en renforcer la sécurité et la solidité.

Cette proposition se fonde sur trois piliers, qui se consolident mutuellement, permettant aux banques et à leurs autorités de contrôle d'évaluer correctement les divers risques encourus par les établissements. Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres comporte essentiellement: des exigences minimales de fonds propres affinant le dispositif de mesure exposé dans l'accord de 1988; un processus de surveillance prudentielle de l'adéquation des fonds propres de chaque établissement et de ses procédures d'évaluation interne; un recours à la discipline de marché, par l'intermédiaire d'une communication financière efficace favorisant des pratiques bancaires saines et sûres.

Destiné à l'origine aux grandes banques internationales, l'accord de 1988 a depuis été adopté par plus de cent pays. «Pour élaborer ce nouveau dispositif, le Comité a consulté des autorités de contrôle du monde entier et il s'attend que, à l'issue d'un certain délai, toutes les grandes banques, quel que soit leur pays d'origine, auront adhéré au nouvel accord», a déclaré Claes Norgren, Directeur Général de Finansinspektionen, l'autorité suédoise, et Président du Groupe de travail du Comité de Bâle sur l'avenir de la réglementation des fonds propres, qui a piloté la révision de l'accord.

Documents publiés en vue de la consultation

Les commentaires reçus au sujet des propositions exposées dans le dossier de la première consultation, publié en juin 1999, ainsi qu'un dialogue continu avec la profession et avec les autorités de contrôle du monde entier ont beaucoup aidé le Comité à mettre au point l'ensemble de documents présenté pour consultation. Celui-ci comprend trois éléments:

- Le premier, Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, est un exposé détaillant les motifs des composantes essentielles du nouveau dispositif. Il explique l'architecture des propositions et recense les domaines particuliers pour lesquels le Comité sollicite contributions et réactions.
- Le deuxième, Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, énonce en détail ces propositions. Une fois parachevé, ce document constituera le fondement définitif des règles que les pays membres seraient appelés à adopter pour remplacer l'accord de 1988. Le nouveau dispositif devrait entrer en vigueur en 2004.
- Le troisième rassemble plusieurs documents d'appui fournissant une information de référence et des précisions techniques éclairant l'analyse sur laquelle se basent les propositions.

Le Comité reconnaît que le nouvel accord est plus vaste et plus complexe que celui de 1988. «La complexité du nouveau dispositif reflète naturellement les avancées des marchés financiers et leurs innovations, mais aussi la nécessité d'une approche plus différenciée en fonction du risque», a déclaré Danièle Nouy, Secrétaire Général du Comité de Bâle. L'essentiel des propositions est brièvement résumé ci-après. La note explicative jointe au présent communiqué, préparée par le Secrétariat du Comité de Bâle, décrit en termes généraux le contenu de l'ensemble de documents publiés en vue de la consultation.

Premier pilier

En ce qui concerne le premier pilier - exigences minimales de fonds propres - le Comité prévoit de remplacer par un choix d'options le dispositif uniforme défini dans l'accord de 1988. Le nouvel accord précise quelles options sont ouvertes aux banques, avec l'autorisation de leur autorité de contrôle, en fonction de la complexité de leurs activités et de la qualité de leur gestion des risques. «Ce dispositif incitera les banques à améliorer constamment leur potentiel de gestion des risques pour utiliser les options offrant le plus haut degré de différenciation en fonction du risque et produire ainsi des exigences de fonds propres plus exactes», a commenté William McDonough. Il a ajouté que, pour le calcul des exigences de fonds propres réglementaires, le Comité attache également une plus grande importance à l'évaluation, par les banques elles-mêmes, des risques qu'elles encourent.

Pour le risque de crédit, les banques moins complexes pourront recourir à une approche standardisée perfectionnant la méthodologie de 1988 et permettant de faire appel à des

évaluations de crédit externes. Celles qui disposent, pour la gestion des risques, d'outils plus élaborés et qui satisfont à des critères prudentiels stricts peuvent utiliser une approche fondée sur les notations internes. Dans le cadre de cette approche, la banque procède elle-même à l'estimation de certains facteurs clés du risque de crédit, comme la probabilité de défaillance de l'emprunteur. Le Comité propose en outre une exigence de fonds propres explicite en regard du risque opérationnel, pour laquelle plusieurs options de calcul sont présentées en détail.

L'objectif primordial du Comité est d'instaurer une méthodologie plus différenciée en fonction du risque qui, en moyenne, préserve le niveau de fonds propres des banques, sans l'augmenter ni l'abaisser, après prise en compte de la nouvelle exigence pour le risque opérationnel. À l'échelle individuelle de l'établissement, naturellement, les exigences de fonds propres peuvent se trouver accrues ou réduites, selon son profil de risque.

Deuxième pilier

Les travaux du Comité montrent également qu'il est essentiel de compléter les exigences minimales de fonds propres par le processus de surveillance prudentielle. Le nouvel accord propose donc des procédures grâce auxquelles les autorités de contrôle pourront s'assurer que chaque établissement s'est doté de processus internes sains pour évaluer l'adéquation de ses fonds propres et fixer en la matière des objectifs correspondant aux spécificités de son profil de risque et de son cadre de contrôle. Les autorités exerceraient ensuite une surveillance sur ce processus interne et pourraient, au besoin, le faire amender.

Troisième pilier

Le Comité est convaincu que les exigences et recommandations qu'il propose en matière de communication financière permettront aux acteurs du marché d'évaluer les informations déterminantes pour le profil de risque et l'adéquation des fonds propres des établissements. Les propositions contiennent des recommandations plus détaillées sur la communication d'informations concernant la structure du capital, l'exposition aux risques et l'adéquation des fonds propres.

4. CIRCULAIRE N°6 DE BANK AL MAGHRIB

BANK AL-MAGHRIB

LE GOUVERNEUR

Circulaire N° 6/G/2001

Rabat, le 25 Kaada 1421

19 Février 2001

CIRCULAIRE N° 6 RELATIVE AU CONTROLE INTERNE

DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Dans le cadre des prérogatives qui leur sont dévolues notamment par le dahir portant loi n°1-93-147 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle, les autorités monétaires ont édicté un ensemble de règles prudentielles d'ordre quantitatif visant à prémunir les établissements de crédit contre certains risques tels que les risques de liquidité, de solvabilité, de concentration des crédits et de dépréciation des actifs.

Afin de renforcer le dispositif prudentiel susvisé et dans le but d'amener les établissements de crédit à maîtriser davantage les risques qu'ils encourent, les autorités monétaires estiment que ces établissements doivent se doter d'un système de contrôle interne.

La présente circulaire a pour objet de préciser, en particulier, les modalités et les règles minimales que les établissements de crédit doivent observer pour la mise en place de ce système.

ARTICLE PREMIER

Les établissements de crédit sont tenus de mettre en place un système de contrôle interne, dans les conditions minimales prévues par les dispositions de la présente circulaire.

ARTICLE 2

Le système de contrôle interne consiste en un ensemble de dispositifs conçus et mis en œuvre, par les instances compétentes, en vue d'assurer en permanence, notamment :

la vérification des opérations et des procédures internes,

la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques,

la fiabilité des conditions de la collecte, de traitement, de diffusion et de conservation des données comptables et financières,

l'efficacité des canaux de la circulation interne de la documentation et de l'information ainsi que de leur diffusion auprès des tiers.

Conception, mise en oeuvre et suivi des tâches du contrôle interne.

Dispositif de vérification des opérations et des procédures internes.

Dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

Dispositif de contrôle de la comptabilité.

Dispositions diverses et transitoires.

I- CONCEPTION, MISE EN OEUVRE ET SUIVI DES TACHES DU CONTROLE INTERNE

ARTICLE 3

La conception du système de contrôle interne incombe à l'organe de direction (direction générale, directoire ou toute instance équivalente) qui doit, à cet effet :

identifier l'ensemble des sources de risques internes et externes,

définir les procédures de contrôle interne adéquates,

prévoir les moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre du contrôle interne.

ARTICLE 4

L'organe de direction élabore, également, la structure organisationnelle appropriée pour la mise en œuvre du système de contrôle interne.

ARTICLE 5

Le système de contrôle interne ainsi que sa structure organisationnelle, conçus par l'organe de direction, doivent être agréés par l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute instance équivalente).

ARTICLE 6

L'organe de direction est tenu de veiller à la mise en place du système de contrôle interne, une fois adopté par l'organe délibérant.

Il doit, à cet effet, désigner un responsable qui relève directement de son autorité et qui a pour tâche d'assurer un suivi exhaustif du système de contrôle interne et de veiller à sa cohérence.

ARTICLE 7

Les établissements de crédit constitués en groupe, doté d'un organe central, choisissent le responsable visé au 2ème alinéa de l'article précédent en concertation avec ledit organe.

ARTICLE 8

Les fonctions du responsable visé au 2ème alinéa de l'article 6 ci-dessus peuvent être assurées par l'organe de direction lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas de confier ces tâches à une personne spécialement désignée à cet effet.

Elles peuvent également, dans le cas des établissements contrôlés de manière exclusive par un autre établissement de crédit, être assumées par le responsable du contrôle interne de ce dernier.

ARTICLE 9

Le responsable du contrôle interne rend compte de l'exercice de sa mission à l'organe de direction ainsi qu'au comité visé à l'article 15 ci-dessous.

ARTICLE 10

L'organe de direction doit veiller au suivi du système de contrôle interne.

Il est tenu, dans ce cadre de :

s'assurer, en permanence, de la bonne exécution de la mission confiée au responsable visé au 2ème alinéa de l'article 6 susvisé et du bon fonctionnement global du système de contrôle interne,

prendre les mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée dans les dispositifs de contrôle.

ARTICLE 11

L'organe de direction est tenu d'élaborer un manuel de contrôle interne qui précise notamment :

les éléments constitutifs de chaque dispositif et les moyens de leur mise en œuvre,

les règles qui assurent l'indépendance des dispositifs de contrôle vis-à-vis des unités opérationnelles,

les différents niveaux de responsabilité du contrôle.

ARTICLE 12

Le manuel de contrôle interne doit être réexaminé périodiquement en vue d'adapter ses dispositions particulièrement aux prescriptions légales et réglementaires ainsi qu'à l'évolution de l'activité, de l'environnement économique et financier et des techniques d'analyse.

ARTICLE 13

L'organe de direction doit établir, au moins une fois par an, un rapport sur les activités du contrôle interne qu'il adresse à l'organe d'administration.

Ce rapport décrit les actions de contrôle effectuées et les insuffisances relevées, notamment au niveau des domaines que couvre le dispositif de gestion des risques prévu par le Plan Comptable des Etablissements de Crédit, ainsi que les mesures correctrices y afférentes.

Il doit, dans le cas des établissements qui détiennent le contrôle exclusif d'autres entités à caractère financier, retracer les activités du contrôle interne au niveau de l'ensemble des entités du groupe.

ARTICLE 14

L'organe d'administration est tenu de s'assurer de la mise en place et du suivi, par l'organe de direction, du système de contrôle interne.

A cet effet, il procède, au moins une fois par an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont adressées par l'organe de direction conformément aux dispositions de l'article 13 ci-dessus ainsi que par le comité prévu à l'article 15 ci-dessous.

ARTICLE 15

L'organe d'administration est tenu de constituer un comité chargé de l'assister en matière de contrôle interne.

Ce comité procède notamment à l'évaluation de la cohérence et de l'adéquation des dispositifs de contrôle mis en place ainsi que de la pertinence des mesures correctrices prises ou proposées pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne.

ARTICLE 16

Le comité visé à l'article 15 ci-dessus doit être composé, en partie, d'administrateurs non dirigeants ayant les compétences requises.
Il relève directement de l'organe d'administration qui en détermine les modalités de fonctionnement et auquel il rend compte.

ARTICLE 17

L'organe d'administration doit veiller à ce que l'auditeur externe de l'établissement soit régulièrement invité à assister aux réunions du comité prévu à l'article 15 ci-dessus.

ARTICLE 18

Les établissements de crédit qui contrôlent de manière exclusive d'autres entités à caractère financier doivent s'assurer que les systèmes de contrôle interne mis en place au sein de ces dernières soient cohérents et compatibles entre eux de manière à permettre notamment une surveillance et une maîtrise des risques au niveau du groupe.

Ils s'assurent également que les systèmes de contrôle interne susvisés sont adaptés à l'organisation du groupe ainsi qu'à la nature des entités contrôlées.

ARTICLE 19

L'organe d'administration de tout établissement de crédit habilité à recevoir des fonds du public doit veiller à ce que les auditeurs externes formulent, dans le cadre de leur mission de révision et de contrôle annuels des comptes, un avis sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne.

ARTICLE 20

L'organe de direction doit adresser, à la Direction du Contrôle des Etablissements de Crédit de Bank Al-Maghrib, une copie du rapport annuel visé à l'article 13 ci-dessus et ce, au plus tard le 31 mars de l'exercice suivant.

Les rapports et les comptes rendus portant sur le contrôle interne doivent également être mis à la disposition des commissaires aux comptes, des auditeurs externes et des contrôleurs de Bank Al-Maghrib.

ARTICLE 21

Les membres de l'organe d'administration et de l'organe de direction veillent à promouvoir, au sein de leur établissement, une culture de contrôle forte qui met l'accent particulièrement sur la nécessité, pour chaque agent, d'assumer ses tâches dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des directives internes établies par les organes compétents.

Ils adoptent, à cet effet, une politique de formation et d'information qui met en avant les objectifs de l'établissement et explicite les moyens de leur réalisation.

II- DISPOSITIF DE VERIFICATION DES OPERATIONS ET DES PROCEDURES INTERNES

ARTICLE 22

Le dispositif de vérification des opérations et des procédures internes doit permettre aux établissements de crédit de s'assurer notamment :

de la conformité des opérations effectuées et des procédures internes avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'avec les normes et usages professionnels et déontologiques,

du respect des normes de gestion et des procédures internes fixées par les organes compétents.

La mise en place de ce dispositif doit refaire dans le respect notamment des articles 23 à 25 ci-après,

ARTICLE 23

Les modalités d'exécution des opérations quotidiennement effectuées par les entités opérationnelles doivent comporter, comme partie intégrante, les procédures de contrôle appropriées pour s'assurer de la régularité, de la fiabilité et de la sécurité de ces opérations ainsi que du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques qui leur sont associés.

Des vérifications périodiques doivent être également effectuées en vue de s'assurer du respect des procédures de contrôle interne.

ARTICLE 24

Les niveaux d'autorité et de responsabilité ainsi que les domaines d'intervention des différentes unités opérationnelles doivent être clairement précisés et délimités.

De même, une séparation stricte doit être établie entre les unités chargées, chacune en ce qui la concerne, de l'initiation, de l'exécution et du contrôle des opérations.

Les domaines qui présentent des conflits d'intérêts potentiels ou des risques de chevauchement de compétences ou de responsabilités doivent être identifiés, soumis à une surveillance continue et faire l'objet d'une évaluation régulière en vue de leur suppression.

ARTICLE 25

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 consignes fixent notamment les modalités d'engagement, d'enregistrement et de traitement des opérations ainsi que les schémas comptables correspondants.

III- DISPOSITIF DE MESURE, DE MAITRISE ET DE SUREVEILLANCE DES RISQUES

ARTICLE 26

Les dispositifs de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques doivent permettre de s'assurer que les risques encourus par l'établissement de crédit, particulièrement les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité et de règlement ainsi que les risques informatique et juridique, sont correctement évalués et maîtrisés.

ARTICLE 27

Les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité et de règlement doivent être maintenus dans le cadre des limites globales arrêtées par la réglementation en vigueur ou fixées par l'organe de direction et approuvées par l'organe d'administration.

Ces limites doivent être revues, autant que nécessaire et au moins une fois par an, en tenant compte, notamment, du niveau des fonds propres de l'établissement.

ARTICLE 28

Le contrôle du respect des limites visées à l'article précédent doit être effectué de façon régulière et inopinée et donner lieu à l'établissement d'un compte rendu à l'attention des organes compétents.

Ce compte rendu doit comporter une analyse des raisons ayant motivé les éventuels dépassements ainsi que, s'il y a lieu, les propositions et/ou recommandations y afférentes.

ARTICLE 29

Les dispositifs de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques doivent être adaptés à la nature, au volume et au degré de complexité des activités de l'établissement.

ARTICLE 30

Les établissements de crédit constituent, si le volume et la diversité de leurs activités le justifient, des comités chargés d'assurer le suivi de certaines catégories de risques spécifiques (comité de risque crédit, comité de liquidité, ...).

1- RISQUES DE CREDIT

ARTICLE 31

On entend par risque de crédit, le risque qu'un client ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements à l'égard de l'établissement de crédit.

ARTICLE 32

Le dispositif de contrôle du risque de crédit doit permettre de s'assurer que les risques auxquels peut s'exposer l'établissement de crédit, du fait de la défaillance de la clientèle, sont correctement évalués et régulièrement suivis.

La mise en place d'un tel dispositif doit se faire dans le respect des dispositions minimales prévues aux articles 33 à 42 ci-après.

ARTICLE 33

Les critères d'appréciation du risque de crédit ainsi que les attributions des personnes et des organes habilités à engager l'établissement doivent être définis et consignés par écrit.

Ces consignes doivent être adaptées aux caractéristiques de l'établissement, en particulier, à sa taille, à la nature et au volume de ses activités.

ARTICLE 34

Les demandes de crédit doivent donner lieu à la constitution de dossiers comportant toutes les informations quantitatives et qualitatives relatives au demandeur notamment les documents comptables relatifs au dernier exercice, les situations patrimoniales, les attestations de salaire ou de revenu ou tout autre document en tenant lieu.

Les informations portent tant sur le demandeur de crédit lui-même que sur les entités avec lesquelles il constitue un groupe d'intérêt, compte tenu des liens juridiques et financiers qui existent entre eux.

Les dossiers de crédit doivent être régulièrement mis à jour.

ARTICLE 35

L'évaluation du risque de crédit prend en considération, notamment, la nature des activités exercées par le demandeur, sa situation financière, la surface patrimoniale des principaux actionnaires ou associés, sa capacité de remboursement et, le cas échéant, les garanties proposées.

Elle prend également en compte toutes autres informations permettant une appréciation plus complète du risque tels que la compétence des dirigeants et l'environnement économique dans lequel le demandeur de crédit exerce son activité.

ARTICLE 36

Les décisions d'octroi des crédits prennent en considération la rentabilité globale des opérations effectuées avec le client et ce, à travers l'analyse prévisionnelle des charges et produits y afférents (coûts opérationnels et de financement, charge correspondant au risque de défaillance éventuelle de la contrepartie et rémunération des fonds propres).

ARTICLE 37

L'évaluation du risque de crédit donne lieu à l'attribution, à chaque client, d'une note par référence à une échelle de notation interne.

ARTICLE 38

Les risques de crédit encourus sur une même contrepartie (client individuel ou groupe de personnes physiques ou morales liées entre elles et présentant un risque unique pour l'établissement de crédit) doivent être recensés et centralisés quotidiennement. Ceux encourus par secteur, pays ou zone géographique doivent l'être au moins une fois par mois.

ARTICLE 39

Les risques de crédit encourus sur des clients bénéficiant de concours relativement importants doivent faire l'objet d'une surveillance particulière, tant sur une base individuelle qu'au niveau du groupe.

ARTICLE 40

Les concours consentis aux personnes physiques ou morales apparentées à l'établissement de crédit ainsi que l'évolution de leurs encours doivent être régulièrement portés à la connaissance de l'organe d'administration.

L'organe d'administration doit être également informé de toute opération susceptible d'engendrer un conflit entre les intérêts de l'établissement et ceux des personnes précitées.

ARTICLE 41

Les concours qui, au regard de la réglementation en vigueur, sont considérés comme créances en souffrance doivent être enregistrés dans les comptes appropriés du plan comptable des établissements de crédit et donner lieu à la constitution des provisions requises.

ARTICLE 42

Les encours des créances en souffrance ainsi que les résultats des démarches, amiables ou judiciaires, entreprises pour leur recouvrement doivent être régulièrement, et à tout le moins deux fois par an, portés à la connaissance de l'organe d'administration. Celui-ci doit également être tenu informé des encours des créances restructurées et de l'évolution de leur remboursement.

2- RISQUES DE MARCHE

ARTICLE 43

On entend par risques de marché, les risques de pertes qui peuvent résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent le portefeuille de négociation ou des positions susceptibles d'engendrer un risque de change, notamment les opérations de change à terme et au comptant.

Le portefeuille de négociation susvisé comprend :

les titres acquis, dès l'origine, avec l'intention de les revendre à brève échéance en vue de tirer bénéfice des écarts entre les prix d'achat et de vente, et ce dans le cadre d'une activité de marché, y compris les titres à livrer ou à recevoir,

les titres à recevoir et à livrer dans le cadre de transactions sur le marché primaire ou le marché gris,

les produits dérivés destinés à maintenir des positions ouvertes isolées pour tirer avantage de l'évolution des prix ou à couvrir les risques de marché encourus sur les instruments visés aux tirets précédents.

ARTICLE 44

Le dispositif de contrôle des risques de marché doit permettre de s'assurer que les risques auxquels peut s'exposer l'établissement de crédit, du fait des fluctuations qui pourraient affecter les prix des instruments financiers visés à l'article 43, font l'objet d'une évaluation appropriée et d'une surveillance régulière.

La mise en place d'un tel dispositif doit se faire dans le respect notamment des dispositions des articles 45 à 47 ci-dessous.

ARTICLE 45

Les transactions sur les instruments financiers visés à l'article 43 doivent faire l'objet d'un suivi quotidien de manière à :

appréhender les positions détenues en chaque instrument et en calculer les résultats,

mesurer le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque sur titres de propriété liés à ces positions,

s'assurer du respect des limites et des procédures internes mises en place pour la maîtrise de ces risques.

ARTICLE 46

La mesure des risques de marché doit être effectuée de façon à en cerner les diverses composantes et ce, par le recours à des procédés qui permettent une agrégation, aussi bien sur une base individuelle que consolidée, de l'ensemble des positions relatives à des instruments financiers ou à des marchés différents.

ARTICLE 47

Des évaluations régulières, notamment en cas de fortes variations affectant un marché ou l'un de ses segments, doivent être effectuées pour suivre l'évolution des risques susvisés.

Les modèles d'analyse retenus pour ces évaluations doivent, eux aussi, régulièrement faire l'objet de révisions, à l'effet d'en apprécier la validité et la pertinence au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés et des techniques d'analyse.

ARTICLE 48

Le dispositif visé à l'article 44 ci-dessus doit également permettre de s'assurer du respect des dispositions réglementaires prévues en la matière, des normes et usages professionnels et déontologiques ainsi que des limites fixées par les instances compétentes.

3- RISQUE GLOBAL DE TAUX D'INTERET

ARTICLE 49

Le risque global de taux d'intérêt se définit comme l'impact négatif que pourrait avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur la situation financière de l'établissement de crédit.

ARTICLE 50

Le dispositif de contrôle du risque global de taux d'intérêt doit permettre de s'assurer que les risques susceptibles d'affecter négativement les éléments de l'actif, du passif et du hors bilan de l'établissement de crédit, du fait d'une évolution défavorable des taux d'intérêt, sont correctement mesurés et font l'objet d'une surveillance régulière et adéquate.

Le dispositif susvisé doit être mis en place dans le respect notamment des prescriptions des articles 51 à 53 ci-après.

ARTICLE 51

Les positions et les flux certains et prévisibles résultant de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan doivent être correctement mesurés et faire l'objet d'une surveillance régulière.

De même, l'ensemble des facteurs de risque global de taux d'intérêt ainsi que leur impact sur les résultats et les fonds propres doivent être identifiés et évalués.

ARTICLE 52

Les paramètres et les hypothèses retenus pour l'évaluation du risque global de taux d'intérêt doivent être choisis en tenant compte notamment du niveau d'activité de l'établissement de crédit sur les différents marchés.

ARTICLE 53

Les paramètres et les hypothèses visés à l'article précédent doivent faire l'objet de réexamens périodiques pour s'assurer de leur cohérence et de leur validité au regard de l'évolution de la structure des activités exercées et des conditions du marché.

4- RISQUE DE LIQUIDITE

ARTICLE 54

Le risque de liquidité s'entend comme le risque pour l'établissement de crédit de ne pas pouvoir s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leur échéance.

ARTICLE 55

Le dispositif de contrôle du risque de liquidité doit permettre de s'assurer que l'établissement de crédit est en mesure de faire face, à tout moment, à ses exigibilités et d'honorer ses engagements de financement envers la clientèle.

La mise en place d'un tel dispositif doit se faire dans le respect notamment des dispositions des articles 56 et 57 ci-dessous.

ARTICLE 56

La trésorerie immédiate ainsi que les entrées et sorties de trésorerie prévisionnelles à des échéances déterminées doivent être évaluées de manière correcte, en tenant compte notamment de l'incidence des fluctuations des marchés de capitaux.

ARTICLE 57

Les possibilités d'accès aux marchés des capitaux dont bénéficie l'établissement, en particulier les lignes de crédit ouvertes par les correspondants, doivent être revues périodiquement afin de tenir compte des éventuels changements qui pourraient affecter la situation ou la renommée de l'établissement lui-même ou la situation financière ou juridique de ces correspondants.

5- RISQUE DE REGLEMENT

ARTICLE 58

Le risque de règlement s'entend comme le risque de survenance, au cours du délai nécessaire pour le dénouement de l'opération de règlement, d'une défaillance ou de difficultés qui empêchent la contrepartie d'un établissement de crédit de lui livrer les instruments financiers ou les fonds convenus, alors que ledit établissement a déjà honoré ses engagements à l'égard de ladite contrepartie.

ARTICLE 59

Le dispositif de contrôle du risque de règlement doit permettre de s'assurer que les risques auxquels peut s'exposer l'établissement de crédit sont correctement évalués et font l'objet d'un suivi rigoureux et régulier.

ARTICLE 60

Le dispositif de contrôle du risque de règlement doit permettre de s'assurer que les différentes phases du processus de règlement sont identifiées et font l'objet d'une attention particulière, notamment l'heure limite pour l'annulation unilatérale de l'instruction de paiement, l'échéance de la réception effective des fonds relatifs à l'instrument acheté et le moment où la réception de ces fonds ou instruments est confirmée.

6- RISQUE INFORMATIQUE

ARTICLE 61

Le risque informatique s'entend comme le risque de survenance de dysfonctionnements ou de rupture dans le fonctionnement du système de traitement de l'information, imputables à des défaillances dans le matériel ou à des erreurs, des manipulations ou autres motifs (virus) affectant les programmes d'exécution.

ARTICLE 62

Le dispositif de contrôle des risques informatiques doit assurer un niveau de sécurité jugé satisfaisant par rapport aux normes technologiques et aux exigences du métier.

La mise en place d'un tel dispositif doit se faire dans le respect notamment des dispositions des articles 63 à 65 ci-dessous.

ARTICLE 63

Les supports de l'information et de la documentation relatifs à l'analyse et à l'exécution des programmes doivent être conservés dans des conditions présentant le maximum de sécurité contre les risques de détérioration, de manipulation ou de vol.

ARTICLE 64

Des procédures d'urgence ainsi que du matériel et des logiciels de secours doivent être prévus pour faire face à tout dysfonctionnement du système informatique ou à la survenance d'événements pouvant le rendre inopérant.

ARTICLE 65

Les dispositifs de sécurité, d'urgence et de secours susvisés doivent faire l'objet de vérifications périodiques en vue de tester leur bon fonctionnement.

7- RISQUE JURIDIQUE

ARTICLE 66

Le risque juridique s'entend comme le risque de survenance de litiges susceptibles d'engager la responsabilité de l'établissement de crédit du fait d'imprécisions, de lacunes ou d'insuffisances dans les contrats et autres actes de nature juridique le liant à des tiers.

ARTICLE 67

Le dispositif de contrôle du risque juridique doit permettre de s'assurer que les contrats et les autres actes de nature juridique liant l'établissement de crédit à toute contrepartie sont rédigés et conclus dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur et sont soumis à un contrôle strict en vue de parer à toutes insuffisances, imprécisions ou lacunes.

8- AUTRES RISQUES

ARTICLE 68

Les autres risques englobent tous les risques qui pourraient être engendrés par des procédures inefficaces, des contrôles inadéquats, des erreurs humaines ou techniques, des fraudes ou par toutes autres défaillances.

ARTICLE 69

Le dispositif de contrôle des risques visés à l'article 68 doit permettre de s'assurer que les risques qui pourraient découler de défaillances ou d'insuffisances, de quelque ordre que ce soit, sont identifiés et font l'objet de mesures de nature à en limiter la survenance et l'impact sur le fonctionnement global de l'établissement.

La mise en place d'un tel dispositif doit se faire dans le respect notamment des prescriptions des articles 70 et 71 ci-après.

ARTICLE 70

L'organe d'administration et l'organe de direction doivent prendre les précautions et les mesures adéquates pour empêcher que leurs établissements ne soient impliqués, à leur insu, dans des opérations financières liées à des activités non autorisées par la loi et plus généralement pour éviter la survenance de tout événement susceptible d'entacher leur réputation ou de porter atteinte au renom de la profession.

ARTICLE 71

Les dispositifs mis en place pour assurer la sécurité des personnes et des biens doivent être conformes aux normes usuellement requises en la matière.

De même, les dommages auxquels peuvent se trouver exposés les personnes et les biens doivent être couverts par des contrats d'assurances dûment souscrits.

IV- DISPOSITIF DE CONTROLE DE LA COMPTABILITE

ARTICLE 72

Le dispositif de contrôle de la comptabilité doit permettre aux établissements de crédit de s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité de leurs données comptables et financières et de veiller à la disponibilité de l'information au moment opportun.

La mise en place de ce dispositif doit se faire dans le respect notamment des prescriptions du plan comptable des établissements de crédit ainsi que de celles des articles 73 à 77 ci-après.

ARTICLE 73

Les modalités d'enregistrement comptable des opérations doivent prévoir un ensemble de procédures, appelé piste d'audit, qui permet :

de reconstituer les opérations selon un ordre chronologique,

de 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.

et d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

ARTICLE 74

Le bilan et le compte de produits et charges doivent être obtenus directement à partir de la comptabilité.

ARTICLE 75

Les opérations qui comportent des risques de marché doivent donner lieu, à tout le moins à la date d'arrêté de fin de mois, à un rapprochement entre les résultats calculés par les unités opérationnelles et les résultats comptables obtenus sur la base des règles d'évaluation en vigueur.

Les écarts significatifs constatés doivent être justifiés et portés à la connaissance de l'organe de direction.

ARTICLE 76

Les titres et autres valeurs de même nature détenus ou gérés pour le compte de tiers doivent être suivis à travers une comptabilité matière qui en retrace les entrées, les sorties et les existants et faire l'objet d'inventaires périodiques.

Distinction doit être faite entre les valeurs reçues en dépôt libre et celles servant de garanties en faveur de l'établissement de crédit lui-même ou de tiers.

ARTICLE 77

Des évaluations régulières du système d'information comptable et de traitement de l'information doivent être effectuées en vue de s'assurer de sa pertinence au regard des objectifs généraux de prudence et de sécurité et de la conformité aux normes comptables en vigueur.

V- DISPOSITIONS DIVERSES ET TRANSITOIRES

ARTICLE 78

Les établissements de crédit créent une structure chargée de l'information du public et des rapports avec la clientèle.

Cette structure a principalement pour mission la diffusion de l'information à l'intention du public et l'examen des réclamations et doléances de la clientèle.

ARTICLE 79

Les établissements de crédit doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour entamer immédiatement la mise en place du système de contrôle interne prévu par les dispositions de la présente circulaire.

Ils doivent adresser à la Direction du Contrôle des Etablissements de Crédit, à fin juillet et à fin décembre 2001, un rapport retraçant l'état d'avancement de la mise en place de ce système.

ARTICLE 80

Les manquements aux dispositions de la présente circulaire sont passibles des sanctions prévues par les prescriptions du dahir portant loi n° 1-93-147 précité.

Signé : M. SEQAT

5. RÉSUMÉ DE LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE APPLICABLE AU MAROC

Fonds propres des banques (arrêté No.934-89, 8 juin 1989).

Le montant minimum du capital que les banques doivent détenir est fixé à 100 millions de DH.

Ratio de liquidité (arrêté No.369-82, 16 juin 1982 modifié par l'arrêté No.1440-00, 6 octobre 2000).

Les banques sont tenues de respecter de façon permanente un rapport minimum égal à 100 (porté depuis juillet de 60 à 100) entre leurs actifs disponibles et réalisables à court terme et leurs exigibilités à vue ou à court terme.

Tandis que les banques marocaines ont réussi sans peine à observer la proportion minimale de liquidité de 60 %, ils ont eu tendance à être plus lents pour se conformer à la nouvelle limite fixée à un minimum de 100 % ; observée par l'ensemble des banques commerciales dès la fin de l'année 2001. La proportion moyenne pour le secteur s'est élevée à 122.6 % au 31 décembre 2002.

Ratio de solvabilité (arrêté No.175-97, 22 janvier 1997 faisant suite à la loi 1-93-147).

Le coefficient minimum de solvabilité est fixé à 8 pour cent. Il s'agit d'un rapport minimum entre les fonds propres et les éléments de l'actif et les engagements par signature affectés d'un taux de pondération en fonction du degré de risque. Cette définition est similaire à celle donnée par la banque internationale des règlements (Bank for International Settlements BIS).

Ainsi, à l'exception des anciens organismes financiers spécialisés, les banques ont globalement continué à se conformer à la réglementation prudentielle en vigueur. En effet, le coefficient de solvabilité de ces dernières s'est situé, en moyenne, à 12,2% à fin décembre 2002.

Ratio de division des risques bancaires (arrêté No.174-97, 22 janvier 1997 faisant suite à la loi 1-93-147, puis modifié et complété par l'arrêté No 1438-00, 6 octobre 2000)

Le coefficient maximum de division des risques bancaires est fixé à 20%, sans possibilité de dérogation stipulée dans l'ancien arrêté. Il s'agit d'un rapport entre les risques encourus sur un même bénéficiaire affecté d'un taux de pondération en fonction du degré de risque, et les fonds propres nets. La notion du bénéficiaire inclut l'ensemble des personnes physiques ou morales ayant un lien juridique ou financier entre elles. Les banques sont également obligées de déclarer la liste des risques excédent le seuil de 5% des fonds propres.

Coefficient maximum relatif à la position de change (arrêté Ministère des Finances No.585-96, 29 mars 1996).

Les banques sont tenues de respecter un rapport maximum de 20% entre leur position de change globale et leurs fonds propres nets ainsi qu'un rapport maximum de 10% entre leur position de change dans chaque devise et leurs fonds propres nets.

Calculées par devise, les positions de change sont demeurées nettement inférieures au taux maximum autorisé, s'établissant en moyenne à 0,4% pour le dollar et à 1,1% pour l'euro pour les positions de change longues et à 1% pour les positions courtes sur ces mêmes devises. Les positions de change nettes globales, correspondant à la somme des positions longues ou courtes qui ne doivent pas excéder 20% pour chacune d'entre elles par rapport aux fonds propres nets, ont en moyenne baissé de 5,3% à 1,9% pour les positions longues et augmenté de 0,8% à 2,2% pour les positions courtes.

Règles liées à la constitution de la réserve monétaire

Les banques marocaines sont tenues de conserver auprès de la banque centrale, en moyenne mensuelle, une réserve égale à 16,5% des dépôts à vue rémunérée au taux de 0,75%.

Information financière

Dans le cadre de la supervision des banques sur documents, la Banque Centrale reçoit de la part des banques des informations sur une base mensuelle, trimestrielle, semi-annuelle et annuelle. Ces informations comprennent les états financiers, des statistiques monétaires ainsi que des fiches d'information complémentaire conçues par la Banque Centrale.

Sanctions et pouvoirs exécutoires

La Banque Centrale a les pouvoirs d'appliquer des sanctions en cas d'infraction à la loi bancaire. Il peut s'agir d'amendes, d'une mise en garde adressée aux dirigeants, d'une notification d'injonction obligeant l'établissement de crédit à rectifier une situation irrégulière ou déficiente et du retrait des dirigeants concernés. La Banque Centrale a entrepris la révision de l'ensemble des sanctions liées aux manquements ou infractions à la réglementation bancaire et a émis à ce sujet de nouvelles directives.

6. CIRCULAIRE N°9 DE BANK AL MAGHRIN RELATIVE À L'AUDIT EXTERNE DES

ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Bank Al-Maghrib

Le Gouverneur

C N° 9/G/2002

Rabat, 05 Joumada I 1423

16 Juillet 2002

CIRCULAIRE RELATIVE A L 'AUDIT EXTERNE

DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Les dispositions des articles 38 à 41 du dahir portant loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle stipulent respectivement ce qui suit :

«Article 38

Les établissements de crédit recevant des fonds du public sont tenus de faire procéder, par des auditeurs externes, à la révision et au contrôle annuels de leur comptabilité afin de s'assurer que cette dernière reflète fidèlement leur patrimoine, leur situation financière et leur résultat.

Les auditeurs externes vérifient, également, à la demande de Bank Al-Maghrib, que l'organisation de l'établissement de crédit présente les garanties requises usuellement pour préserver le patrimoine et prévenir les fraudes et les erreurs.

Article 39

Le gouverneur de Bank Al-Maghrib peut, s'il le juge utile, demander aux établissements de crédit ne recevant pas de fonds du public de procéder à des audits externes.

Article 40

Les auditeurs externes sont agréés par le gouverneur de Bank Al-Maghrib.

Ils ne doivent avoir, ni directement ni indirectement, aucun lien de subordination ou aucun intérêt de quelque nature que ce soit avec l'établissement de crédit, ou un rapport de parenté ou d'alliance avec ses dirigeants.

Article 41

Les rapports et les résultats des audits sont communiqués au gouverneur de Bank Al-Maghrib. Celui-ci peut, s'il le juge utile, en tenir informés les membres du conseil d'administration de l'établissement concerné.

Les rapports et les résultats des audits sont également communiqués aux commissaires aux comptes de l'établissement de crédit ».

La présente circulaire a pour objet de préciser les modalités d'application des dispositions susvisées.

Article premier

Les dispositions de la présente circulaire s'appliquent :

à l'ensemble des banques

et aux sociétés de financement recevant des fonds du public.

Leur champ d'application peut, toutefois, être étendu aux autres établissements de crédit, si Bank Al-Maghrib le juge utile.

TITRE I : AGREMENT DES AUDITEURS EXTERNES

Article 2

Les établissements de crédit adressent à la Direction du Contrôle des Etablissements de Crédit de Bank Al-Maghrib (DCEC) les demandes d'agrément relatives aux auditeurs externes qu'ils envisagent d'engager pour assurer la mission d'audit définie par la présente circulaire.

Article 3

Les demandes d'agrément relatives aux auditeurs externes exerçant à titre indépendant doivent être accompagnées de dossiers comportant les documents suivants :

- 1) un document attestant de l'inscription de l'auditeur externe sur le tableau de l'ordre des experts-comptables et de l'exercice effectif de la fonction d'expert-comptable ;
- 2) le curriculum vitae, dûment daté et signé, de l'auditeur externe et de chacun de ses collaborateurs susceptibles de prendre part aux travaux d'audit des établissements de crédit ;
- 3) une déclaration sur l'honneur, conforme au modèle joint en annexe, datée et signée par chacune des personnes visées au point 2 ci-dessus, par laquelle le signataire atteste, notamment, qu'il ne tombe pas sous le coup de l'une des incompatibilités prévues par :

la loi n° 15-89 réglementant la profession d'expert-comptable et instituant un ordre des experts-comptables, promulguée par le dahir n° 1-92-139 du 14 rajeb 1413 (8 janvier 1993),

le dahir portant loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle

et la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes, promulguée par le dahir n° 1-96-124 du 14 rabii II 1417 (30 août 1996) ;

- 4) une note faisant ressortir l'expérience professionnelle de l'auditeur externe, les moyens techniques et humains dont il dispose et, le cas échéant, l'appui dont il pourrait bénéficier de la part d'autres partenaires qualifiés, nationaux ou étrangers, ainsi que les références des missions d'audit antérieures réalisées auprès des établissements de crédit et les services de consultation et de conseil, rendus par l'auditeur, y compris par le biais de filiales spécialisées.

Article 4

Les demandes d'agrément concernant les auditeurs externes exerçant en qualité de sociétés d'experts-comptables doivent comprendre, outre les informations visées à l'article 3, les documents ci-après :

une fiche de renseignements, conforme au modèle joint en annexe, dûment datée et signée par le représentant statutaire de la société ;

une copie certifiée conforme des statuts de la société mis à jour ;

le curriculum vitae de chacun des associés appelés à participer aux missions d'audit des établissements de crédit.

Article 5

Toute demande d'agrément doit être accompagnée d'une attestation, conforme au modèle joint en annexe III, dûment datée et signée par un responsable habilité à le faire, par laquelle l'établissement de crédit certifie que le choix de l'auditeur externe a été effectué dans le respect des dispositions prévues par la présente circulaire.

Article 6

Dans le cas où l'auditeur externe fait appel, dans le cadre de sa mission, à des experts ne faisant pas partie de son effectif pour effectuer des travaux ponctuels, il est tenu de s'assurer que ces personnes n'enfreignent pas les dispositions légales relatives aux incompatibilités visées au point 3 de l'article 3 ci-dessus.

Article 7

La DCEC peut demander communication de tous autres renseignements qu'elle estime nécessaires pour l'instruction des demandes d'agrément.

Article 8

Les auditeurs externes sont agréés pour un mandat de 3 ans renouvelable.

Les demandes de renouvellement des agréments doivent être adressées à la DCEC selon les modalités prévues aux articles 2 à 5 ci-dessus.

Article 9

Le renouvellement de l'agrément des auditeurs externes ayant exercé leur mission, auprès d'un même établissement, durant deux mandats consécutifs ne peut intervenir :

qu'à l'expiration d'un délai de trois ans, dans le cas des auditeurs externes exerçant à titre indépendant,

que sous réserve du remplacement de l'associé responsable de la mission d'audit, en ce qui concerne les auditeurs externes exerçant en qualité de sociétés d'experts-comptables.

Article 10

La décision d'octroi de l'agrément ou, s'il y a lieu, de refus de l'agrément dûment motivée, est notifiée à l'établissement de crédit concerné, 30 jours maximum à compter de la date de réception définitive du dossier de demande d'agrément.

Article 11

Bank Al-Maghrib peut adresser un avertissement à tout auditeur externe qui ne s'acquitte pas de sa mission avec la compétence et la diligence requises ou faillit à ses engagements.

Article 12

Bank Al-Maghrib peut suspendre ou, le cas échéant, retirer l'agrément à un auditeur externe, lorsque celui-ci :

se trouve, en infraction au regard des dispositions législatives relatives aux incompatibilités prévues par la loi 15-89, le dahir portant loi n° 1-93-147 ou la loi 17-95 précités,

fait l'objet de mesures disciplinaires de la part de l'ordre des experts-comptables ou de sanctions pénales en application des dispositions de la loi n° 15-89 susvisée,

ne tient pas compte de l'avertissement qui lui a été adressé par Bank Al-Maghrib, en application des dispositions de l'article 11 ci-dessus.

Article 13

La décision de suspension ou de retrait de l'agrément est notifiée à l'établissement de crédit concerné qui doit soumettre à la DCEC une demande d'agrément d'un nouvel auditeur externe, selon les modalités prévues aux articles 2 à 5 ci-dessus.

Article 14

La décision de révocation du mandat d'un auditeur externe, par l'établissement de crédit lui-même, doit être préalablement notifiée à Bank Al-Maghrib et dûment motivée.

L'auditeur externe peut, à sa demande, être entendu par Bank Al-Maghrib.

Article 15

Les établissements de crédit communiquent, chaque année, à la DCEC, copie de la lettre de mission précisant notamment l'étendue des travaux devant être entrepris par l'auditeur externe ainsi que les moyens humains qu'il prévoit à cet effet.

TITRE II : MISSION DES AUDITEURS EXTERNES

Article 16

La mission de l'auditeur externe consiste à établir :

un rapport dans lequel il formule une opinion sur la régularité et la sincérité de la comptabilité et atteste que celle-ci donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement de crédit,

un rapport détaillé dans lequel sont consignées :

* ses appréciations sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne de l'établissement de crédit, eu égard à sa taille, à la nature des activités exercées et aux risques encourus,

* les observations et anomalies relevées au cours de ses investigations dans les différents domaines prévus par la présente circulaire.

Article 17

Les travaux nécessaires à l'accomplissement de la mission d'audit doivent être planifiés et exécutés sur la base d'un programme qui tient compte de la qualité du système de contrôle interne de l'établissement de crédit et des normes professionnelles prévues en la matière.

CHAPITRE I : EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Article 18

L'auditeur externe procède à l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne de l'établissement de crédit eu égard aux dispositions de la circulaire de Bank Al-Maghrib n° 6/G/2001 relative au même objet.

Article 19

L'auditeur externe procède à l'appréciation de l'organisation générale et des moyens mis en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, compte tenu de la taille de l'établissement de crédit, de la nature des activités exercées et des risques encourus.

L'évaluation de l'organisation générale et des moyens du contrôle interne est faite à l'occasion du premier rapport établi dans le cadre de la présente circulaire. Les rapports ultérieurs peuvent ne comporter que les changements qui affectent les domaines susvisés.

Article 20

L'auditeur externe évalue la qualité et l'adéquation du dispositif mis en place pour la mesure, la maîtrise et la surveillance du risque de crédit en procédant notamment à l'analyse :

des modalités de décision, d'exécution et de gestion des crédits ;

des procédures de recouvrement des créances et des modalités de classification des créances en souffrance et de leur provisionnement ;

des procédures de centralisation des risques, de reporting interne et de surveillance du respect des limites réglementaires et de celles fixées par les organes compétents de l'établissement de crédit.

Article 21

L'auditeur externe apprécie la qualité et l'efficacité du dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques de marché, en procédant notamment à l'examen :

des modalités de décision, d'exécution et d'enregistrement des opérations de marché ;

des procédures de mesure de l'exposition aux risques inhérents à ces opérations ;

de la méthode de calcul des résultats opérationnels et de leur rapprochement avec les soldes comptables ;

des procédures d'appréhension du risque de règlement ;

des mécanismes de reporting interne et des méthodes de surveillance du respect des limites réglementaires et de celles fixées par les organes compétents de l'établissement.

Article 22

L'auditeur externe apprécie la qualité et l'adéquation du dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance du risque global de taux d'intérêt et de liquidité, en procédant, en particulier, à l'évaluation :

des procédures d'appréhension de l'exposition globale au risque de taux d'intérêt ;

des procédures de mesure et de suivi des principaux déterminants de la liquidité ;

des mécanismes de reporting interne et des modalités de surveillance du respect des limites réglementaires et de celles fixées par les organes compétents de l'établissement.

Article 23

L'auditeur externe apprécie l'adéquation des dispositifs mis en place pour :

prévenir les fraudes, manipulations et erreurs susceptibles d'engager la responsabilité de l'établissement de crédit ou de porter atteinte à l'intégrité de ses actifs ou de ceux de la clientèle ;

empêcher que l'établissement ne soit impliqué, à son insu, dans des opérations financières liées à des activités illicites ou de nature à entacher sa réputation ou de porter atteinte au renom de la profession ;

garantir la sécurité des personnes et des biens.

Article 24

L'auditeur externe apprécie la fiabilité et l'intégrité du système de traitement de l'information comptable et de gestion en procédant notamment à l'évaluation :

du dispositif de sécurité du système d'information

de la fiabilité de la piste d'audit ;

des procédures comptables et de contrôle de l'information.

Article 25

Les lacunes significatives relevées dans les différents dispositifs du contrôle interne doivent être portées, dès leur constatation, à la connaissance de l'organe de direction et du Comité d'audit de l'établissement de crédit.

Article 26

L'auditeur externe fait état dans son rapport détaillé des insuffisances significatives constatées au niveau :

de l'organisation générale du contrôle interne ;

des dispositifs de contrôle visés aux articles 20 à 23 ci-dessus, tout en précisant le nombre et les montants des dépassements des limites réglementaires et/ou internes ;

du système de traitement de l'information.

Il signale si ces anomalies sont portées de manière régulière à la connaissance des organes d'administration et de direction de l'établissement et si elles donnent lieu aux mesures de redressement appropriées.

Il fait, également, état des recommandations susceptibles de pallier les faiblesses et insuffisances relevées.

Article 27

L'auditeur externe est tenu de signaler à Bank Al-Maghrib, dans les meilleurs délais, tout fait ou décision dont il a eu connaissance au cours de l'exercice de sa mission et qui est de nature à constituer une violation des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux établissements de crédit, à affecter la situation financière de l'établissement audité ou à porter atteinte à la renommée de la profession.

CHAPITRE II : REVISION DE LA COMPTABILITE

Article 28

L'auditeur externe vérifie que les comptes annuels de l'établissement de crédit sont élaborés dans le respect des principes comptables et des méthodes d'évaluation prescrites par le plan comptable des établissements de crédit (PCEC) et qu'ils sont présentés conformément aux règles prévues par ce plan.

Article 29

L'auditeur externe vérifie par sondage, sur la base d'un échantillon représentatif, la régularité et la correcte comptabilisation des opérations ainsi que la conformité et la cohérence des soldes comptables. Il procède également, à l'examen des mouvements des comptes et à l'analyse des pièces justificatives.

Article 30

L'auditeur externe procède à l'examen des principes comptables et méthodes d'évaluation adoptées par l'établissement de crédit et ayant trait notamment à :

la classification des créances en souffrance et leur couverture par les provisions ainsi qu'à la comptabilisation des agios y afférents ;

l'évaluation des garanties prises en considération pour le calcul des provisions ;

la comptabilisation et au traitement des créances restructurées et des provisions et agios y afférents ;

l'imputation des créances irrécouvrables au compte de produits et charges ;

la comptabilisation et l'évaluation à l'entrée et en correction de valeur des différents portefeuilles de titres ;

l'évaluation des éléments libellés en devises et à la comptabilisation des écarts de conversion ;

la constitution des provisions pour risques et charges ;

la prise en compte des intérêts et des commissions dans le compte de produits et charges ;

l'évaluation et à l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles ;

la réévaluation des immobilisations corporelles et financières.

Article 31

L'auditeur externe apprécie la qualité des actifs et des engagements par signature de l'établissement de crédit à l'effet notamment d'identifier les moins-values et les dépréciations, réelles ou potentielles, et de déterminer le montant des provisions nécessaires à leur couverture, compte tenu des dispositions réglementaires en vigueur.

Article 32

L'évaluation de la qualité du portefeuille de crédits se fait sur la base d'un échantillon représentatif tenant compte de la nature de l'activité, de la taille et de la qualité du système de contrôle interne de l'établissement de crédit ainsi que des dispositions précisées ci-après.

L'examen des risques est effectué en donnant la priorité :

aux crédits dont l'encours, par bénéficiaire tel que défini par la circulaire n° 3/G/2001 relative au coefficient maximum de division des risques, est égal ou supérieur à 5 % des fonds propres de l'établissement de crédit ;

aux concours consentis aux personnes physiques et morales apparentées à l'établissement, telles que définies par le PCEC ;

aux autres dossiers de crédit présentant un risque anormal (créances ayant enregistré des impayés ou fait l'objet de consolidation, crédits consentis à des clients opérant dans des secteurs connaissant des difficultés, etc).

Les critères au vu desquels est déterminé l'échantillon susvisé doivent être précisés et justifiés dans le rapport détaillé, en indiquant la part examinée dans l'encours total des crédits.

Article 33

Les anomalies et insuffisances significatives relevées dans la comptabilité ou dans les états financiers ainsi que les omissions d'informations essentielles pour la bonne appréciation du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement, doivent être portées à la connaissance de l'organe de direction en vue de leur redressement.

Article 34

L'auditeur externe fait état dans ses rapports des ajustements, considérés comme significatifs au regard des normes de la profession en vigueur, qui doivent être apportés aux états de synthèse en précisant en particulier :

le montant des créances en souffrance non classées ;

le montant de l'insuffisance des provisions nécessaires pour la couverture des créances en souffrance ;

le montant de l'insuffisance des provisions nécessaires pour la couverture des dépréciations du portefeuille titres ;

le montant de l'insuffisance des provisions pour dépréciations des autres actifs ;

le montant de l'insuffisance des provisions pour risques et charges ;

le montant des soldes injustifiés ;

tout autre écart matériel constaté par rapport aux normes comptables et méthodes d'évaluation prescrites par le PCEC.

Il mentionne également les autres ajustements qui, à son avis, doivent être apportés aux déclarations adressées à Bank Al-Maghrib, en particulier, celles ayant trait à la réglementation prudentielle et aux emplois obligatoires.

TITRE III : DISPOSITIONS DIVERSES ET TRANSITOIRES

Article 35

Les rapports visés à l'article 16 ci-dessus, dûment datés et signés par l'auditeur externe, doivent être adressés, par celui-ci, à la DCEC au plus tard :

15 jours, avant la date de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de l'établissement de crédit concerné ou de l'organe social en tenant lieu, en ce qui concerne le rapport d'opinion ;

le 15 juin de l'exercice suivant celui au titre duquel l'audit est effectué, pour ce qui est du rapport détaillé.

Article 36

La DCEC peut saisir les auditeurs externes pour leur demander tous éclaircissements et explications à propos des conclusions et opinions exprimées dans leurs rapports et, le cas échéant, de mettre à sa disposition les documents de travail sur la base desquels ils ont formulé ces conclusions et opinions.

Elle peut également, à cette fin, tenir des réunions de travail avec les auditeurs externes.

Article 37

Les établissements de crédit sont tenus de mettre à la disposition des auditeurs externes tous les documents et renseignements que ceux-ci estiment nécessaires pour l'accomplissement de leur mission.

Article 38

Les établissements de crédit organisent des réunions périodiques entre leurs auditeurs externes et leurs auditeurs internes, à l'effet d'examiner les questions ayant trait au système de contrôle interne et aux autres questions d'intérêt mutuel.

Article 39

Les établissements de crédit communiquent à la DCEC, à sa demande et dans les délais fixés par elle, les mesures prises et celles qu'ils envisagent de mettre en œuvre pour remédier aux lacunes, erreurs et insuffisances relevées par l'auditeur externe.

Article 40

Les demandes d'agrément relatives aux auditeurs externes qui, à la date de publication de la présente circulaire assurent la mission d'audit auprès des établissements de crédit, doivent être adressées à la DCEC dans un délai de 60 jours maximum à compter de cette date, accompagnées de la lettre de mission visée à l'article 15 ci-dessus.

Article 41

Les dispositions de la présente circulaire entrent en vigueur à compter de la date de sa publication.

7. LE CONCEPT DE VALUE AT RISK

Le concept de «Value at Risk » est l'approche la plus récente et la plus globale des risques de marché.

Elle constitue une évaluation des pertes que peut enregistrer le détenteur d'une position sur actifs financiers. Cette mesure s'inscrit dans le cadre d'un intervalle de confiance et à un horizon de temps prédéterminé. Elle est fondée sur l'observation historique de la volatilité de la valeur des actifs financiers et des corrélations de taux et de prix enregistrées par les marchés.

Elle repose donc sur l'idée que les variations futures seront en ligne avec les variations passées.

Le concept de « Value at Risk » présente l'avantage de permettre de mesurer la totalité des risques supportés par un établissement bancaire à un instant donné, au moyen d'un seul indicateur.

Toutefois, cet indicateur n'est obtenu qu'à travers de nombreuses étapes de calcul difficiles à mettre en œuvre surtout pour un établissement multi-entités disposant de plus d'un réseau international.

8. QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE ADAPTÉ À LA CIRCULAIRE N°6

9. CRITÈRES DE SÉLECTION DE NOTRE ÉCHANTILLON BANCAIRE

Méthodologie

L'enquête internationale sur les risques opérationnels organisée par la British Bankers Association (BBA), l'International Swaps and Derivatives Association (ISDA) et Robert Morris Associates (RMA) apporte un éclairage représentatif sur pratiques actuelles et les tendances. PricewaterhouseCoopers a piloté la préparation et le déroulement de cette enquête. 25 institutions financières, majoritairement des banques, représentant un 1/4 des 100 premières banques mondiales. Le questionnaire comportant 155 questions, a été structuré autour de 7 thèmes. Des interviews complémentaires avec certains participants ont permis d'analyser les réponses.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Coopers & Lybrand, IFACI, La nouvelle pratique du contrôle interne – Edition Les organisations Octobre 1994.
- Michel Rouach, Gérard Nauleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier – Edition Economica Septembre 1999
- Antoine Sardi, Audit et inspection bancaire – l’audit interne – Edition Afges septembre 2002
- Antoine Sardi, Pratique de la comptabilité bancaire – Edition Afges 1999
- Jean-Michel Errera, Christian Jimenez, Pilotage bancaire et contrôle interne – Edition Les Eska – Juillet 1999.
- Amine Tarazi, Risques bancaires, déréglementation financière et réglementation prudentielle : Une analyse en terme d’espérance-variance.
- Siruwet, Jean-luc, Roessler, Lydia, Le contrôle comptable bancaire, un dispositif de maîtrise des risques : normes, techniques et mise en œuvre.
- Azedine Berrada, Techniques de banques et de crédit. Ed -2000

Normes Internationales

- I.F.R.S , Norme comptable internationale IAS No 39 : Evaluation et comptabilisation des actifs financiers.
- US.GAAP, Norme FAS 133 relative à l'évaluation des instruments financiers.

Thèses & Mémoires

- Evaluation du risque de crédit en matière bancaire, Ilhame Loubna Lahlou, Mémoire d’Expertise Comptable Marocain Session Novembre 1999

- Le suivi des risques d'une banque : approche méthodologique et outils d'analyse, LORIN Christophe, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session Mai 2000
- La gestion quantitative et dynamique des risques de crédit dans le secteur bancaire - enjeux économiques, réglementaires et comptables - Conséquences sur les travaux du commissaire aux comptes, VALVERDE Luc, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session Mai 2001
- La gestion du risque dans une banque - application à l'activité crédit, SALAUN Loïc, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session Mai 2001
- La couverture du risque de crédit dans les banques : provisionnement ou allocation de fonds propres ? La position du commissaire aux comptes, BERNADAT EP. FRENZEL Catherine, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session Mai 2002
- Gestion des risques financiers dans les banques régionales : présentation des méthodes actuelles et proposition d'une nouvelle approche de contrôle de ces risques, JOLAIN Emmanuel, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session novembre 1997
- Le règlement CRBF 97-02 - La refonte du contrôle interne bancaire axée sur l'anticipation du pire à travers une démarche qualité, MORATA José-Manuel, Mémoire d'Expertise Comptable Français Session novembre 1998

Publications des organismes professionnels

- Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace – Comité de Bâle sur le contrôle bancaire – septembre 1997
- NOTE DE STRATEGIE DU SECTEUR FINANCIER, Rapport de la banque mondiale sur le Maroc, Septembre 2000;
- North African Banks Lack Momentum Amid Turbulent Regional Environment, Standard& Poor's, septembre 2003;
- Bank Industry Risk Analysis: Morocco (Kingdom of), Standard& Poor's, novembre 2003;
- Value and Reporting in the Banking Industry, Edition PricewaterhouseCoopers
- Challenges of the new Basel Accord— Actions for senior management, Edition PricewaterhouseCoopers
- Implementing the New Basel Accord, Edition PricewaterhouseCoopers

- Operational Risk Management, Basle Committee on Banking Supervision, September 1998;
- A New Capital Adequacy Framework: Pillar 3 Market Discipline, Basel Committee on Banking Supervision, January 2000;
- Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres: note explicative, Secrétariat du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Janvier 2001;
- Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, COMITÉ DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE BANCAIRE, janvier 2001;
- Modalités de calcul du ratio international de solvabilité, Commission bancaire française, février 2002
- Internal Control and Audit Weaknesses for Foreign Banks US Branches, GAO, septembre 1997
- Principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Septembre 1997;
- Internal Control Management and Evaluation Tool, GAO (United States General Accounting Office), August 2001
- Rapports de Bank Al Maghrib 2002, 2001 et 2000

Publications réglementaires

- Circulaires de Bank Al Maghrib N°6, N°9, N°19
- Circulaires de Bank Al Maghrib relatives aux ratio prudentiels «ratio cooke, ratio de division des risques, ratio de liquidité, réserve monétaire »
- Règlement Français N°97-02 sur le contrôle interne bancaire
- Loi de Sarbanes Oxley sur les nouvelles exigences des dirigeants en matière de certification du dispositif de contrôle interne
- Loi bancaire marocaine de 1993
- Loi 17-95 relative aux sociétés anonymes
- Livre blanc de la commission bancaire française relatif à la sécurité des systèmes d'information – 1995

- Plan Comptable des établissements de crédit

Publications spécialisées

- Le rôle clé du contrôle interne, Georges Ravet (de la caisse d'épargne) -Revue Banque Magazine N°616 , Juillet-Août 2000,
- Bâle II - Plus de règles, moins de fonds propres? Yves Burger (Standard & Poor's) -Revue Banque Magazine N°654 , 01/01/2002,
- Gestion des risques : Comptabilité et évaluation des risques bancaires, Etienne Boris (PricewaterhouseCoopers) - Revue Banque Magazine N°654 , 01/01/2002, Revue Banque magazine - (n°616) - (ISBN/ISSN :) - 01/07/2000
- Le livre blanc et la comptabilité bancaire, Yves Bernheim (Mazars & Guérard - Adicecei) -Revue Banque magazine - (n°583) – 01/07/1997
- Bâle II et normes IFRS : les banques de taille moyenne face aux nouvelles réglementations, Antoine Warin (Plaut Consulting France) - Philippe Albrecht (Plaut Consulting Financial Services), Banque magazine - (n°656) – 01/03/2004;
- Gestion actif-passif : quelle approche de mesure du risque de taux?, Madji Chaabouni (Headstrong), Banque magazine - (n°656) – 01/03/2004,
- La chronique du risque management avec PriceWaterhouseCoopers - Systèmes d'information - Technologie XBRL : une réelle opportunité pour Bâle II, Jimmy Zou (PricewaterhouseCoopers) - Marie-Jeanne Deverdun (PriceWaterhouseCoopers), Banque magazine - (n°656) – 01/03/2004
- Bâle II - Plus de règles, moins de fonds propres?, Yves Burger (Standard & Poor's) - Banque magazine - (n°654) – 01/01/2004
- Risque opérationnel : l'apport des outils automatisés de gestion des risques, Marie-Agnès Nicolet (Deloitte Touche Tohmatsu) - Banque magazine - (n°654) – 01/01/2004
- Mode d'emploi : la rentabilité ajustée des risques, Stéphane Berlioux (Ernst & Young Risk management) - Banque magazine - (n°652) – 01/11/2003
- Méthodologie : le suivi du risque opérationnel, Sylvie Lépicié (LGB Finance) - Yann Le Tallec (LGB Finance) - Banque magazine - (n°652) – 01/11/2003,

- Métier de la banque - IAS/Bâle II : quels nouveaux profils?, Anne Drif (Revue Banque)
-Banque magazine - (n°652) – 01/11/2003
- Débat : Bâle II et la stabilité financière, Michel Dietsch (Institut d'études politiques de Strasbourg.) - Dominique Garabiol (Groupe Caisse d'Epargne) - Pierre-Yves Thoraval (Commission bancaire.) - Alain Duchâteau (Secrétariat général Commission Bancaire)
-Banque magazine - (n°651) - 01/10/2003
- Bâle II - Asset managers et risque opérationnel : les nouveaux paradoxes, Didier Benâtre (PricewaterhouseCoopers) - Isaac Look (PricewaterhouseCoopers) - Banque magazine - (n° 651) - 01/10/2003

TABLE DES MATIÈRES

Gestion des risques bancaires

Diagnostic et Difficultés de mise en œuvre

Quels enjeux pour le commissaire aux comptes ?

LEXIQUE

