



MEMOIRE
MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE
DE GESTION

Refonte du Système d'Information Comptable :
Analyse des Risques Opérationnels

Réalisé par
BOUANANI Mohammed Rida

Directeur de recherche
M.ANDALOUS Azeddine

Suffragant
M.EL MOUEFFAK Mohamed

2005 – 2006

SOMMAIRE

Problématique	6
Introduction	8
 Chapitre Premier : Présentation du Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)	
Section 1 : Historique du CIH	12
1 – Le Crédit Immobilier et Hôtelier	
2 – Les dates clés de l’histoire du Crédit Immobilier et Hôtelier	
3 - Fiche signalétique	
Section 2 : Le Secteur d’activité du CIH	15
Section 3 : Présentation des organes de pilotage	16
1 – Les organes d’Administration	
2 – Les organes de Direction	
Section 4 : Renseignement sur l’actionnariat et les filiales	18
1 – Evolution du capital Social du CIH	
2 – Structure de l’actionnariat	
3 – Les filiales et les participations du CIH	
Section 5 : La Stratégie de développement du CIH	19
Section 6 : Les Perspectives du CIH	19
 Chapitre Deuxième : Travaux du comité de Bâle sur le risque	
Section 1 : Le comité de Bâle	22
1 – Le comité de Bâle	22
2 – L’accord de Bâle I : le Ratio de Cooke	22
2.1 – Présentation du Ratio de Cooke	
2.2 – Les insuffisance du Ratio de Cooke	
3 – l’accord de Bâle II	25
Section 2 : Le risque opérationnel	26
1 – Définition	26
2 – Les approches proposées	26
2.1 - l'approche indicateur de base	
2.2 - l'approche standard	
2.3 - L'approche Mesure Avancée (AMA)	

Chapitre Troisième : Refonte du Système d'Information Comptable : analyse des Risques Opérationnels

Section 1 : L'expression du besoin : le cahier des charges	30
Section 2 : La constitution de l'équipe projet	31
1 – La maîtrise d'ouvrage (MOA)	31
2 – La maîtrise d'œuvre (MOE)	32
3 – Le chef du projet	33
4 – L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA)	33
5 – Le comité de suivi	33
6 – Le comité de pilotage	34
Section 3 : La charte du projet	35
Section 4 : Le Choix de l'application	35
Section 5 : La mise en place de l'application : bascule	38
1 - les préalables à l'exécution de la bascule : pré requis	38
2 - L'équipe de la bascule	39
3 - Le scénario de la bascule	39

Chapitre Quatrième : Synthèse des recommandations 42

Conclusion 46

Annexes 48

Bibliographie 60

Dédicaces

Je dédie le présent travail

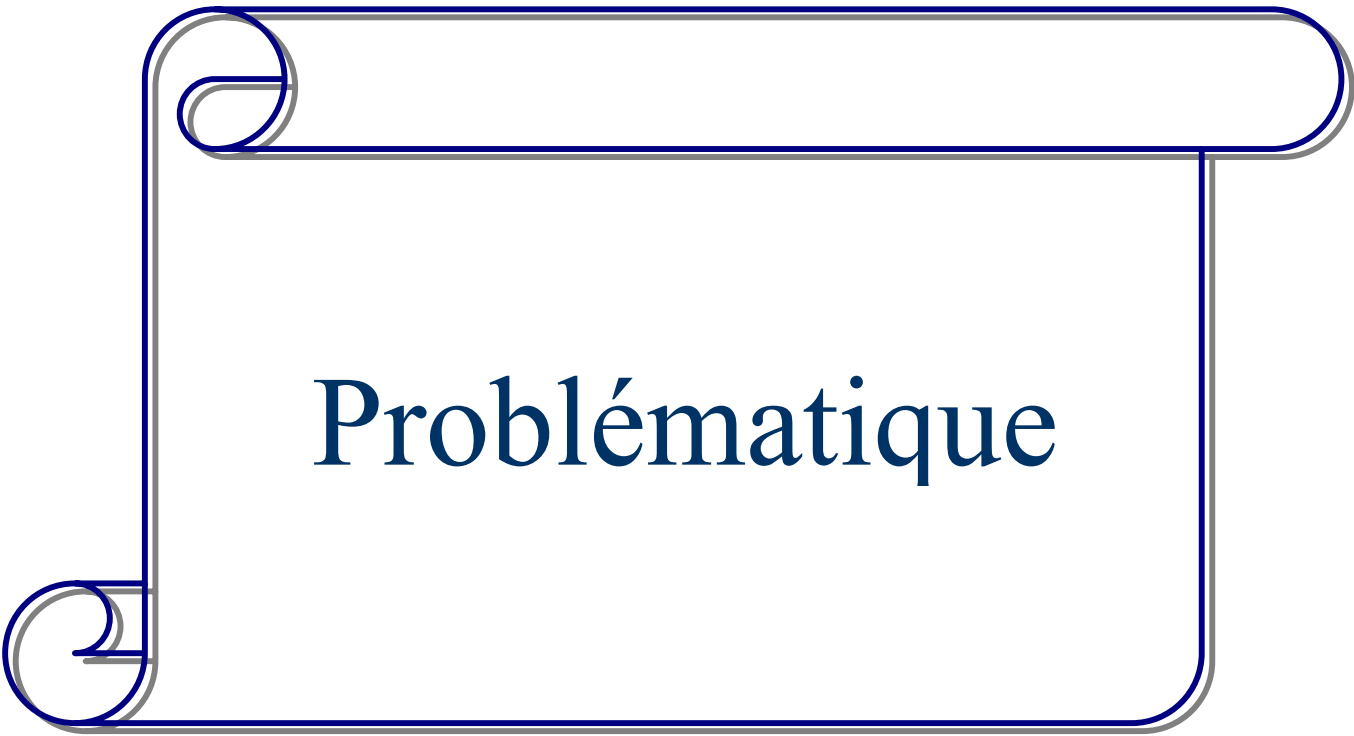
à mes parents,

à mon épouse pour son soutien

et à toute ma famille.

Remerciements

Je tiens M. Azeddine ANDALOUS et M. Abdelmounim EL MANSOURI pour leur encadrement, le corps professoral du mastère, ainsi que toute personne qui m'a aidé de près ou de loin à réaliser ce travail.

A decorative frame resembling a rolled-up scroll, drawn with a dark blue line. It has a horizontal top bar with a rounded right end and a small loop on the left. A vertical line descends from the left side, with a loop at the bottom. The word "Problématique" is centered within the rectangular area of the scroll.

Problématique

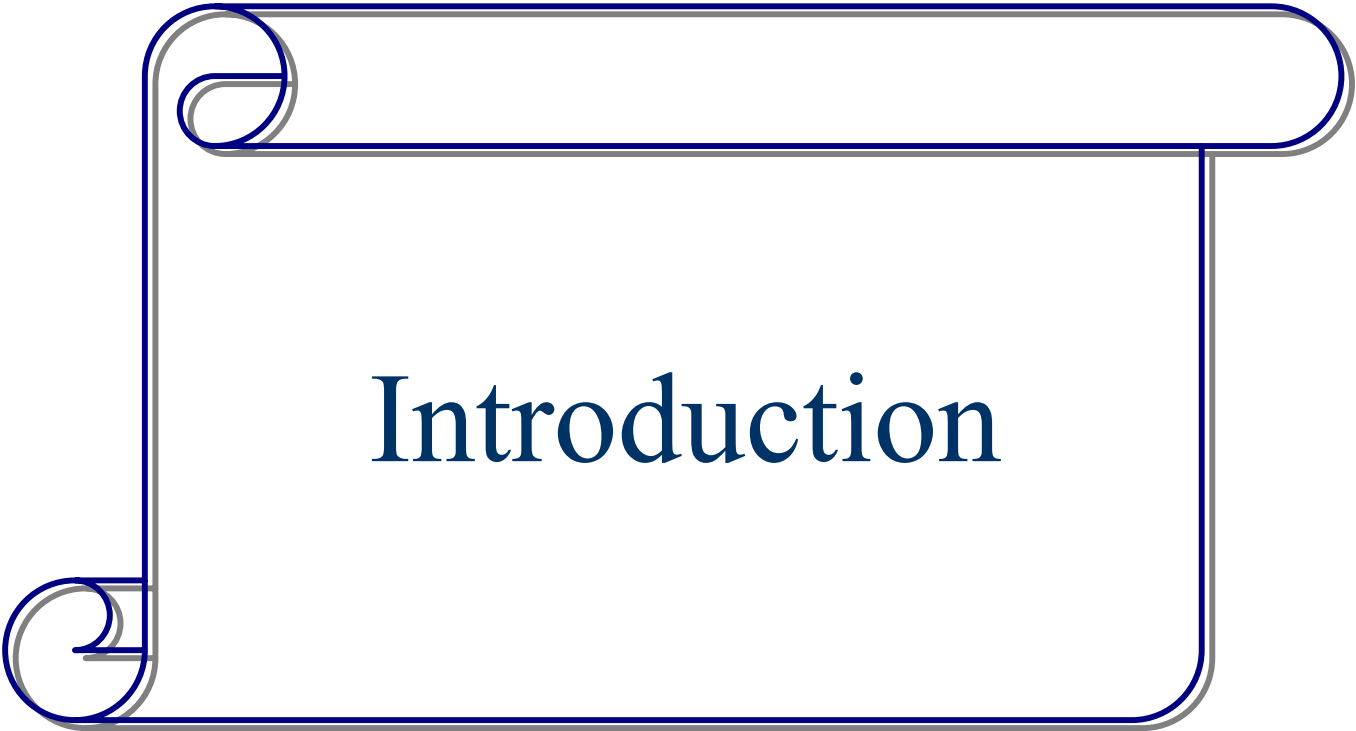
A l'instar des grandes institutions financières et bancaires, le crédit Immobilier et Hôtelier s'est engagé dans un grand chantier de renouvellement et modernisation de son système d'information.

Dans ce sens, un projet ambitieux de refonte du système d'information comptable et de rationalisation de l'ensemble des chaînes de traitement a été lancé.

Ce dernier doit tenir compte des exigences de Bâle II notamment en matière de Risques Opérationnels.

D'où la problématique du présent travail : **A quel degré ces risques Opérationnels sont cernés dans le projet de mise en place du nouveau système d'information comptable ?**

Nous nous sommes assignés comme mission de traiter cette problématique, et ce, à travers l'examen des différentes phases du projet et proposer la démarche à suivre pour y remédier.

A decorative blue scroll frame with rounded corners and a shadow effect, containing the title 'Introduction'.

Introduction

De par leur nature d'intermédiaires financiers, les banques sont exposées depuis toujours à une série de risques.

Le risque n'est pas nouveau pour le système bancaire, nous pouvons même dire qu'il est inhérent à toutes les opérations bancaires.

En effet, le monde financier a connu plusieurs désastres durant la dernière décennie : la banque Orange county a perdu 1,7 billion dollar en 1994 suite à une mauvaise manipulation du taux d'intérêts, en 1995 Barings, une institution financière vieille de 233 ans s'est effondrée par la seule faute d'un courtier en produits dérivés.

Pour faire face à ces perturbations financière et combler le vide en matière de gestion des risques bancaires, le comité de Bâle s'est penché sur l'analyse des différents risques auxquels les banques peuvent être affrontées et a diffusé plusieurs recommandations pour y remédier.

L'accord de Bâle II du 28 juin 2004, auquel les établissements de crédit au Maroc doivent se conformer avant juin 2007, renforce la réglementation en matière de gestion des risques bancaires et en particulier des risques opérationnels.

Dans l'environnement bancaire, le contrôle de la sécurité des flux des informations constitue un des points primordiaux de l'évaluation des risques opérationnels.

D'où l'importance d'évaluer les performances du système d'information en terme de fiabilité et de sécurité.

Dans le même ordre d'idées, le Crédit Immobilier et Hôtelier, conscient de l'importance des systèmes d'information dans la gestion des risques dans la banque, s'est engagé dans un vaste chantier de mise à niveau de son système d'information.

Suite à un audit approfondi de l'outil existant et l'identification des leviers d'amélioration, le CIH a lancé, un projet ambitieux « **Projet Détroit** » de refonte du système d'information comptable et de rationalisation de l'ensemble des chaînes de traitement.

Ce projet structurant couvre la comptabilité générale, la comptabilité client, le reporting, la normalisation du process comptable ainsi que les adaptations des systèmes opérationnels en amont.

Notre mission dans la direction financière du CIH nous a permis à travers notre participation effective à la mise en place du projet de refonte du système

d'information comptable, de déceler les risques opérationnels qui peuvent se présenter tout au long du projet et nuire la qualité du travail réalisé.

Après une présentation du CIH et du comité de Bâle, la partie analytique du présent travail sera dédiée à l'analyse des risques opérationnels qui peuvent se présenter lors de la mise en place du projet Détroit.

Chapitre Premier

Présentation du Crédit Immobilier et Hôtelier

1 – Historique du CIH

1.1 – Le Crédit Immobilier et Hôtelier

Le CIH constitue un organe important du dispositif économique et financier du Royaume. Intervenant depuis plusieurs décennies dans les secteurs de l'Immobilier et du Tourisme, il a permis le financement d'importantes réalisations dans la production de logements et a contribué à l'émergence d'une véritable infrastructure hôtelière, à même d'accueillir les afflux touristiques vers notre pays.

Doté initialement d'un statut d'Organisme Financier Spécialisé (O.F.S), le CIH a été transformé en banque de dépôt dans le cadre de la libéralisation de l'activité bancaire, opérée à partir de 1986 et consacrée par l'adoption en 1993 de la loi bancaire.

Ainsi, le CIH tout en demeurant le principal bailleur de fonds du tourisme et de l'habitat, est devenu une banque universelle avec un réseau de 100 agences, une présence dans toutes les régions du pays et un encours de dépôt de près de 9 Mrds de DH.

1.2 – Les dates clés de l'histoire du Crédit Immobilier et Hôtelier

Depuis sa création, le parcours du CIH a été jalonné par les événements suivants :

1920 : Création sous la dénomination "Caisse des Prêts Immobiliers du Maroc" (CPIM).

1967 : Promulgation du Dahir du 5/11/1967 qui a fait de la CPIM un Organisme Financier Spécialisé dans le financement du secteur immobilier et touristique sous le nom de "CIH" et entrée de la CDG à hauteur de 65% dans son capital social.

1988 : Conversion du CIH en banque, suite à la promulgation de la loi de 1986 autorisant le CIH à collecter les dépôts auprès du public.

1989 : Le CIH figure sur la liste des sociétés privatisables avec la BNDE, la BMCE et la BCP dans le secteur bancaire.

1996 : La garantie de l'Etat sur les nouvelles émissions d'emprunts obligataires est supprimée sauf pour le financement du logement social.

1998 : Audit du portefeuille de créances révélant une très forte sinistralité non couverte par les provisions réglementaires. Situation financière compromise de la banque, exacerbée par un coût élevé des ressources.

2000 : Adoption d'un plan de restructuration et de développement du CIH, avec le soutien des actionnaires et sous l'égide des Pouvoirs Publics.

2002 : Lancement de la première opération de titrisation au Maroc, portant sur un volume de 500 MDH de créances hypothécaires et concrétisé par la création en avril 2002 du premier de placement en titrisation dénommé « CREDILOG 1 ».

2002 : Adoption du plan de reprofilage de l'endettement via une reconversion de la dette onéreuse permettant une réduction substantielle du coût des ressources.

- 2003** : Assainissement des comptes suite à la dotation exceptionnelle de 2,7 Mrds de DH allouée à la couverture du portefeuille de créances en souffrances.
- 2005** : Assainissement en cours des créances détenues sur les organismes publics et négociation avec les pouvoirs publics pour le dénouement définitif de la garantie de l'Etat sur certaines créances hôtelières.

1.3 - Fiche signalétique

Dénomination sociale	Crédit Immobilier et Hôtelier S.A.
Siège social	187. Avenue Hassan II. Casablanca 20 000
Téléphone	+212 022 47 90 00 / 022 47 91 11
Fax	+212 022 47 93 63 / 022 22 37 48 / 022 20 84 25
Site web	www.cih.co.ma
Forme juridique	Société anonyme de droit marocain régie par les dispositions de la loi n°17-95 promulguée par le Dahir n°1-96-124 du 30 août 1996 relative aux sociétés anonymes.
Date de constitution	26 mai 1920
Durée de vie	99 ans
N° du Registre de Commerce	N°203 – Casablanca
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre
Objet social	La société a pour objet, conformément à la réglementation en vigueur (article 2 des statuts) : – l’octroi de prêts à court, moyen et long terme ; – les engagements par signature ; – la collecte des ressources nécessaires à la réalisation de ses opérations, en plus des capitaux déposés par sa clientèle, au moyen de l’émission de titres de créances à court, moyen ou long terme ; – la mise à disposition de la clientèle de tous moyens de paiement ou leur gestion ; – toute opération de location assortie d’une option d’achat ; – toute opération d’affacturage ; – toute opération sur l’or, les métaux précieux et les pièces de monnaie ; – toute opération de placement de souscription, d’achat, de gestion, de garde et de vente portant sur des valeurs mobilières ou tout produit financier
Capital social actuel	21 823 36300 DH, divisé en 21 823 363 actions de 100 DH chacune.

Source : CIH

2 – Présentation du secteur d'activité du CIH

Le CIH opère dans un secteur bancaire ayant enregistré une évolution remarquable, depuis la mise en œuvre d'importantes réformes structurelles au début des années 90.

Les réformes entamées au début des années 1980 visaient à moderniser le système financier marocain dans son ensemble en s'attaquant progressivement à ses handicaps, en vue de lui permettre de mieux remplir sa fonction de mobilisation des ressources et d'adapter ses structures et ses modes de fonctionnement aux exigences de l'ouverture internationale.

Dans le secteur bancaire, la réforme s'est traduite par le décloisonnement du secteur et la généralisation de la banque universelle, la libéralisation des taux d'intérêt créditeurs à partir de 1985 et des taux débiteurs à compter de 1990 ainsi que la déréglementation de l'activité bancaire qui s'est concrétisée par la levée de l'encadrement du crédit en 1991 et la suppression des emplois obligatoires entre 1992 et 1998.

La première refonte de la loi bancaire effectuée en 1993 a consolidé l'orientation de libéralisation du secteur, amenant les banques à mettre à la disposition de leur clientèle de nouveaux produits et à adopter de nouvelles techniques de crédit s'inspirant de celles en vigueur sur le plan international.

Cette période a connu un développement remarquable des dépôts et des crédits, une extension de la monétique, une importante augmentation des guichets et des ouvertures de comptes bancaires et le développement des opérations internationales.

Parallèlement à la modernisation du système bancaire, les pouvoirs publics ont procédé à la rénovation des marchés de capitaux à travers l'application d'une série de réformes qui ont abouti à l'émergence d'un marché monétaire et une refonte totale du cadre institutionnel régissant le marché financier.

Ces réformes, introduites progressivement, visaient à faire évoluer le système financier dans son ensemble pour accompagner une économie de plus en plus ouverte, et se sont traduites par une croissance importante des indicateurs sectoriels, une consolidation du marché et un élargissement important de l'offre.

Dans de nombreux pays émergents, la libéralisation du secteur financier s'est accompagnée d'une fragilisation de certains établissements de crédit, voire du système bancaire dans son ensemble. En vue d'atténuer un tel risque, les autorités monétaires ont mis en place une réglementation prudentielle rigoureuse, s'inspirant des normes internationales en la matière (capital minimum, ratio de solvabilité, coefficients de liquidités et de division des risques, méthodes de classification et provisionnement des créances en souffrances, etc.).

Ce dispositif a été complété plus récemment par l'alignement de la comptabilité des établissements bancaires (PCEC) sur les normes internationales et par l'institution de règles d'audit et de contrôle interne visant à informer davantage, et donc à responsabiliser, les organes dirigeants desdits établissements.

Sur un autre registre, le CIH intervient également en tant qu'acteur majeur dans le financement du secteur de l'habitat au Maroc, un secteur présentant des enjeux socio-économiques cruciaux. Ces enjeux se matérialisent par la ferme volonté des pouvoirs publics de l'ériger en priorité nationale.

Le secteur de l'habitat est caractérisé par des gisements de croissance importants qui peuvent se mesurer à l'aune du déficit en logements estimé à plus 90.000 par an, de l'insuffisance de l'offre accessible aux ménages à faible revenu et de l'importante inadéquation entre l'offre et la demande de logements.

3 – Présentation des organes de pilotage du CIH

3.1 – Les organes d'Administration

3.1.1 – Le Conseil d'Administration

Selon l'article 16 des statuts, le CIH est administré par un Conseil d'Administration composé de 7 à 15 membres au plus, pris parmi les actionnaires et nommés par l'Assemblée Générale.

Le conseil d'administration est composé des représentants des actionnaires et de ceux des Ministères chargés des Finances, de l'Habitat et du Tourisme. Il se réunit en vertu des dispositions statutaires au moins deux fois par an et chaque fois que les circonstances l'exigent.

Il est à noter que Bank Al Maghrib s'est retirée du conseil d'administration en mars 2004. Cette décision s'inscrit dans le cadre de la réforme de ses statuts qui prévoit son retrait du capital et des instances de gestion des établissements soumis à son contrôle.

Le conseil d'administration réuni le 21 septembre 2006 a adopté le principe de la modification du mode de gouvernance du CIH, de la SA à Conseil d'Administration à la SA à Directoire et Conseil de Surveillance

3.1.2 – Le commissaire du Gouvernement

Conformément aux dispositions de l'article 24 bis des statuts, un commissaire du gouvernement, en la personne de M. Ali BEDRANE, est placé auprès du CIH pour veiller à l'observation des dispositions légales, réglementaires et statutaires et du règlement intérieur. Il prend connaissance de tout document propre à éclairer sa surveillance.

Le commissaire du gouvernement est obligatoirement convoqué à toutes les séances du conseil d'administration ou des comités qui en émanent. Toutes les décisions de ces instances sont soumises à l'appréciation du commissaire du gouvernement. Il peut, dans les huit jours, qui suivent la réunion en question s'il y a assisté, soit de la réception du procès-verbal de séance, s'opposer à ces décisions et dans ce cas provoquer une seconde délibération qui doit intervenir dans le délai d'un mois maximum et qui sera définitive. Il reçoit communication des ordres du jour, procès-verbaux, rapports et dossiers destinés à être communiqués aux administrateurs.

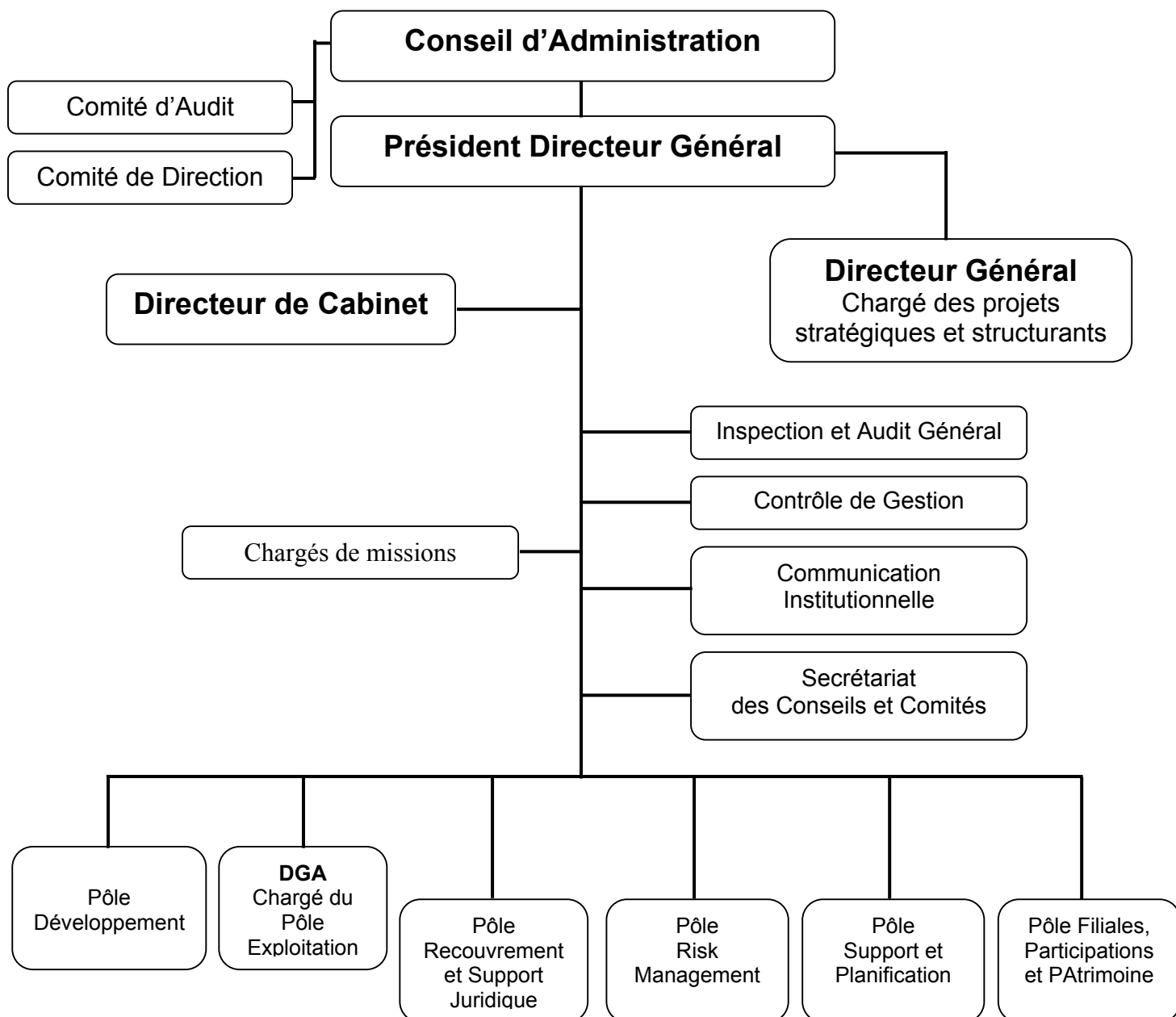
3.2 – Les organes de Direction

Pour faire face aux besoins de son développement, le CIH a été amené à définir une organisation cible prenant en compte trois grands objectifs :

- **Objectif Stratégique** : définition d'un modèle de croissance de la banque pour les années à venir ;
- **Objectif Institutionnel** : prise en compte des changements de l'actionnariat et ses conséquences sur la gouvernance de la banque ;

- **Objectif réglementaire** : prise en compte des incidents de Bâle II sur les process et l'organisation de la banque

L'organigramme du CIH se présente comme suit :



4 – Renseignement sur l'actionnariat et les filiales du CIH

4.1 – Evolution du capital Social du CIH

Entre 1988 et 2000, et afin de se doter des moyens financiers nécessaires à la poursuite de son développement, le CIH a procédé à dix augmentations de capital dont les plus importantes ont été réalisées durant les exercices 1998 et 2000.

En mars 1998 la banque a procédé à une augmentation de capital par la création de 3.061.000 actions nouvelles de 180 DH, ce qui a porté son capital social à 1.326.650.000 DH.

L'exercice 2000 a pour sa part, vu le démarrage du plan de redressement s'inscrivant dans le prolongement du vaste programme de mise à niveau de la banque, entamé depuis 1998.

Elaboré sous l'égide de Monsieur le Premier Ministre avec la participation des autorités monétaires et du management du CIH, le plan de redressement s'est articulé principalement autour de la recapitalisation de la banque à hauteur de 2 Mrds de DH devant servir au rétablissement partiel de la structure financière.

Le CIH a porté son capital de 1 326 650 000 DH à 3.323.363.100 DH par une augmentation de capital de 2.000.000.000 DH souscrite en numéraire. Cette augmentation devait permettre à terme le rétablissement de l'équilibre financier du CIH ainsi que l'amélioration de ses fonds propres.

En 2006, suite à une opération accordéon, le capital du CIH est devenu 2.182 336 300 DH.

4.2 – Structure de l'actionnariat

Au 30 juin 2006, et après prise en compte des récentes opérations sur la capital du CIH, le montant du capital social du CIH, entièrement libéré, est composé de **21 823 363** actions, d'une valeur nominale de cent 100 DH, et réparti comme suit :

Actionnaire	Nb. titres détenus	% capital
Massira Capital Management	14 621 654	67,00%
RMA Wataniya	978 341	4,48%
S A N A D	770 198	3,53%
Atlanta	756 067	3,46%
C D G (Placements)	531 856	2,44%
Abu Dahbi Fund For Arab Economic Development	43 398	0,20%
Société du Maroc Et des Emirats Arabes Unis de Développement SOMED	32 500	0,15%
Flottant en Bourse	4 089 349	18,74%
TOTAL	21 823 363	100%

4.3 – Les filiales et les participations du CIH

Les participations détenues par le CIH dans les unités hôtelières ont pour origine la conversion partielle des créances détenues sur ces entités. Cette conversion de créances en participations a été autorisée par l'arrêté n°31790 du 27 avril 2003, du Ministère des Finances et de la Privatisation après avis du Comité des Etablissements Crédit.

Par ailleurs, et sur de nombreux dossiers, le CIH ne dispose pas à ce jour d'un flux d'informations comptables fiables et de comptes sociaux arrêtés par les organes de gestion des sociétés concernées.

Par conséquent, et du fait de l'absence de synergie des filiales détenues avec le cœur de métier du CIH et du caractère « contraint » de la détention de ces participations qui donnent lieu à des relations conflictuelles avec certains débiteurs, le CIH compte œuvrer dans le sens d'une liquidation progressive de ces actifs hors exploitation.

5 – Stratégie de développement du CIH

Poursuivant les actions de restructuration, la stratégie d'investissement de la banque, continuera d'être orientée vers la liquidation des actifs hors exploitation via la réduction du portefeuille de participations et la transformation de l'actif non productif en actif productif. En effet, le CIH n'a pas vocation à gérer les participations hôtelières détenues en portefeuille et des cessions portant sur le patrimoine hôtelier seront effectuées au cas par cas en fonction des opportunités futures. Par ailleurs, et dans le cadre d'accords conclus avec certains promoteurs immobiliers défaillants, le CIH a entamé plusieurs procédures tendant à céder les logements hypothéqués à son profit.

6 – Les perspectives du CIH

L'ampleur des chantiers engagés par le CIH est en phase avec les potentialités prometteuses du secteur bancaire et la visibilité qui entourent ses fondamentaux tractés en premier lieu par la faiblesse de la bancarisation au Maroc. *« Bien qu'en progression continue, cette dernière demeure modeste compte tenu des potentialités nationales et comparativement aux performances réalisées, dans ce domaine, par certains pays de niveau de développement comparable. Les raisons en sont multiples, en particulier l'importance du secteur informel, le développement économique régional déséquilibré, la réticence à accepter les moyens de paiement scripturaux et les difficultés rencontrées pour accéder aux services financiers. Néanmoins, la bancarisation devrait se développer plus rapidement durant les années à venir, compte tenu des actions engagées en vue du renforcement du cadre légal et réglementaire, de la modernisation et de la sécurisation des systèmes de paiement et de l'élargissement de l'accès aux services financiers »*, rapport de Bank Al Maghrib 2004.

En second lieu, le recentrage du CIH autour du financement de l'habitat et de la famille témoigne d'un choix judicieux opéré dans un repère temps extrêmement important. En effet, les perspectives de développement du secteur sont plus que prometteuses, avec la poursuite des programmes initiés par les pouvoirs publics en termes d'habitat social et d'infrastructures de base (villes nouvelles, port Tanger-Med, etc.) et la matérialisation dans les faits des mesures incitatives prônées à travers notamment :

- le lancement du programme « Villes sans bidonvilles » ;
- la mobilisation du foncier public ;

- l'activation du programme des Provinces du Sud ;
- le lancement du programme de réhabilitation de l'habitat menaçant ruine (HMR) ;
- la création de villes nouvelles ;
- la promotion de l'habitat en milieu rural ;
- etc.

A ce titre, le CIH est en mesure de capter une part importante du potentiel dont dispose le secteur de l'habitat au Maroc, en capitalisant sur sa notoriété déjà établie. La qualité des produits et le savoir faire technique développé par le CIH durant plus de cinq décennies constituent de sérieux atouts pour aiguiser la force de frappe commerciale.

Enfin, l'amélioration de l'environnement administratif et judiciaire dans lequel exercent les institutions bancaires en général et le CIH en particulier est de nature à faciliter à la fois le recouvrement des créances en souffrance dans des délais raisonnables et la réalisation des garanties détenues, tout en atténuant le recours abusif des entreprises à la procédure de redressement judiciaire.

Dans ce sillage et pour contribuer à l'amélioration des pratiques judiciaires, la concertation entre le Ministère de la Justice, Bank Al-Maghrib et le GPBM s'est renforcée avec la constitution d'une commission tripartite pour examiner les questions ayant trait, notamment :

- aux procédures de traitement des difficultés des entreprises pour atténuer le recours abusif à ces procédures ;
- à la mise en application effective des dispositions des articles 567 et suivants du Code de Commerce pour permettre à l'ensemble des créanciers de l'entreprise en difficulté d'être informés de l'ouverture de la procédure de redressement ; et
- à la réalisation des sûretés suivant une procédure allégée et contrôlée.

Chapitre Deuxième

Les travaux du comité de Bâle sur le risque

1 – Présentation du comité de Bâle

1.1 – Le comité de Bâle

Le Comité de Bâle a été institué à la fin de 1974, sous l'appellation de Comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires, par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix, à la suite de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne occidentale). Il s'est réuni pour la première fois en février 1975 et tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an.

Les membres du Comité sont originaires des pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Ces pays sont représentés par leur banque centrale et par l'autorité officiellement chargée du contrôle prudentiel des activités bancaires lorsqu'il ne s'agit pas de la banque centrale.

Le Comité constitue, pour ses pays membres, un forum de coopération régulière en matière de contrôle bancaire. Au départ, il a examiné les modalités d'une coopération internationale propre à renforcer la couverture du contrôle prudentiel, mais son objectif plus général a été de développer, à l'échelle mondiale, la compréhension de ces questions et la qualité de la surveillance des banques. Il poursuit cette tâche dans trois grandes directions: échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle; amélioration de l'efficacité des techniques mises en oeuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale; fixation de normes prudentielles minimales dans des domaines où elles apparaissent souhaitables.

Les travaux du Comité ont pour objectif majeur de combler les lacunes de la couverture du contrôle international en se fondant sur deux principes essentiels: aucun établissement bancaire à l'étranger ne doit échapper au contrôle et ce contrôle doit être adéquat.

1.2 – L'accord de Bâle I : le Ratio de Cooke

La question à laquelle le Comité s'est essentiellement consacré ces dernières années est celle de l'adéquation des fonds propres.

Au début des années 80, il s'est montré préoccupé par la détérioration des ratios de fonds propres des principales banques internationales au moment même où les risques internationaux augmentaient, surtout vis-à-vis des pays lourdement endettés. Avec le soutien des gouverneurs des pays du G 10, les membres du Comité ont alors résolu de mettre un terme à la dégradation des niveaux de fonds propres dans leur système bancaire et d'œuvrer pour une plus grande convergence des méthodes de mesure dans ce domaine. Cela a permis de dégager un large consensus en faveur d'un système de pondération des risques de bilan et de hors-bilan.

Le Comité a vivement ressenti le besoin primordial d'un accord multinational, pour renforcer la stabilité du système bancaire international et éliminer une source d'inégalité concurrentielle due aux différences de normes de fonds propres d'un pays à l'autre.

À l'issue d'une consultation effectuée sur la base d'un document diffusé en décembre 1987, un système de mesure des fonds propres a été approuvé par les gouverneurs des banques centrales des pays du G 10 et porté à la connaissance des banques en juillet 1988.

Cet accord appelé de Bâle I, visait à instaurer avant la fin de 1992 un dispositif comprenant une norme minimale de fonds propres, fixée à 8%.

1.2.1 – Présentation du Ratio de Cooke

L'accord de Bâle I est fondé sur le concept d'un ratio, appelé « ratio Cooke », mettant en rapport au numérateur le montant des fonds propres dont dispose une banque et au dénominateur une mesure des risques qu'elle encourt appelée actifs pondérés en fonction du risque. Le ratio obtenu ne peut être inférieur à 8%.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques pondérés}} \geq 8\%$$

Calcul des fonds propres

$$\text{Fonds propres} = \text{Noyau dur} + \text{Fonds propres complémentaires} - \text{éléments à déduire}$$

Noyau dur (fonds propres de base) composé de :

- le capital social,
- les primes d'émission ou de fusion et d'apport,
- les réserves
- le report à nouveau créditeur,
- le résultat net bénéficiaire de l'exercice comptable
- le résultat net bénéficiaire de l'exercice en instance d'affectation,
- le résultat net bénéficiaire du 1^{er} semestre de l'exercice comptable

Fonds propres complémentaires :

- les réserves de réévaluation,
- les subventions et les fonds publics affectés, non remboursables,
- les fonds spéciaux de garantie,
- les provisions pour risque généraux,
- les provisions pour acquisition ou construction de logements,
- les réserves latentes des opérations de crédit-bail,
- les dettes à durée indéterminée,
- les dettes subordonnées à durée déterminée.

Les éléments à déduire :

- la part non libéré du capital social,
- les actions propres détenues, évaluées à leur valeur comptable,
- les actifs incorporels nets des amortissement et provisions pour dépréciation
- les frais d'établissement,
- le report à nouveau débiteur
- le cas échéant, le résultat déficitaire.

Calcul des risques pondérés

Le calcul des risques pondérés se fait à partir des engagements figurant au bilan ainsi que ceux enregistrés en hors bilan.

- **Le calcul à partir du bilan** : s'effectue en appliquant aux différentes natures d'engagements un coefficient de pondération des risques ou « quotité de risque » comportant quatre niveaux : 0%, 20%, 50% et 100%.
Le montant du risque pondéré des engagements au bilan est obtenu selon la formule suivante :

$$\text{Engagements au bilan} \times \text{Quotité de risque} = \text{Risque pondéré}$$

- **Le calcul à partir du hors bilan** : repose sur l'application à chaque nature d'engagement d'un « facteur de conversion » qui conduit à la détermination d'un équivalent en terme « de risque crédit » auquel est ensuite appliqué une quotité de risque comme pour le calcul précédent.
La formule de calcul s'établit de la façon suivante :

$$\text{Engagement Hors-bilan} \times \text{facteur de conversion} = \text{Equivalent risque crédit}$$

$$\text{Equivalent risque crédit} \times \text{quotité de risque} = \text{risque pondéré}$$

1.2.2 – Les insuffisance du Ratio de Cooke

Avec ce ratio, la réglementation Cooke a obtenu certains résultats. Son application a permis de renforcer la prise de conscience sur le risque de contrepartie¹ et a poussé les banques à se doter de fonds propres comme matelas de sécurité pour faire face à un tel risque. Ce qui a permis de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international.

Cette réglementation dont l'application était prévue pour les pays membres du comité de Bâle (G10) a été largement diffusé dans le monde avec plus de 100 pays adoptants, ce qui a permis une diminution des inégalités de concurrence entre les banques ayant une importante activité internationale.

Cependant, le dispositif du ratio Cooke a montré des lacunes liées à l'absence de relation entre les exigences de fonds propres et le risque effectif des crédits à l'économie, c'est-à-dire au caractère insensible de ces exigences par rapport au risque. En particulier, le ratio ne tient compte de :

- Différences de qualité des emprunteurs privés, puisqu'on affecte le même coefficient de pondération à tous les prêts au secteur privé, quelle que soit la maturité des crédits, leur taille ou la solidité financière de leurs bénéficiaires.
- La réduction potentielle du risque induite par la diversification du portefeuille, la prise de garanties ou l'assurance-crédit.

Devant l'importance de ce phénomène et la menace sur la stabilité du système bancaire qu'il représente, il était impératif de réformer la réglementation en vigueur.

Ainsi, l'accord Bâle I a fait l'objet de plusieurs amendements qui avaient pour objectif de clarifier la définition des provisions générales ou réserves générales pour créances douteuses pouvant être incluses dans les fonds propres (novembre 1991), de reconnaître les effets de la compensation bilatérale des expositions des banques au risque de crédit sur produits dérivés et à élargir le tableau des facteurs de majoration (avril 1995) et d'incorporer les risques de marché liés aux positions ouvertes des banques sur devises, titres de dette négociés, actions, produits de base et options (janvier 1996).

Au terme de ce processus, le comité de Bâle a publié le 26 juin 2004, document appelé « cadre révisé de la convergence internationale de la mesure et de l'adéquation des normes de fonds propres » plus connu sous le nom d'accord de Bâle II ou Ratio Mac Donough, avec pour date d'entrée en application le 1^{er} juin 2007.

1.3 – l'accord de Bâle II

le nouvel accord de Bâle II repose sur trois types d'obligations (piliers) ayant un support unique qui est le Ratio de Mac Donough.

❶ Pilier 1 : Exigences minimales en fonds propres :

Les établissements devront disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à un niveau calculé selon l'une des méthodes proposées

❷ Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle :

Les autorités disposeront de pouvoirs renforcés et pourront en particulier imposer, au cas par cas, des exigences supérieures à celles résultant de la méthode utilisée.

❸ Pilier 3 : Discipline de marché :

Les établissements seront soumis à la discipline de marché, étant tenus de publier des informations très complètes sur la nature, le volume, et les méthodes de gestion de leurs risques ainsi que sur l'adéquation de leurs fonds propres

Ce nouvel accord comporte six novations principales :

- Les exigences en fonds propres tiendront compte des risques de crédit, des risques de marché et des risques opérationnels.
- Pour calculer les exigences en fonds propres au titre de chaque type de risque, les établissements auront le choix entre des méthodes standards et des méthodes fondées sur des notations ou des mesures internes.
- Le mode de calcul de ces exigences intégrera davantage la réalité des risques, notamment par une meilleure prise en compte des techniques de réduction des risques. Ainsi, le capital réglementaire exigé sera beaucoup plus proche du capital économique alloué.
- Les exigences en fonds propres pourront être adaptées individuellement en fonction du profil de risque de chaque établissement, les autorités de contrôle pourront imposer des exigences individuelles supérieures à celles calculées dans le cadre du pilier 1.

- Les établissements devront publier des informations détaillées sur leurs risques et l'adéquation de leurs fonds propres.

La nouvelle formule du ratio de solvabilité ou Ratio de Mac Donough :

Fonds propres	
Risque de crédit + Risque de marché + Risque opérationnel	≥ 8%

2 – Le Risque Opérationnel

2.1 – Définition

Le risque Opérationnel (RO) correspond au risque résultant de l'ensemble d'insuffisances de conception, d'organisation, ou d'application des procédures dans un Système d'Information. Il peut résulter également du risque inhérent à un défaut de procédures, du personnel, ou dû à des événements extérieurs pouvant entraîner une perte ou un déficit.

Le comité de Bale II a traité la gestion des identités et des accès à l'informatique comme risque opérationnel. Cela va permettre aux banques une gestion rationalisée de cette source de risque, et des pertes financières directes.

2.2 – Les approches proposées

Pour mesurer le risque opérationnel, Bâle II propose trois approches de complexité croissante mais avec des exigences de fonds propres décroissante :

2.2.1 - l'approche indicateur de base

Selon L'approche Indicateur de Base, l'exigence en fonds propres correspondant au risque opérationnel est fonction du Produit Net Bancaire total.

$$FP_{RO} = \alpha * PNB$$

avec :

- PNB : produit annuel brut moyen sur les 3 dernières années
- $\alpha = 15\%$, fixée par le Comité

le PNB correspond aux intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. il exclut les éléments suivants :

- Provisions (pour intérêts impayés...)

- Plus ou moins values matérialisées en liaison avec la cession de titres du portefeuille bancaire
- Eléments extraordinaires ou inhabituels et produits des activités d'assurance

2.2.2 - l'approche standard

cette approche repose sur deux concepts :

- ❶ Découpage impératif des activités de la banque en huit lignes de métier :

Pour chaque ligne métier (i), un indicateur d'exposition unique (PNB_i, défini comme précédemment) multiplié par un facteur de pondération (β_i) reflétant le risque lié à l'activité.

L'exigence en fonds propres correspondant au risque opérationnel est la somme des exigences calculées pour chaque ligne métier.

$$FP_{RO} = \sum \beta_i * PNB_i$$

Les valeurs du facteur β selon les huit lignes de métier se résument dans le tableau suivant :

	Lignes de métier	Facteurs β _i
1	Finance d'entreprise	β ₁ = 18%
2	Activités de marché pour compte propre	β ₂ = 18%
3	Activités retail	β ₃ = 12%
4	Activités professionnels	β ₄ = 15%
5	Paieement et règlement	β ₅ = 18%
6	Services d'agence et conservation	β ₆ = 15%
7	Gestion d'actifs	β ₇ = 12%
8	Activités de marché pour la clientèle de détail	β ₈ = 12%

- ❷ Reconnaissance de sept grands type d'événement de risque dans chaque ligne métier :

- Fraude interne : vols, falsifications et fraudes,
- Fraude externe : vols, fraudes et sécurités des systèmes,
- Exécution et processus : saisie erronée, erreurs comptables,
- Interruption du ou des systèmes,
- Pratiques métiers et environnement de travail : actions judiciaires du personnel...,
- Produits et services aux clients : manquement aux règles professionnelles et déontologiques, pratiques commerciales contestables,
- Dommages aux biens : incendies, terrorisme, vandalisme.

2.2.3 - L'approche Mesure Avancée (AMA)

Il s'agit d'un modèle de mesure interne combinant des données internes (historique sur 5 ans) et externes, des scénarios de stress et des facteurs liés à l'évaluation de l'environnement et du système de contrôle interne.

Les établissements ont la liberté du choix de leur méthode d'évaluation du risque opérationnel, à condition de respecter les conditions suivantes:

- L'approbation des autorités de tutelle
- La vérification de la qualité des méthodes
- La vérification de la qualité des résultats

Chapitre Troisième

Refonte du Système d'Information Comptable : Analyse des Risques Opérationnels

Tout au long de la mise en place du système d'information comptable, nous étions confrontés à des contraintes de faisabilité qui nous ont permis de détecter des points clés qui peuvent présenter un risque opérationnel potentiel pour ce projet.

D'où l'idée de parcourir les cinq principales étapes du projet de mise en place du système d'information comptable et de déceler le risque opérationnel éventuel qui y est lié.

Ainsi, au niveau de chaque étape du projet, nous allons faire ressortir le risque opérationnel, l'examiner et de recommander la démarche à adopter.

1 – L'expression du besoin et réalisation du cahier des charges

Le cahier des charges a pour objectif de formaliser par écrit le besoin exprimé par l'entité initiatrice du projet.

Il s'agit d'un document de travail qui va permettre de communiquer le contenu du projet aux personnes internes et externes à l'entreprise qui devront en comprendre toute la teneur et les implications.

Le cahier de charges doit exprimer en des termes clairs et non ambigus quel est le métier, quelles sont les fonctions, quelles sont les règles de gestion que couvre le besoin dont on fait le cahier des charges.

Ce document devra donc être accessible par toutes les personnes qui vont être impliquées dans le projet afin qu'elles en perçoivent la globalité et qu'elles apportent toutes les remarques bénéfiques au bon accomplissement du projet.

Généralement, le cahier des charges est réalisé par l'entité exprimant le besoin appelée Maîtrise d'ouvrage (MOA) et il est destiné à l'entité chargée de développement informatique dite Maîtrise d'oeuvre.

Il est possible que le cahier des charges soit réalisé conjointement par ces deux entités.

Lors de la réalisation du cahier de charges, la Maîtrise d'Ouvrage peut se faire assistée par un cabinet conseil.

Nous avons détecté quatre éléments qui peuvent constituer un risque opérationnel dans cette étape, à savoir :

- ☞ Le manque de clarté du cahier des charges peut engendrer une non compréhension par l'équipe informatique chargée de réaliser la réponse au besoin exprimé.
- ☞ La non prise en compte des métiers et applications connexes peut créer une discontinuité dans le flux des informations échangées entre les différentes applications.
- ☞ L'utilisation d'une version du cahier des charges non validée peut nuire à la fiabilité de la solution développée par l'équipe informatique.
- ☞ La non maîtrise du métier par l'équipe réalisant le cahier des charges est un risque opérationnel à caractère humain qui peut impacter la qualité du travail réalisé.

Pour remédier à ce risque opérationnel, plusieurs recommandations ont été formulées, auxquelles l'équipe projet doit adhérer.

Le cahier des charges explique le besoin d'une manière claire et simple, il ne faut pas se noyer dans des détails qui seront source d'ambiguïté pour le destinataire chargé de réaliser la solution.

Néanmoins, le cahier des charges doit comporter l'étude exhaustive de l'ensemble des métiers qui sont en relation avec le métier exprimant le besoin ; la refonte du système d'information comptable impacte plusieurs métiers comme les prêts, la gestion Actif Passif (ALM), le contrôle de gestion,

Cette étude est très importante parce qu'elle permettra de mesurer l'impact des solutions proposées sur les différents métiers et applications connexes et d'assurer la continuité du flux des informations échangées.

Le cahier des charge est validé par le responsable de l'entité exprimant le besoin en mentionnant la date et la version, et ce , avant de l'envoyer à l'équipe informatique. un document non signé n'est en aucun cas considéré comme support de base ou de travail.

Quant à l'équipe réalisant le cahier des charges, en plus de la maîtrise du métier en question, elle doit être à même de comprendre le besoin et de le traduire de manière concise et précise au niveau du cahier des charges.

2 - La constitution de l'équipe projet

La constitution de l'équipe projet est une phase très importante du projet, puisqu'il s'agit de la mise à disposition des compétences humaines nécessaires à la bonne conduite du projet.

L'équipe du projet est constituée de quatre entités:

- La maîtrise d'ouvrage MOA
- La maîtrise d'œuvre MOE
- Le chef du projet
- L'assistance à la maîtrise d'ouvrage

Elle est chapotée par :

- Le comité de suivi
- Le comité de pilotage

1 – La maîtrise d'ouvrage (MOA)

La maîtrise d'ouvrage (MOA) représente l'équipe métier qui a exprimé le besoin initialisant le projet.

En général dans les MOA, ce sont soit des informaticiens spécialisés dans un domaine d'activité (commercial, RH, production...), soit des spécialistes du métier

La maîtrise d'ouvrage a quatre fonctions principales :

❶ Validation des livrables et des Analyses Fonctionnelles

L'équipe MOA doit valider les travaux réalisés par l'équipe maîtrise d'œuvre, notamment :

- Les maquettes et les écrans de l'application ;
- Les dossiers d'études : Spécifications générales et détaillées.

② Coordination et orientation de l'équipe projet

- La MOA est garante de la conformité des spécifications détaillées aux besoins des utilisateurs ;
- Elle est tenue de mettre à la disposition de l'équipe maîtrise d'œuvre les experts fonctionnels nécessaires pour garantir la qualité de l'expression des besoins et leur interprétation correcte tout au long des étapes de développement du projet. Elle veille à la disponibilité de ces ressources et à la rapidité des réponses aux questions posées par la maîtrise d'œuvre ;
- Elle coordonne les groupes utilisateurs ;
- La MOA vérifie la qualité fonctionnelle des travaux des projets.

③ Fourniture des cas de test

La MOA est responsable de la production des cas de tests qui se composent des jeux d'essais ainsi que des résultats attendus de ceux-ci.

Elle est également garante de la conformité de ces cas aux spécifications fonctionnelles détaillées.

④ Recette Utilisateur (procéder aux tests)

La MOA est responsable de la recette utilisateur du projet, laquelle consiste essentiellement à vérifier la conformité des résultats obtenus lors du passage des jeux d'essais, à ceux qui étaient attendus.

La maîtrise d'œuvre (MOE) assistera la MOA pour ces travaux de conception de jeux de recette.

2 – La maîtrise d'œuvre (MOE)

La maîtrise d'œuvre (MOE) représente l'équipe informatique qui doit répondre à la requête de la maîtrise d'ouvrage.

La maîtrise d'œuvre a trois fonctions principales :

① Réalisation des Analyses Fonctionnelles et conceptions techniques

L'équipe maîtrise d'œuvre est tenue de :

- Réaliser le cahier des spécifications générales et détaillées proposant des solutions adéquates aux besoins de la maîtrise d'ouvrage (métier).
- Assurer les réalisations relatives aux reprises de données, aux interfaces, maquettes, ...

② Assurer la logistique du projet

La MOE se charge de mettre en place l'infrastructure et les outils nécessaire au bon déroulement du projet.

③ Intégration de la solution informatique

la MOE se charge de l'intégration de la solution informatique (dans le cas de développement en interne) ou du progiciel dans le système d'information de la banque.

3 – Le chef du projet

Tout au long du projet, le chef de projet réalise un certain nombre d'activités de pilotage en parallèle aux travaux techniques de son domaine de compétences habituel : organiser les séances de travail, suivre l'état d'avancement des travaux et le planning de réalisation, assurer le reporting vers les instances de pilotage et animer le dispositif de communication.

4 – L'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA)

Cette équipe est créée pour assister la maîtrise d'ouvrage dans ses tâches, notamment pour les aspects suivants :

- Assistance à l'aspect organisationnel de la mise en œuvre du projet, notamment en gestion de planning, mobilisation de ressources internes, gestion de la documentation et des échanges avec les autres acteurs
- Assistance à l'aspect fonctionnel de la mise en œuvre, notamment pour les tâches liées à la préparation et la réalisation des recettes.

5 - Le comité de suivi

Le comité de suivi est l'**instance de suivi opérationnel et de l'avancement du projet**.

Le comité de suivi a pour principales attributions :

- ◆ Suivre l'avancement opérationnel du projet et notamment veiller à la qualité de la coordination entre les différentes équipes impliquées,
- ◆ Aménager le planning,
- ◆ Etudier et statuer sur les modifications, les points en suspens,
- ◆ Instruire et préparer les points à arbitrer par le comité de pilotage, notamment en ce qui concerne les modifications ayant un impact contractuel,
- ◆ Mettre en place les plans d'actions nécessaires au bon déroulement du projet,
- ◆ Suivre les problèmes techniques et logistiques qui pourraient perturber le déroulement des travaux, en particulier l'affectation des intervenants,
- ◆ Faire, dans le cadre du projet, les choix sur les points critiques, les besoins à satisfaire, les solutions à retenir,
- ◆ Rester attentif à la bonne disponibilité des utilisateurs, au respect de la qualité et des délais exigés pour les tâches de validation par la Maîtrise d'Ouvrage et les Groupes Utilisateur,
- ◆ Instruire et présenter, en liaison avec la Maîtrise d'Ouvrage et les groupes utilisateurs, les points qui n'ont pu être arbitrés, notamment en ce qui concerne les demandes d'évolution et / ou de modification,
- ◆ Identifier les points "inter-projet",
- ◆ Traiter / arbitrer les dysfonctionnements critiques entre la MOE et l'éditeur du logiciel,
- ◆ Instruire les dossiers de "livrables" de chaque étape du projet pour présentation au Comité de pilotage pour les étapes intéressant directement la Maîtrise d'Ouvrage.

6 - Le comité de pilotage

Le comité de pilotage représente l'**instance de décision du projet**.

Le rôle du comité de pilotage est :

- ◆ Prendre les décisions stratégiques du projet, conformément aux objectifs définis,
- ◆ Arbitrer sur les principales orientations à retenir et sur les aménagements contractuels à réaliser,
- ◆ Contrôler globalement l'avancement du projet,
- ◆ Valider formellement les résultats de chaque phase du projet,
- ◆ Décider des éventuelles missions de contrôle à réaliser sur tout ou partie de la prestation.

Nous avons détecté trois éléments qui peuvent constituer un risque opérationnel dans cette deuxième étape du projet :

- ☞ L'insuffisance des ressources humaines et l'inadéquation des profils des personnes constituant l'équipe de projet peut présenter un risque opérationnel d'ordre humain. En effet, le manque de personnel peut créer une surcharge de travail, qui, conjuguée à une inadéquation des profils peuvent nuire à la qualité du travail et au respect des délais de réalisation prédéfinis.
- ☞ La non définition des tâches des intervenants dans le projet peut engendrer une désorganisation de travail et au manque de suivi.
- ☞ L'absence d'outils formels de communication entre les différentes entités de l'équipe de projet peut causer une perte d'information et la non officialisation des décisions prises.

Pour remédier au risque opérationnel qui peut se présenter dans l'étape de constitution de l'équipe projet, il faut tenir compte des recommandations suivantes :

- ✓ Lors de la composition de chaque entité de l'équipe (MOA, MOE, ...) : il faut fixer le nombre de personnes nécessaire au bon déroulement du projet ainsi que leur profils (comptable, trésorier, programmeur informaticien, ...) et qualifications professionnelles (ayant déjà travaillé dans un projet similaire ou non) .
- ✓ Etablir la fiche de tâches de chaque membre de l'équipe projet : décrire l'ensemble des travaux que doit effectuer l'intervenant dans ce projet, en précisant si possible les délais d'achèvement.
- ✓ Etablir l'organigramme du projet : nommer les responsables des entités (MOA, MOE, ...) et déterminer les liens entre les intervenants.
- ✓ Déterminer les outils de communication intra et inter entités : notes, mails, téléphones, cela dans l'objectif d'officialiser certaines décisions et éviter la perte d'information.

3 – La charte de projet

La **Charte de projet** est un document contractuel entre le directeur de projet d'une part et les instances décisionnelles du projet d'autre part (comité de pilotage et comité stratégique du projet).

Il a pour objectifs d'identifier la documentation de référence et les dispositions spécifiques d'organisation de la phase de développement à venir.

La Charte de projet est initiée en phase de définition d'un nouveau système d'information.

Sa durée de vie est celle de la phase de développement du système d'information. En phase de maintenance, la Charte de projet est remplacée par la Charte de maintenance dont le rôle est équivalent pour la durée de vie du système d'information.

La Charte de projet peut être mise à jour en fonction des événements intervenants sur le projet au cours de la phase de développement.

Généralement la charte de projet reprend les éléments suivants :

- Présentation du projet et ses objectifs
- Le périmètre du projet
- L'organisation du projet et les participants dans la mise en œuvre
- Le plan d'action du projet

☞ L'absence de la charte de projet en tant que référentiel traçant les grandes lignes du projet peut générer des mal entendus de compréhension en cas de divergence entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

Il est donc important de réaliser la charte de projet et d'y adhérer l'ensemble des intervenants dans le projet, ainsi de s'y référer en cas de divergences entre les entités de l'équipe projet.

4 - Le Choix de l'application

La question habituelle, mais décisive, qui se pose dans ce genre de situation est la suivante : la solution informatique sera-t-elle développée en interne ou acquise de l'extérieur ?

En d'autres termes, est ce que la MOE dispose des outils et compétences nécessaires qui lui permettront de répondre aux besoins de l'utilisateur, en développant une application informatique adéquate satisfaisant ses exigences et attentes telles que exprimées dans le cahiers des charges.

S'il s'avère que la MOE ne peut développer cette solution, elle lance à ce moment là un appel d'offre pour l'acquisition d'une solution informatique qui répond au cahier des charges de la MOA.

Il est possible que le choix d'acquérir une application émane du comité de pilotage qui la considère comme décision stratégique pour l'entreprise.

Le dossier d'appel d'offre est réalisé conjointement par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et il est composé de quatre principales parties.

Présentation de l'entreprise et du projet

Cette présentation comprend :

- **La présentation de l'entreprise** : le secteur d'activité et les métiers, le chiffre d'affaires, le réseau (pour une entreprise ayant plusieurs agences ou succursales dans différentes régions), ...
- **Le contexte et l'objectif** du projet objet de l'appel d'offre

Les informations concernant l'appel d'offre

Il s'agit des informations sur :

- **Les délais de réponse** : des éditeurs souhaitant répondre à l'appel d'offre doivent remettre leur dossier avant une date limite de dépôt de candidature.
- **La durée de validité de l'offre** : les candidats sont tenu de maintenir leur offre de réponse pendant une durée déterminée par l'entreprise, cela lui permettra de prendre le temps suffisant pour choisir la proposition qui répond à ses besoins.
- **Les critères de choix des prestataires** : cette rubrique reprend les éléments sur lesquels l'entreprise se basera pour choisir entre les différents prestataires : qualité générale de l'offre, couverture des besoins techniques et fonctionnels, les garanties financières et professionnelles du prestataires, compétences et expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise,

Le cahier des charges fonctionnel

Le cahier des charges fonctionnel comprend :

- **La présentation des acteurs** : il s'agit bien des utilisateurs de l'application ainsi que les entités de suivi et de contrôle du fonctionnement de cette application.
- **La définition de l'ensemble des fonctions** que l'application doit assurer tout en distinguant les fonctions obligatoires de celles facultatives.

Le cadre général de la réponse

La proposition du soumissionnaire à l'appel d'offre doit comprendre :

- **La présentation du soumissionnaire** : le soumissionnaire présentera les caractéristiques de sa société dans le domaine d'activité de l'entreprise où il va intervenir (banque dans notre cas) et dans des domaines équivalents pour des prestations similaires.
Il doit impérativement décrire dans son offre des références précises de prestations similaires à celles qu'il entend mener. Il indiquera le stade actuel d'avancement des projets cités, les contacts client et les montants estimés.
Dans le cas où il interviendra avec des partenaires, il doit préciser la liste des partenaires, la responsabilité réciproque entre partenaires, les travaux sous traités ou produits acquis et les références des prestations communes.
- **La synthèse de la réponse** : décrire de manière succincte, l'ensemble de la solution. Préciser la nature des prestations proposées, le niveau d'engagement pris, les principes retenus pour réaliser la prestation ainsi que les facteurs clés de succès.
Le soumissionnaire doit indiquer avec précision le degré de couverture des fonctionnalités décrites dans le cahiers de charges fonctionnel.

- **La proposition financière :** le soumissionnaire fait une proposition financière détaillée en précisant les coûts de la licence, de l'installation, de formation, de maintenance et les coûts annexes.
- **Autres critères généraux :** cette rubrique précise la période de la garantie, les pénalités de retard de réalisation, la durée de validité de l'offre, ...

A cette étape du projet, cinq éléments peuvent présenter un risque opérationnel , à savoir :

- ☞ Le manque d'anticipation sur l'évolution en matière des exigences réglementaires nationales et internationales peut représenter un risque opérationnel d'ordre conceptuel et organisationnel. Cela peut conduire au développement d'un système d'information comptable limité et incapable de suivre les évolutions futures.
- ☞ Généralement, le premier critère pour le choix du prestataire est le prix de la solution proposée et non pas l'application en elle même.
Cela n'est pas toujours le bon choix, car la mise en place de l'application - moins chère- qui a été choisie, peut engendrer des coûts cachés, par exemple l'assistance technique proposée par le prestataire pendant la mise en place est de 100 jours alors la durée réelles dépasse les 100 jours, ce qui veut dire que l'entreprise prendra en charge les frais en plus.
- ☞ Le choix d'une application (suite à l'appel d'offre) qui ne comprend pas l'ensemble des fonctionnalités obligatoires requises dans le cahier des charges fonctionnel rend l'application inadéquate et non conforme au besoin.
- ☞ Les aménagements supplémentaires exigés par l'éditeur pour la mise place de l'application peuvent créer une surcharge de travail pour l'équipe de projet.
- ☞ L'absence de référence des client utilisant la même application peut impacter l'évaluation de ses performances.

Plusieurs recommandations ont été formulées pour remédier au risque opérationnel qui peut surgir dans cette phase du projet.

➤ **Dans le cas d'une solution développée en interne :**

- ✓ La MOE est tenue de maîtriser le besoin et les métiers (applications) qui seront liées à l'application développée que se soit en amont à l'entrée de l'application (alimentation de l'application), ou en aval à la sortie (utilisation des informations traitées par l'application).
- ✓ Prévoir l'extensibilité de l'application, en d'autres termes, tenir compte des éventuelles évolutions qui peuvent surgir au moment de développement de l'application ou lors de son utilisation.
Dans le cas du Système d'Information Comptable, nous pouvons parler des recommandations du comité de Bâle ou encore la conversion vers les normes comptables internationales IAS / IFRS, et leurs exigences du système.

➤ **Dans le cas d'une solution acquise suite à un appel d'offre :**

- ✓ Lors du choix d'une solution suite à l'appel d'offre, il faut raisonner coût global d'intervention au lieu de comparer les montants figurant dans l'offre financière des différents soumissionnaires.
- ✓ La solution proposée par le soumissionnaire doit assurer l'ensemble des fonctionnalités figurant dans le cahier des charges fonctionnel.
- ✓ Elle doit prendre en considération les applications susceptibles d'échanger les informations avec le métier en amont ou en aval, et tenir comptes des nouvelles réglementations nationales (Plan Comptable des Etablissement de Crédit PCEC) et recommandations internationales (Bâle II, IFRS, ...).
- ✓ Les aménagements que nécessitera la mise en place de cette solution doivent être minimales en terme de temps (durée de réalisation des aménagement), de coût (faire appel à une assistance externe), et de développement technique (création de plusieurs interfaces pour permettre la liaison avec les autres applications)
- ✓ Exiger du soumissionnaire quelques références / clients utilisant la même application et se déplacer chez eux pour voir concrètement le fonctionnement de l'application et en mesurer la performance.

5 – La mise en place de l'application : Bascule

Le plan de bascule contient l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser, dans les meilleures conditions, toutes les opérations liées à la mise en place ou au remplacement des applications actuelles par la nouvelle application.

Il présente les dispositions prises pour répondre au mieux aux changements.

Les actions du plan de bascule permettent notamment de donner un degré de confiance aux différents intervenants tout au long du déroulement des opérations pour leur permettre d'être informés au mieux et de décider en toute connaissance de cause.

Les principaux objectifs sont :

- La définition des préalables à l'exécution de la bascule
- La description détaillée des actions pour réaliser la bascule et la définition des responsabilités de chacun des acteurs

5.1- les préalables à l'exécution de la bascule : pré requis

Les pré requis à la bascule représentent l'ensembles des travaux nécessaires qui doivent être réalisés pour pouvoir procéder à la bascule.

A titre d'exemple des pré requis, nous pouvons citer :

- Tester les fonctionnalités de l'application
- Tester le fonctionnement des interfaces
- Effectuer des tests avec des données réelles
- Vérifier les paramétrages
- Etc. ...

Ces pré requis peuvent être classés selon la charge de travail croissante ou décroissante, c'est-à-dire, du plus simple au plus complexe ou l'inverse.

Nous pouvons aussi recourir à un découpage chronologique des tâches, en fixant des délai de réalisation.

5.2 - L'équipe de la bascule

La constitution de l'équipe qui interviendra dans la bascule est arrêtée d'un commun accord au cours de la réunion lancement de la bascule.

Elle peut être constituée des intervenants suivants :

- ◆ Un pilote unique, appelé « Coordinateur Bascule », qui dépend du Directeur de projet. Il assure la gestion globale du Plan de bascule
- ◆ Un assistant chargé du suivi en temps réel, veille :
 - Au suivi individuel de chacun des pré requis, afin qu'ils soient remplis, tout au long du projet,
 - A la gestion de la documentation du Plan de bascule.
- ◆ Des acteurs Métiers, qui interviennent :
 - Comme support Métiers pour accompagner les différentes actions qui se déroulent sur le terrain
 - Comme partie prenante pour l'exploitation et la gestion du futur système.
- ◆ Les utilisateurs et acteurs du futur système.
- ◆ Equipe Etudes Informatiques, qui réalise l'ensemble des études et développements informatiques nécessaires pour effectuer la bascule : Reprise des données, synchronisation des fichiers, exécution des programmes de tests, rédaction des dossiers de mise en production des travaux liés à la bascule.
- ◆ Equipe Production Informatique, qui gère les environnements de production. Elle assure la bonne exécution de toutes les actions mises en production pour le Plan de bascule, en relation très étroite avec l'équipe Etudes.

5.3 - Le scénario de la bascule

la bascule peut se dérouler selon le scénario suivant :

Phase 1 : Phase préparatoire :

Lors de cette première étape, les travaux suivant sont réalisés :

- Constitution des équipes et définition de l'organisation projet
- Identification de tous les pré requis
- Présentation du PLAN DE BASCULE à tous les participants
- Planification détaillée de la Bascule

Phase 2 : Pilotage et vérification de la mise en place des pré requis

Pendant cette phase, tous les pré requis doivent être achevés.

A la limite les travaux et tâches pré requis nécessaires au démarrage de la phase suivante sont à réaliser.

Phase 3 : Tester l'application (pré production)

Il s'agit de tester l'ensemble des fonctionnalités de l'application et de s'assurer qu'elles répondent à la demande exprimée dans le cahier des charges.

Phase 4 : Lancement de l'application en parallèle (cas de remplacement d'une ancienne application)

Le lancement de l'application en parallèle se fait en deux étapes :

 **Etape 1 :** Lors de cette étape, les deux systèmes sont en marche mais c'est l'ancien qui en fait foi.

Le lancement en parallèle permet de s'assurer de la fiabilité de l'information produite par la nouvelle application (les comptes mouvementés, le sens, le montant du mouvement, les dates de saisie et de valeur, etc...).

 **Etape 2 :** les deux systèmes sont en marche mais c'est le nouveau qui en fait foi.

Cette fois ci, nous maintenons l'ancien système pour un simple contrôle si jamais un incident est rencontré.

Il est à noter que l'ancien système sera abandonné une fois la nouvelle application stabilisée.

N.B. Dans le cas d'une nouvelle application (il n'y a pas d'ancienne application), une fois les tests de la phase 3 sont concluants, l'application est lancée en production.

Une fois les tests concluants, l'équipe de test rédige le cahier de recette, c'est le document statuant la conformité de l'application aux attentes des utilisateurs.

Une équipe de veille est constituée, ayant pour mission la résolution d'éventuels incidents qui peuvent surgir au cours de l'utilisation de l'application.

Nous avons détecté trois éléments pouvant représenter un risque opérationnel dans la phase de bascule :

- ☞ L'omission d'un ou plusieurs pré requis nécessaires à la bascule peut engendrer des blocages lors de la mise en place de l'application.
- ☞ L'absence de fiche d'incident peut présenter un risque opérationnel d'ordre organisationnel, qui peut causer un manque de suivi des anomalies de différentes ampleurs rencontrées pendant la bascule
- ☞ L'absence de documentations concernant les modifications et les aménagements provisoires, réalisés pour les besoins des tests, peut générer des blocages parfois incompréhensibles.

Plusieurs recommandations ont été formulées pour remédier au risque opérationnel lors de la phase de bascule :

- ✓ Il faut s'assurer que nous avons recensé l'exhaustivité des pré requis nécessaires pour la bascule.
Les pré requis ainsi recensés sont regroupé dans un tableau (check liste) pour assurer le suivi de réalisation. Ce tableau contient pour chaque pré requis la date maximale de réalisation, la personne ou l'entité responsable, le travail demandé et le statut de réalisation (réalisé, en cours, non encore réalisé)
Cf. annexe 4 : Check liste des pré requis
- ✓ Pour chaque incident rencontré lors des tests, il faut établir une fiche incident.
Sur cette fiche, mentionner la date de l'incident, l'auteur de la fiche, la fonctionnalité de l'application concernée, le problème rencontré, l'origine suspectée du problème ainsi que l'impact sur l'avancement de la bascule (bloquant / non bloquant).
La fiche incident est envoyée à l'équipe études informatiques qui se chargera de résoudre le problème ou le cas échéant, de faire appel à l'assistance technique de l'éditeur de l'application.
Cf. annexe 5 : Fiche incident
- ✓ Les solutions ou modifications effectuées provisoirement pour les besoins des tests doivent être documentées, car, à la fin des tests, ces modifications sont à annuler.

Chapitre Quatrième

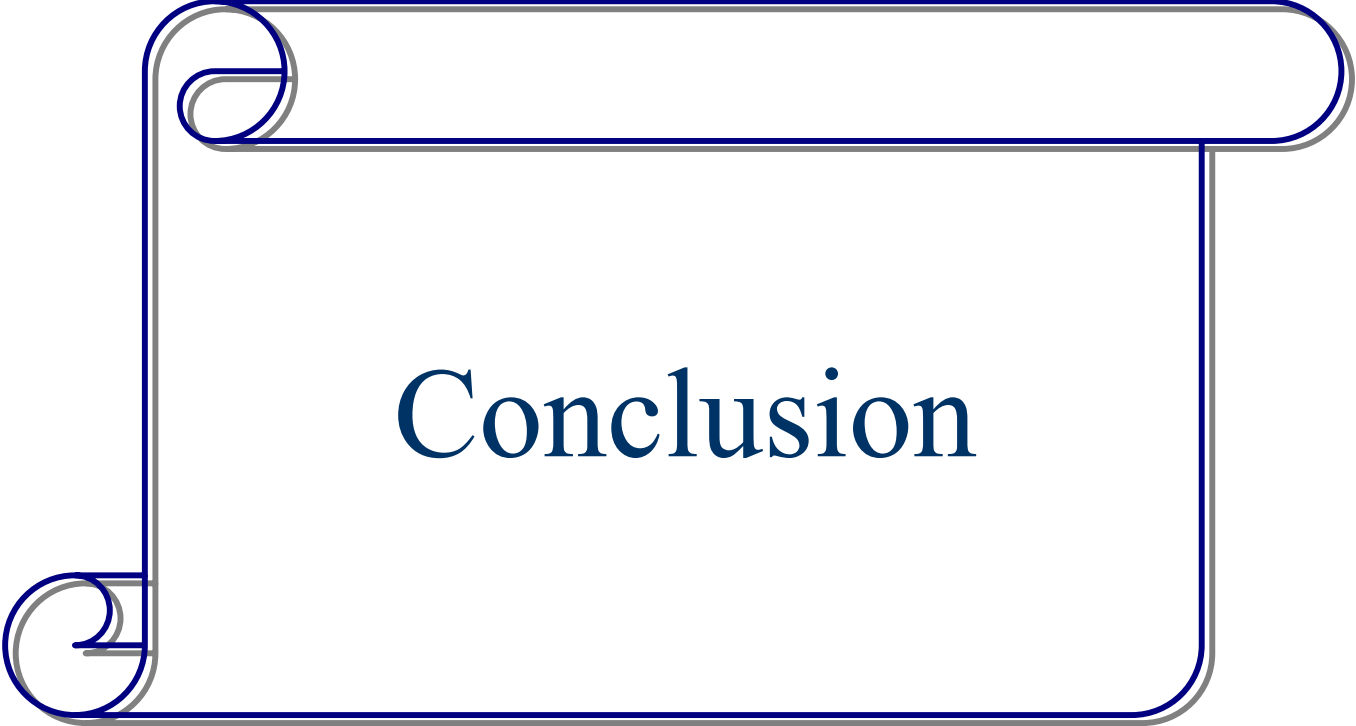
Synthèse des recommandations

Synthèse des Recommandations

Etapes du Projets	Risque opérationnel		Recommandations
	Conception / organisation	Humain	
L'expression du besoin et réalisation du cahier des charges	- Manque de clarté du cahier des charges - La non considération des métiers connexes - L'utilisation de version non validée du cahier des charges	Non maîtrise du métier	- Expliquer le besoin d'une manière claire et simple - Effectuer l'étude exhaustive des métiers liés au système d'information comptable (prêts, agence, contrôle de gestion, ...) - Le cahier des charges doit être validé par le responsable de l'équipe qui la réalise. - l'équipe réalisant le cahier des charges, en plus de la maîtrise du métier en question, doit être à même de comprendre le besoin et de le traduire de manière concise et précise au niveau du cahier des charges.
La constitution de l'équipe projet	- Non définition des tâches des intervenants de chaque équipe. - Absence d'outils formels de communication.	- Insuffisance de ressources humaines dédiées au projet. - Inadéquation des profils des intervenants.	- Fixer le nombre de personnes nécessaires au bon déroulement du projet, ainsi que leur profils (comptable, trésorier, programmeur informaticien, ...) et qualifications professionnelles (ayant déjà travaillé dans un projet similaire ou non). - Etablir la fiche de tâches de chaque membre de l'équipe projet. - Etablir l'organigramme du projet : nommer les responsables des entités (MOA, MOE, ...) et déterminer les liens entre les intervenants. - Déterminer les outils de communication intra et inter entités : notes, mails, téléphones, cela dans l'objectif d'officialiser certaines décisions et éviter la perte d'information.

La charte du projet	Absence de la charte : référentiel commun de l'équipe projet		Il est important de réaliser la charte de projet et d'y adhérer l'ensemble des intervenants dans le projet, ainsi de s'y référer en cas de divergences entre les entités de l'équipe projet.
Le choix de l'application	- Manque d'anticipations sur les évolutions réglementaires. - Considérer le prix de l'application comme critère primordiale dans le choix de soumissionnaire. - Choisir une application ne comprenant pas l'ensemble des fonctionnalités requises. - Les aménagements supplémentaires exigés par l'application. - Absence de référence de clients utilisant la même application.		<u>Cas de solution développée en interne :</u> - La MOE est tenue de maîtriser le besoin et les métiers (applications) qui seront liées à l'application développée que se soit en amont ou en aval. - Prévoir l'extensibilité de l'application, en d'autres termes, tenir compte des éventuelles évolutions qui peuvent surgir au moment de développement de l'application ou lors de son utilisation (IAS/IFRS, Bâle II) <u>cas d'une solution acquise suite à un appel d'offre :</u> - Lors du choix d'une solution suite à l'appel d'offre, il faut raisonner coût global d'intervention au lieu de comparer les montants figurant dans l'offre financière des différents soumissionnaires. - La solution proposée par le soumissionnaire doit assurer l'ensemble des fonctionnalités figurant dans le cahier des charges fonctionnel. - Elle doit prendre en considération les applications susceptibles d'échanger les informations avec le métier en amont ou en aval, et tenir comptes des nouvelles réglementations nationales (Plan Comptable des Etablissements de Crédit PCEC) ainsi que les recommandations internationales (Bâle II, IFRS, ...). - Les aménagements que nécessitera la mise en place de cette solution doivent être minimales en terme de temps (durée de réalisation des aménagement), de coût (faire appel à une assistance externe), et de développement technique (création de plusieurs interfaces pour permettre la liaison avec les autres applications) - Exiger du soumissionnaire quelques références / clients utilisant la même application pour voir concrètement le fonctionnement de l'application et en mesurer la performance.

La mise en place de l'application : bascule	- Omission de pré requis - Absence de fiche incident - Absence de documentations concernant les modifications et les aménagements provisoires.		- S'assurer de l'exhaustivité des pré requis nécessaires pour la bascule. - Regrouper les pré requis dans un tableau (check liste) pour assurer le suivi de réalisation. - Pour chaque incident rencontré lors des tests, établir une fiche incident, et mentionner la date de l'incident, l'auteur de la fiche, la fonctionnalité de l'application concernée, le problème rencontré, l'origine suspectée du problème ainsi que l'impact sur l'avancement de la bascule (bloquant / non bloquant). - Les solutions ou modifications effectuées provisoirement pour les besoins des tests doivent être documentées, car, à la fin des tests, ces modifications sont à annuler.
---	--	--	---

A decorative border in a dark blue color, resembling a scroll or a frame with ornate, curved corners and a slight 3D effect.

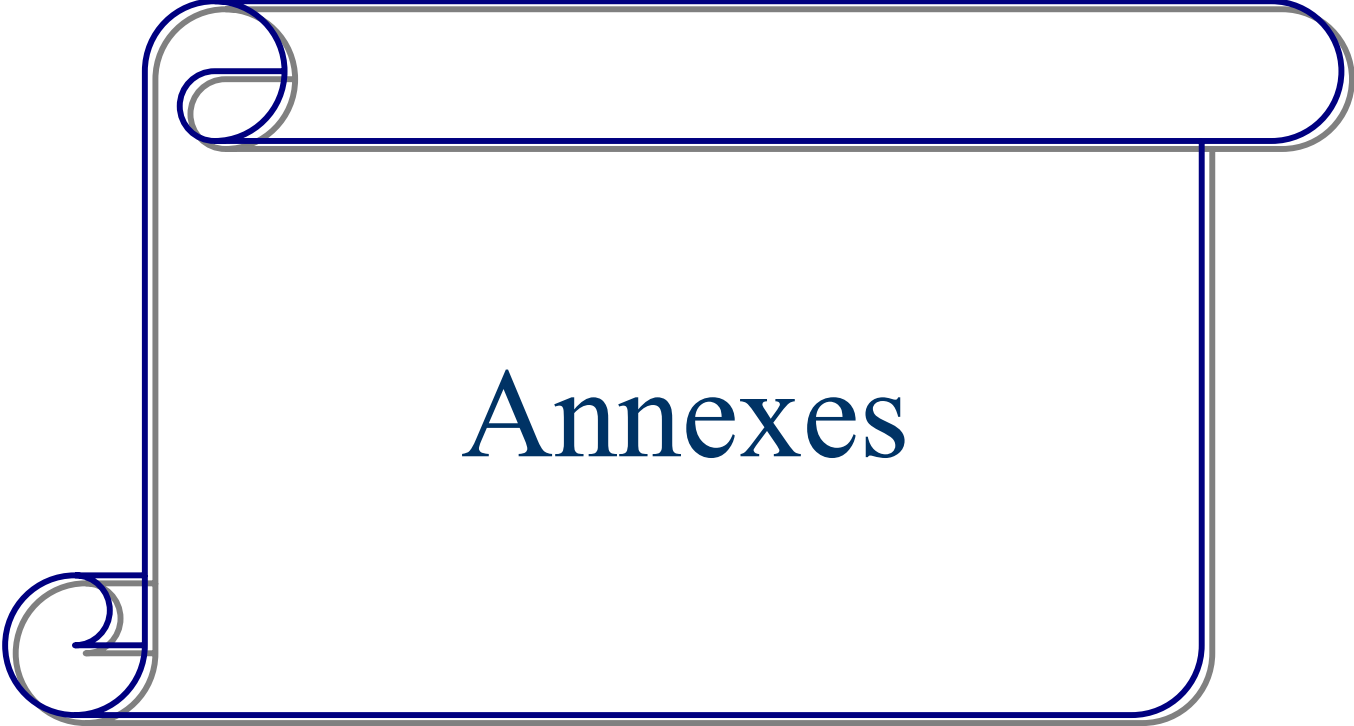
Conclusion

Tout au long de notre présentation et analyse des risques opérationnels lors de la refonte du Système d'Information Comptable, nous avons exposé notre expérience en tant qu'acteur (Maîtrise d'ouvrage) dans la mise en place du projet Détroit, et de proposer des démarches pratiques à suivre pour remédier à ces risques.

Cependant, nous souhaitant souligner que la gestion des risques bancaires, en particulier les risques opérationnels, ne peut se développer que si les banques créent et mettent en place une culture de risque.

En promouvant une culture du risque et en la documentant de manière régulière, la politique de sécurité des systèmes d'informations sera en mesure d'aider les institutions financières à évoluer au sein d'un environnement de plus en plus volatil.

En effet, de nos jours les produits nouveaux et très complexes ne cessent de se développer, les transactions par banque virtuelle augmentent et les systèmes entièrement intégrés sont de plus en plus demandés. Dans cet environnement, les banques doivent prendre des décisions stratégiques. Elles doivent mettre de côté une grande réserve de capital associée aux risques opérationnels ou démontrer qu'elles peuvent mesurer, contrôler, quantifier et réduire ces risques. En d'autres termes, Les institutions financières qui prennent le contrôle de ces risques par le biais des contrôles de sécurité des informations sûrs, ont une toutes les chances de réduire de manière significative leurs réserves de capitaux et de prospérer au cours des prochaines années.

A decorative border in the shape of a scroll, drawn with a dark blue line. It features two large, ornate scroll-like flourishes on the left side, one at the top and one at the bottom, framing the central text.

Annexes

Annexe 1

Evolution du Capital du CIH

Date	Capital initial (en DH)	Nature de l'opération	Montant de variation du capital (en DH)	Capital final (en DH)
1988	260 000 000	Augmentation de capital en numéraire	100 000 000	360 000 000
1988	360 000 000	Augmentation de capital par incorporation des réserves	25 000 000	385 000 000
1989	385 000 000	Augmentation de capital en numéraire	100 000 000	485 000 000
1990	485 000 000	Augmentation de capital en numéraire	100 000 000	585 000 000
1991	585 000 000	Augmentation de capital en numéraire	100 000 000	685 000 000
1992	685 000 000	Augmentation de capital en numéraire	100 000 000	785 000 000
1994	785 000 000	Augmentation de capital par incorporation des réserves, il a été procédé à l'ajustement du nominal qui a été ramené de 125 DH à 100 DH	235 500 000	1 020 500 000
1998	1 020 500 000	Augmentation de capital en numéraire	306 150 000	1 326 650 000
2000	1 326 650 000	Augmentation de capital en numéraire	1 996 713 100	3.323 363 100
2006	3.323 363 100	Opération Accordéon	-	2.182 336 300

Source : Salles des capitaux CIH

Annexe 2

Le Conseil d'Administration du CIH

- ◆ **Président du Conseil d'Administration** : M. KHALID ALIOUA ,
Président Directeur Général CIH
- ◆ **Premier Vice Président du Conseil d'Administration** : M. MUSTAPHA BAKKOURY,
Directeur Général de la CDG
- ◆ **Deuxième Vice Président du Conseil d'Administration** : M. CHARLES MILHAUD ,
Président du Directoire du Groupe Caisse d'Epargne
- ◆ **Administrateur** : M. MICHEL GONNET, Groupe Caisse d'Epargne
- ◆ **Administrateur** : M. PIERRE-MATHIEU DUHAMEL, Groupe Caisse d'Epargne
- ◆ **Administrateur** : M. MOHAMED HASSAN BEN SALAH, Président Directeur
Général représentant du Groupe Holmarcom
- ◆ **Administrateur** : M. ALI HARRAJ, représentant de Massira Capital Management
- ◆ **Administrateur** : M. AMINE BENHALIMA, Directeur Général de FIPAR Holding
(Groupe CDG)
- ◆ **Administrateur** : M. SAID LAFTIT, Directeur du Pôle Finances de la CDG
- ◆ **Administrateur** : M. HASSAN BOUBRIK, Directeur Général de CDG Capital
- ◆ **Administrateur** : M. MY CHERIF TAHIRI ALAOUI , représentant le Ministère de
l'Habitat et de l'Urbanisme
- ◆ **Administrateur** : M. OBAID AMRANE, représentant le Ministère des Finances et de
la Privatisation
- ◆ **Administrateur** : M. OMAR BENNANI, représentant le Ministère du Tourisme, de
l'Artisanat et de l'Economie Sociale

Source : CIH

Annexe 3

BANK AL-MAGHRIB

LE GOUVERNEUR

Circ. n° B5/G/2006

Rabat, le *****

***** 2006

CIRCULAIRE B5/G/2006 RELATIVE AUX EXIGENCES DE FONDS PROPRES AU TITRE DES RISQUES OPERATIONNELS

VERSION PROJET : 1

Le gouverneur de Bank Al-Maghrib :

Vu la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés notamment ses articles 17 et 50 ;

Après avis du Comité des établissements de crédit émis lors de sa réunion tenue le, conformément aux dispositions des articles 19 et 20 de la loi n° 34-03 précitée ;

Définit par la présente circulaire les modalités de calcul des exigences de fonds propres au titre des risques opérationnels.

ARTICLE 0

Les dispositions de la présente circulaire s'appliquent, sur base individuelle et/ou consolidée aux *établissements de crédit et organismes assimilés (ci-après établissements ou établissement)* assujettis à la circulaire B1/G/2006 relative au coefficient minimum de solvabilité portant sur les risques de crédit, marché et opérationnels.

ARTICLE 1

On entend par risque opérationnel, le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégique et de réputation.

ARTICLE 2 :

Les établissements sont tenus de calculer les exigences en fonds propres nécessaires pour la couverture de leurs risques opérationnels conformément aux approches décrites aux articles 4 à 19 ci-après

ARTICLE 3 :

Pour calculer leurs exigences en fonds propres au titre des risques opérationnels, les établissements pourront utiliser l'une des approches suivantes :

- L'approche indicateur de base,
- L'approche standard,
- L'approche standard alternative sous réserve de l'autorisation préalable de Bank Al-Maghrib.

I - APPROCHE INDICATEUR DE BASE

ARTICLE 4 :

L'exigence en fonds propres au titre des risques opérationnels est égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire sur trois dernières années, calculée sur la base des déclarations arrêtées à fin décembre de chaque exercice.

Lorsque, pour une déclaration donnée, le produit net bancaire est négatif, il n'est pas pris en considération dans le calcul de la moyenne sur trois ans. La moyenne du produit net bancaire est alors calculée sur la base du nombre d'années pour lesquelles les produits nets bancaires sont positifs.

La formule de calcul de l'exigence de fonds propres en vertu de l'approche indicateur de base est la suivante :

$$K_{IB} = [\Sigma(PNB_{1...n} \times \alpha)]/n$$

- K_{IB} = exigence en fonds propres
- $PNB_{1...n}$ = produit net bancaire positif
- n = nombre d'années pour lesquelles le produit net bancaire est positif au cours des 3 dernières années.
- α = 15 %.

ARTICLE 5 :

Les établissements utilisant l'approche indicateur de base, sont appelés à respecter les recommandations relatives au dispositif de gestion des risques opérationnels édictées par Bank Al-Maghrib.

II - APPROCHE STANDARD

ARTICLE 6 :

Pour l'application de l'approche standard, les établissements sont tenus de ventiler leurs activités en 8 lignes de métier, conformément à l'annexe I de la présente circulaire.

ARTICLE 7 :

Les principes régissant la mise en conformité des activités bancaires avec les différentes lignes de métier sont fixés par Bank Al-Maghrib.

ARTICLE 8 :

L'exigence en fonds propres, pour une année et une ligne de métier données, est égale au produit du PNB de la ligne et du facteur spécifique correspondant, conformément à l'article 9 ci-après.

ARTICLE 9 :

Les valeurs des facteurs spécifiques pour chaque ligne de métier sont détaillées comme suit :

Lignes de métiers	Coefficient
Financement des entreprises	18%
Négociation et vente (marché des capitaux)	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Paieement et règlement	18%
Courtage de détail (activité avec des particuliers et TPE)	12%
Service d'agence	15%
Gestion d'actifs	12%

ARTICLE 10 :

L'exigence totale en fonds propres de l'établissement est égale à la moyenne sur trois ans des sommes des exigences en fonds propres de toutes les lignes de métier pour chaque année.

Lorsque l'exigence totale de fonds propres de l'ensemble des lignes pour une année donnée est négative, la contribution de cette année au numérateur est égale à zéro.

La formule de calcul de l'exigence en fonds propres en vertu de l'approche standard est la suivante :

$$KTSA = \{\sum_{\text{années } 1-3} \max[\sum(\text{PNB}_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0]\} / 3$$

- KTSA = exigence en fonds propres
- PNB_{1-8} = produit net bancaire pour une année donnée pour chacune des huit lignes de métier
- β_{1-8} = facteurs spécifiques, tels que précisés par l'article 9 ci-dessus.

ARTICLE 11 :

L'utilisation de l'approche standard par un établissement donné est subordonnée au respect préalable des recommandations relatives au dispositif de gestion des risques opérationnels précitées.

ARTICLE 12 :

Un établissement utilisant l'approche standard ne peut revenir à l'approche indicateur de base, sauf pour un motif dûment justifié et à condition que Bank Al-Maghrib l'autorise.

III - APPROCHE STANDARD ALTERNATIVE

ARTICLE 13 :

Bank Al-Maghrib peut autoriser un établissement à utiliser, pour une période provisoire, l'approche standard alternative pour le calcul de ses exigences en fonds propres au titre des risques opérationnels.

ARTICLE 14 :

La méthodologie de calcul de l'exigence en fonds propres au titre des risques opérationnels est dentique à celle de l'approche standard, sauf pour les lignes de métier banque de détail et banque commerciale.

Pour chacune de ces deux lignes de métier, il est utilisé la moyenne sur les trois dernières années des encours de crédit bruts, et non pondérés, multipliés par un facteur de 0,035, au lieu du PNB. Les facteurs spécifiques sont identiques à ceux de l'approche standard tels que fixés dans l'article 9.

ARTICLES 15 :

Les exigences en fonds propres pour les deux lignes de métier visées à l'article 14 ci-dessus sont calculées de la manière suivante :

$$K_{NI} = \beta_{NI} \times m \times EC_{NI}$$

- K_{NI} = l'exigence en fonds propres pour la ligne de métier concernée.
- β_{NI} = facteur spécifique pour la ligne de métier concernée.

- EC_{NI} = encours total de crédits accordés à la ligne de métier concernée, calculé en moyenne sur les trois dernières années.
- $m = 0,035$.

ARTICLE 16 :

L'encours brut et non pondéré des crédits pour la banque de détail comprend le total des crédits accordés à la clientèle de détail conformément à la circulaire d'application XXX relative à la segmentation de la clientèle.

ARTICLE 17 :

L'encours brut et non pondéré des crédits pour la banque commerciale comprend le total des crédits accordés à la clientèle grande entreprise et PME, telles que définies par la circulaire d'application XXX relative à la segmentation de la clientèle, ainsi qu'aux entités visées dans l'article 2 I) paragraphes A), B), C), D) et E) de la circulaire B3 /G/2006 relative aux modalités de calcul des actifs pondérés au titre du risque de crédit.

Doit être également incluse, la valeur comptable des titres de créances détenus, hors portefeuille de négociation, tel que défini dans la circulaire B4/G/2006 relative aux modalités de calcul des exigences en fonds propres au titre du risque de marché.

ARTICLE 18 :

Les établissements qui le souhaitent peuvent agréger les deux lignes de métier banque de détail et banque commerciale en leur affectant un facteur spécifique unique de 15%.

De même, les établissements qui ne sont pas en mesure d'affecter le PNB aux six autres lignes de métier, peuvent agréger le PNB correspondant et lui appliquer un facteur spécifique unique de 18%.

ARTICLE 19 :

Les dispositions de la présente circulaire entrent en vigueur à partir de ce jour

Signé :

Annexe I

Lignes de métier	Liste des activités
Financement des entreprises	Conseil en investissement, conseil en matière de fusion/acquisition, dette publique, prêts consortiaux, titrisation, privatisation, introduction en bourse, placements sur le marché secondaire.
Négociation et vente (marché des capitaux)	Négociation pour compte propre, intermédiation sur le marché interbancaire, marché monétaire, réception et transmission des ordres portant sur les instruments financiers, exécution des ordres de la clientèle
Banque de détail telle que définie par la directive sur la segmentation de la clientèle.	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, crédits-bails, gestion des fortunes, octroi des garanties et souscription d'engagements.
Banque commerciale	Dépôts et autres fonds remboursables, prêts, financement de projets, crédits– bails , factoring, octroi des garanties et souscription d'engagements
Paieement et règlement	Opérations de paiement et émission et gestion des moyens de paiement.
Courtage de la clientèle de détail telle que définie par la directive sur la segmentation de la clientèle.	Traitement des ordres portant sur des instruments financiers, exécution d'ordres au nom de la clientèle, placement d'instruments financiers sans engagements ferme.
Service d'agence	Conservation des titres pour le compte de la clientèle, services rendus aux émetteurs,
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille, gestion d'OPCVM et autres formes de gestion d'actifs

Annexe II

ORGANISMES ASSIMILES

- La Caisse de Dépôt et de Gestion.
- La Caisse Centrale de Garantie.
- Les banques off-shore.
- Les compagnies financières.
- Les associations de micro – crédit.

Annexe 4

Exemple de check liste des pré requis

Pré requis	Date	Entité responsable	Action	Statut
Habilitations			Mettre en place la procédure d'habilitation des utilisateurs	
Code Opération/Transaction			Validation de la transcodification des codes opérations et des codes transactions retenus	
Tables			Validation du contenu des tables de paramétrage	
Assainissement des référentiels			Vérifier et rectifier les clients avec attributs erronés, etc...	
Assainissement des informations			Assainissement et fiabilisation des informations pour réduire au maximum les rejets de la Comptabilité Générale)	
Assainissement des comptes			La tâche d'assainissement est un pré requis du fait qu'elle conditionne fortement le volume des rejets qui pourraient résulter du non assainissement	
Reprise des soldes			Reprise des soldes à la date (H)	
Validation des soldes			Validation des soldes repris (31/12/N-1)	
Reprise de l'historique			Procédure d'exploitation pour la « reprise de l'historique »	
Reprise de l'historique			Outils de « reprise de l'historique »	
Reprise de l'historique			Outils des contrôles de « reprise de l'historique »	
Infrastructure			Valider l'infrastructure technique	

Annexe 5

Fiche incident

Projet de Bascule

Fiche Incident

N° Fiche		Date	/...../.....
-----------------	-------	-------------	-------------------

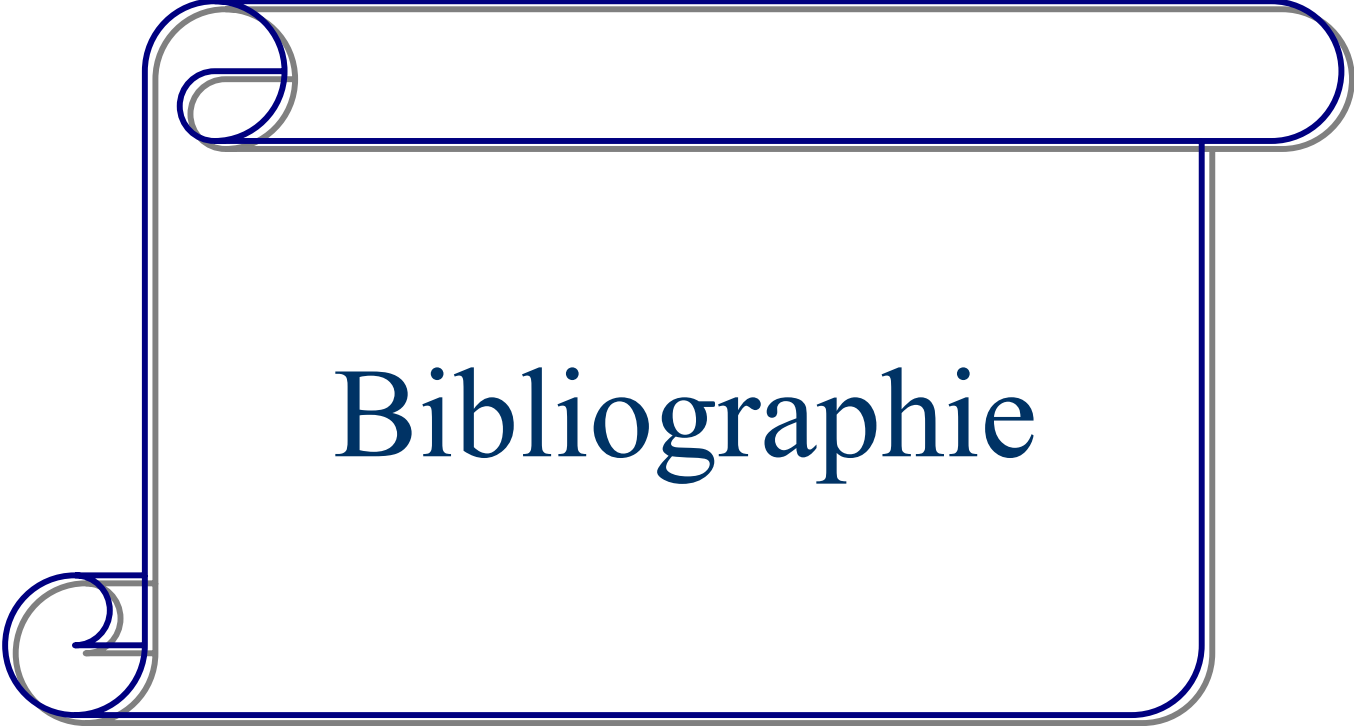
Auteur	
---------------	-------

Fonctionnalité	
-----------------------	-------

Description de l'incident
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Origine suspectée du problème
.....
.....

Pièces jointes
.....

A decorative frame resembling a scroll, with a blue outline and a grey shadow. The frame has rounded corners and two scroll-like flourishes on the left side. The word "Bibliographie" is centered within this frame.

Bibliographie

- ◆ Le cahier des charges du projet de la refonte du système d'information comptable du CIH 2004.
- ◆ Les cahiers de Mazars : Bâle II les principes fondateurs de la réforme, février 2005.
- ◆ Le dispositif risques opérationnels dans la banque : quel contribution à un meilleur risk management global ? , document interne réalisé par le cabinet Euro Group mai 2005.
- ◆ Note d'information sur l'Offre Publique d'Achat visant les actions du CIH à l'initiative de la CDG, décembre 2005.
- ◆ La lettre SIA Conseil, 3^{ème} trimestre 2005.
- ◆ Manager une équipe projet, Henri-Pierre MADERS, édition d'organisation 2003
- ◆ Circulaire B5/G/2006 relative aux exigences de fonds propres au titre des risques opérationnels, version du 10 octobre 2006.

Sites Internet :

- + www.bri.org
- + www.sia-conseil.com
- + www.decisio.info
- + www.solutions.journaldunet.com
- + www.symantec.com/fr
- + www.fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet
- + www.phortail.org/webntic
- + www.oopartners.com
- + www.marchés-financiers.net