

MÉTHODOLOGIE DE LA SUPERVISION BASEE SUR LES RISQUES

0. Introduction

La Supervision Basée sur les Risques (SBR) est une bonne pratique qui est recommandée dans le monde entier. Hormis le Burundi, toutes les autres Banques Centrales des pays de la Communauté Est Africaine ont déjà adopté cette approche. Les principes fondamentaux de Bâle pour un contrôle bancaire efficace tels que révisés en 2006, reconnaissent que les banques ont besoin d'un bon système de gestion des différents risques auxquels elles sont exposées (Principes n° 7-16).

Comme c'est souvent le cas, la dimension la plus importante dans laquelle des améliorations du contrôle sur place pourraient être apportées n'est plus la vérification de conformité mais plutôt une évaluation précoce des risques et une capacité de gestion des risques.

En comparaison avec l'approche traditionnelle, les innovations apportées par la SBR sont résumées et apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1. Comparaison entre l'approche traditionnelle et l'approche SBR

Approche traditionnelle	Approche SBR
<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de conformité - Evaluations sur des périodes prédéterminées - Procédures normalisées - Evaluation de la performance ex post - Concentration sur la prévention des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle du respect des procédures - Evaluations en continue - Procédures axées sur le profil des risques - Evaluation basée sur des indicateurs avancés - Accent mis sur l'atténuation des risques

La méthodologie de la supervision basée sur les risques se résume en six étapes, dont chacune nécessite la préparation d'une documentation spécifique. Ces étapes sont indiquées dans le tableau suivant.

Tableau n° 2: Etapes de l'approche SBR

	Etapes	Résultats
1.	Développer le profil de l'institution: -Comprendre l'institution -Evaluer les risques	Profil de l'établissement: - Présentation institutionnelle - Sommaire de l'évaluation des risques - Matrice des risques
2.	Planifier les activités de contrôle	Plan des missions de contrôle sur place
3.	Définir les domaines de contrôle	- Lettre de demande de renseignements - Mémoire d'inspection
4.	Mettre au point les procédures de contrôle	- Documents de travail - Conclusions préliminaires
5.	Produire le rapport et actualiser les informations sur l'institution	Rapport de contrôle et mise à jour du profil de l'institution
6.	Suivi des conclusions et recommandations	Mise en application des recommandations

Chaque étape est décrite en détail dans les sections suivantes.

I. Profilage de l'institution :

La première étape de l'approche SBR est l'établissement du profil de l'institution. Le profil est un résumé de la structure de l'institution, sa situation financière et son récent profil des risques.

Le profilage se fait en collaboration avec le contrôle permanent qui reçoit régulièrement les informations provenant de l'institution.

Le profilage de l'institution comprend deux étapes:

I.1. Comprendre l'institution

Le 20^{ème} principe fondamental du Comité de Bâle¹ sur le contrôle bancaire recommande aux superviseurs bancaires d'avoir des contacts réguliers avec les directions des établissements de crédit et une compréhension approfondie des activités de l'institution. Le superviseur devrait s'informer sur tout changement substantiel intervenu dans leurs activités. Le profil institutionnel doit être mis à jour en permanence pour garder une trace des événements importants qui se produisent entre deux cycles de contrôle sur place.

¹ Le 20^{ème} principe de Bâle stipule qu'un système de contrôle bancaire efficace devrait comporter à la fois un contrôle sur place et un contrôle sur pièces, ainsi que des contacts réguliers avec la direction de la banque.

Les informations suivantes doivent être fournies à travers le profil de l'établissement pour la bonne compréhension de ce dernier:

- ✓ Les informations générales de l'établissement (adresses, auditeur externe),
- ✓ L'historique de l'institution,
- ✓ Les agences déjà implantées (Réseau de succursales),
- ✓ Le Conseil d'Administration et ses sous-comités,
- ✓ La Direction de la banque,
- ✓ La stratégie de la banque,
- ✓ L'analyse financière des états transmis,
- ✓ Le rating CAMEL² effectué par les 3 précédentes missions de contrôle,
- ✓ L'actionnariat,
- ✓ Le précédent programme de supervision,
- ✓ La concentration sectorielle de crédit,
- ✓ Les grands débiteurs,
- ✓ Les grands déposants.

Les informations nécessaires pour la mise à jour des profils institutionnels peuvent être obtenues à partir des rapports de contrôle, des rapports de gestion, des rapports d'audit interne et externe. Certaines informations d'ordre informel proviennent notamment des médias, des réunions informelles avec les dirigeants des banques et des plaintes déposées contre l'institution.

I.2. Résumé de l'évaluation et la matrice des risques

Un rapport de l'évaluation des risques décrit de manière concise le type et le niveau des risques inhérents aux activités d'une institution financière, la pertinence des contrôles de gestion des risques mis en place et la tendance du risque. L'évaluation des risques constitue une base solide sur laquelle les procédures ultérieures de contrôle sont déterminées.

L'évaluation des risques se fait en cinq étapes suivantes:

- ✓ La collecte d'informations,
- ✓ La définition des domaines fonctionnels,
- ✓ Le remplissage de la matrice des risques,
- ✓ La préparation du rapport de l'évaluation des risques,
- ✓ L'évaluation de la cotation CAMEL.

a) La collecte d'informations

Recueillir des informations sur les activités commerciales de l'institution et les systèmes de gestion des risques.

² CAMEL : Capital (adéquation des fonds propres), Assets (qualité des actifs), Management (qualité de la gouvernance), Earnings (rentabilité et rendement des actifs) et Liquidity (liquidité).

b) La définition des domaines fonctionnels

- Définir les activités clés de l'entreprise ou des zones fonctionnelles d'un établissement bancaire en identifiant l'importance relative des activités ,
- Mettre en évidence l'importance des activités en examinant les informations générées par l'institution dont le bilan, les opérations hors-bilan et le compte de résultat.

c) Le remplissage de la matrice des risques

La matrice des risques fournit d'une manière cohérente l'évaluation de la quantité de risque, la qualité de la gestion des risques, le risque global et la direction des risques de toutes les activités de l'institution.

- La matrice des risques est utilisée pour identifier les activités importantes, le type et le niveau des risques inhérents à ces activités et l'adéquation de la gestion des risques;
- La matrice des risques facilite la détermination de l'évaluation du risque global pour chacune des activités clés et l'ensemble de l'établissement;
- La matrice des risques est un outil flexible qui documente le processus suivi pour évaluer le risque global d'une institution;
- Après avoir défini les activités importantes, le type et le niveau de risque inhérent à ces activités sont déterminés;
- Pour les activités identifiées, les risques inhérents à ces activités sont décrits comme élevé, modéré ou faibles

Une matrice des risques préliminaire est établie et devrait être mis à jour à la fin du contrôle.

La matrice des risques identifie sous forme de tableau, le genre, le niveau, la gestion et la direction des risques inhérents dans une banque et permet ainsi de déterminer les axes sur lesquels sera orienté le contrôle sur place.

Tableau n° 3. Matrice des risques

Type de Risques	Quantité (volume) de risque ou le niveau de risque inhérent	Qualité de la gestion du risque (gouvernance et contrôle)	Le risque résiduel	Direction du risque
Stratégique				
Crédit				
Opérationnel				
Liquidité				
Taux d'intérêt				
Risque de change				
Réputationnel				
Légal				
Risque global				

- Détermination de la quantité de risque ou le niveau du risque inhérent à chaque activité :

L'évaluation du niveau du risque inhérent à l'activité doit tenir compte de la fréquence de l'apparition, de la probabilité de survenance et de son ampleur.

Le niveau ou la quantité de risque peut être élevé, modéré ou faible. Des facteurs qualitatifs et quantitatifs pouvant être tenus en considération.

- Généralement, un risque inhérent élevé reflète une probabilité élevée de pertes. Ce risque apparaît quand l'activité est très importante dans la banque, le volume des transactions élevé et la nature de l'activité est plus complexe que la normale.
- Un risque modéré existe quand le volume des transactions est moyen et que l'activité est traditionnelle. Il en est de même quand les pertes provenant de l'activité peuvent être absorbées par l'organisation d'une façon normale.
- Un risque est faible quand le volume, la taille et la nature de l'activité sont tels que même si le contrôle interne présentait des faiblesses, les pertes causées par ce risque aient un petit impact sur l'institution.

Il est important de signaler que la quantité du risque ne dépend pas du processus de gestion et de contrôle de risques.

Considérant que la détermination du volume du risque inhérent est largement subjective, le service en charge de la supervision devra adopter des paramètres pouvant aider les superviseurs dans la détermination de la quantité du risque.

Tableau n°4. Indicateurs de la quantité du risque

Type de risque	Indicateur du risque	Faible	Modéré	Elevé
Risque Credit	Prêts /Total Actif	< 30%	30%-70%	>70%
	Total crédits représentant 10% des FP de base	< 100%	100%-800%	>800%
	Les gros crédits non performants /Gros crédits	<5%	5%-10%	>10%
	Taux de croissance des crédits	<5%	5%-25%	>25%
	Taux de détérioration du portefeuille	< 5%	5%-10%	>10%
Risque de Liquidité	Ratio de liquidité	40%+	20%-40%	< 20%
	Gap de maturité ³ court terme	0%	<+/- 20%	>+/-20%
	Total crédits /Total dépôts	<70%	70%-100%	100%+
	Dépôts à vue /Total Dépôts	<20%	20%-40%	40%+
Risque de change	Position nette / FP	<+/-2%	+/-2%-15%	>+/-15%
	Produits de change / Total produits	<10%	10%-20%	20%+
	Actifs provenant des opérations de change / Total Actifs	<10%	10%-25%	25%+
	Passif provenant des opérations de change / Total Passif	<10%	10%-25%	25%+
	Actifs provenant des opérations de change /Passif provenant des opérations de change	100%+	90%-100%	<90%
Risque de taux d'intérêt	Intérêts sur les Passifs sensibles /TOTAL des passifs	<10%	10%-20%	20+
	Intérêts provenant des Actifs sensibles /Total des Actifs	<10%	10%-20%	20+
	Produits d'intérêt/Total produits	<50%	50%-90%	90+
	Immobilisations dans les titres de l'Etat / Total Actif	<10%	10%-20%	20+

➤ S'assurer de l'adéquation du système de gestion du risque mise en place pour chaque secteur d'activité :

Cela est déterminé en considérant les éléments suivants :

- La gouvernance (bref aperçu du fonctionnement du Conseil d'Administration et de la Direction) ;

³ la différence entre les avoirs et les engagements sensibles à l'évolution des taux à une échéance donnée.

- Les politiques adéquates, les procédures et limites pour la gestion du risque inhérent à chaque activité ;
- Un système adéquat de la gestion du risque, de l'évaluation et de la circulation de l'information ;
- Un système de contrôle interne adéquat avec une fonction d'audit interne.

La qualité et l'adéquation du système de gestion du risque peuvent être qualifiées comme forte, acceptable ou faible suivant la conformité avec le système de gestion du risque adopté par l'institution.

Le tableau ci-après montre certains des critères pour déterminer la qualité de la gestion du risque.

Tableau n°5: Déterminants de la qualité de gestion du risque

Les 4 piliers de la gestion du risque	Correspondant à chaque domaine de risque
<p>Identification du risque La qualité de la gouvernance mise en place par le C.A et la direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau de connaissance dont dispose le Conseil d'Administration et la Direction au regard de l'organisation et des activités planifiées • Le réalisme du business plan et le budget y afférent • La structure de l'organisation • La qualité du personnel (les directeurs et les responsables). Est-ce que le personnel est suffisant et efficace • Le degré (niveau) de succession et le plan de continuité des activités. • Le système d'évaluation du personnel, en incluant les motivations • Les plans de formation
<p>Mesure du risque L'adéquation des politiques, procédures et les limites aux risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La consistance des politiques, procédures et limites • Est-ce que la tolérance aux risques est raisonnable au regard de l'appétit au risque du Conseil d'Administration? • Le contenu des politiques, les procédures et les limites aux risques : Sont-elles suffisantes pour assurer de bonnes directives et contrôle? • La clarté des responsabilités et des tâches assignées à chacun • Le processus utilisé pour revoir et mettre à jour les politiques sur les nouveaux produits et les changements au niveau des conditions de marché
<p>Suivi du risque La qualité du système d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les rapports contiennent suffisamment d'informations pour les décideurs leur permettant d'identifier les tendances adverses et évaluer ces tendances et prendre des actions permettant de contrôler le niveau de risque avant d'encourir des pertes significatives ? • Est-ce que les rapports montrent réellement le niveau d'exposition aux risques, mettant en exergue la

Les 4 piliers de la gestion du risque	Correspondant à chaque domaine de risque
	<p>conformité ou non aux limites et objectifs fixés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fréquence et l'importance des sources des données et les procédures utilisées dans la mesure et le contrôle des risques sont elles suffisamment vérifiées et testées ?
<p>Contrôle du risque</p> <p>L'efficacité du contrôle interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le degré auquel la charte de l'organisation reflète les politiques ou comment les autorisations sont suivies (respectées). • Est-ce que le système de contrôle interne est approprié au profil du risque de l'organisation ? • Existe-il une indépendance de l'auditeur interne? • La fiabilité et la régularité des rapports financiers, opérationnels et réglementaires. • Le niveau global de conformité aux règles internes, lois et réglementations observées dans l'organisation.

- Déterminer le risque résiduel pour chaque activité :

Il est évalué par la comparaison du niveau global du risque inhérent de l'activité avec la force du système de gestion de risque pour cette activité.

C'est un résumé du jugement fait par la supervision sur la banque. Il inclut le jugement sur la quantité du risque et la qualité de la gestion du risque.

Le risque résiduel peut être jugé bas, modéré ou élevé.

- Déterminer le niveau du risque inhérent agrégé pour tous les risques de l'institution :

Le risque inhérent agrégé montre le rating global attribué à la banque en considérant les différentes catégories de risques inhérents.

- Evaluer le niveau global de l'adéquation du système de gestion du risque de l'institution :

Le rating global de la gestion du système de gestion est obtenu en combinant les sous-ratings respectifs pour les risques inhérents particuliers.

- Evaluer le risque global agrégé à travers l'institution :

Cela est obtenu en combinant le rating du risque inhérent agrégé avec le rating agrégé de la gestion du risque.

- Déterminer la direction du risque global à travers l'institution:

En considérant la direction de chaque risque, on détermine le rating global de la direction du risque pour l'institution.

La direction du risque peut être décroissante, stable ou croissante.

Si les risques inhérents sont stables et que le système de gestion du risque ne change pas, la direction du risque peut être considérée comme stable.

- Déterminer le niveau global du risque inhérent pour l'institution, le niveau global de tout le système de gestion, le niveau global du risque résiduel et de la direction du risque :

L'étape finale dans la confection de la matrice des risques est la détermination du niveau global du risque de l'institution.

Le rating global de l'institution est obtenu en combinant le niveau global du risque inhérent, du système de gestion du risque et la direction globale du risque

d) La préparation du rapport d'évaluation des risques

Le rapport d'évaluation des risques montre le niveau global des risques par catégorie des risques : les risques inhérents à l'activité et la direction du risque .

Il analyse également les activités commerciales au sein de chacune des catégories de risques inhérents à l'activité et évalue qualitativement l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Le rapport sur les risques constitue l'arrière-plan de la façon dont le profil de risque global de l'institution bancaire a été constitué. Le format et le contenu du rapport de l'évaluation des risques devraient être souples et adaptés aux caractéristiques de l'institution bancaire individuelle. En général, l'évaluation des risques doit intégrer les éléments suivants:

- Une évaluation globale des risques de l'institution bancaire,
- Enoncer les types de risques inhérents, leur niveau et leur direction,
- Identifier toutes les fonctions principales, les métiers et les produits à partir desquels émanent des risques importants,
- Décrire le système de gestion des risques de l'institution bancaire, et
- Examiner la relation entre la probabilité d'un événement indésirable et son impact potentiel sur un établissement bancaire.

e) La cotation CAMEL (Capital adequacy (adéquation des fonds propres), Assets quality (qualité des actifs), Management to be fit (qualité de la gouvernance), Earnings (rentabilité et rendement des actifs) et Liquidity (liquidité).

La cotation CAMEL se fait au cours des contrôles sur place et sur pièces et prend en compte à la fois des facteurs quantitatifs et qualitatifs. Une note CAMEL donne

banque intègre toutes les notes attribuées aux cinq principaux composants individuels du système, à savoir:

L'adéquation des fonds propres, la qualité des actifs, la qualité du management (capacité de gestion), la rentabilité et le niveau de liquidité.

La note composite va de 1 à 5.

La note 1 correspond à Solide, 2 à Saine, 3 à Légèrement fragile, 4 à Fragile et 5 à Très fragile .

Une banque notée « 1 » a la cote la plus élevée et la meilleure, et pose le moindre souci de surveillance. Une cote de « 5 » est la note la plus basse et la pire, indiquant le niveau le plus critique et l'insuffisance de la performance et est le reflet de pratiques inadéquates de gestion des risques. L'institution est en situation d'échec et constitue la plus grande préoccupation de surveillance. Les définitions détaillées des cotes composites sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau n°6: Paramètres CAMEL

	Notation	Adéquation des Fonds Propres <i>Total des FP/Total des risqué pondérés (%)</i>	Qualité des actifs <i>(Créances impayées ó Provisions)/ Total Crédits (%)</i>	Qualité du management <i>Note Globale</i>
1	Solide	> 19,5%	0% - 5%	1,0 ó 1,4
2	Saine	15,6% ó 19,49%	5,1% - 10,0%	1,5 ó 2,4
3	Légèrement fragile	12,00% - 15,59%	10,1% - 15,0%	2,5 ó 4,3
4	Fragile	8,31% - 11,9%	15.1% - 20,0%	3,5 ó 4,4
5	Très fragile	< 8,3%	> 20%	4,5 ó 5,0

	Notation	Rentabilité <i>Résultat avant impôt /Total Actif</i>	Liquidité <i>Actif Net /total dépots (%)</i>	Note Globale <i>Note Globale pondérée</i>
1	Solide	> 3%	> 34%	1,0 ó 1,4
2	Saine	2,0% ó 2,9%	26% - 34%	1,5 ó 2,4
3	Légèrement fragile	1,0% - 1,9%	20% - 25%	2,5 ó 4,3
4	Fragile	0,0% - 0,9%	15% - 19%	3,5 ó 4,4
5	Très fragile	Perte nette	< 15%	4,5 ó 5,0

II. Planification des activités de supervision

Un plan global de contrôle doit être établi chaque année, décrivant les activités de contrôle qui seront entreprises pour une institution donnée. Le plan est basé sur le profil de risque préliminaire et met en évidence la nature des risques, les actions à entreprendre par le service supervision et le délai de la mise en œuvre du plan. Le plan intègre les outils réglementaires sélectionnés pour sa mise en œuvre et le choix de l'outil dépend de la notation globale des risques de l'institution.

Le programme de supervision est un pont entre l'évaluation du risque des institutions (qui identifie les risques significatifs, une des questions auxquelles doit faire face la supervision) et les activités qui seront menées par la supervision au cours d'une période donnée.

Un programme d'inspection peut être établi chaque année.

Ses principales composantes sont :

- Comment les activités seront menées,
- Les informations d'ordre logistique,
- Les relations avec les auditeurs internes, externes

Les éléments utilisés dans la planification sont : les rapports de contrôle sur place, du contrôle permanent, les réunions d'ordre prudentiel, les réunions avec les auditeurs externes, les échanges d'information avec les autres régulateurs...

i) Les contrôles sur place: cela dépend du cycle de contrôle de l'établissement et peut être général ou ponctuel (axé sur un produit ou un risque).

ii) Les contrôles sur pièces : des analyses prudentielles et des statistiques régulières. Lesdites analyses consistent à faire un examen approfondi de la performance et de la condition financière de l'institution, y compris la mise en œuvre des directives / recommandations de la Banque Centrale.

iii) Les réunions prudentielles: la Banque Centrale peut planifier une réunion avec la direction générale de l'institution et / ou le Conseil d'Administration, en fonction de la gravité de la question à l'ordre du jour et est généralement consécutive à un contrôle sur place. Le but de cette réunion est de permettre à la Banque Centrale d'acquiescer une meilleure compréhension de la façon dont l'institution gère ses opérations, voire sa situation et les perspectives d'avenir, la performance financière, les facteurs de risque et tout autre sujet de préoccupation de surveillance.

La Banque Centrale doit tenir au moins une réunion prudentielle avec une institution pendant le cycle de contrôle. La présentation du rapport de contrôle au Conseil d'Administration d'une banque est également considérée comme une réunion prudentielle.

Toutefois, les institutions faisant partie d'un groupe bancaire et les institutions ayant une faible cotation CAMEL devraient avoir au moins deux réunions prudentielles au cours du cycle de contrôle. La Banque Centrale peut également planifier des réunions ad hoc avec la Direction Générale de l'institution pour discuter des nouveaux développements, des changements dans le profil de risque de l'institution et toute autre question d'intérêt de contrôle.

iv) Réunions avec les contrôleurs externes d'une institution: les auditeurs externes jouent un rôle important dans le processus de surveillance et la Banque Centrale peut organiser une réunion avec les vérificateurs externes pour discuter des questions pertinentes relatives à une institution, par exemple: les conclusions / recommandations découlant des rapports de contrôle; portée de l'audit externe; s'appuyer sur le travail de l'auditeur interne, etc...

v) Echange d'informations avec d'autres régulateurs: Cela comprend un contact régulier avec les autres régulateurs et les organismes de réglementation à l'étranger, que ce soit par le biais des correspondances ou des visites ou des missions conjointes d'inspection.

Les facteurs à prendre en considération en priorisant et en déterminant les fréquences des institutions à contrôler sont :

- La cotation CAMEL et le profil de risque,
- Les informations provenant du secteur bancaire et des médias.

Le plan de supervision peut être révisé au courant de l'année en cours en tenant compte de nouveaux développements.

Le point de départ du plan de supervision est le cycle de supervision.

Ce dernier concerne la période entre deux contrôles sur place consécutifs.

La cote comme déterminée à travers la matrice des risques et le rating CAMEL est utilisée pour déterminer le cycle de supervision de chaque institution.

Le cycle de supervision peut être schématisé comme suit :

Tableau n° 7: Cycle de supervision

CAMEL/Evaluation du risque	Elevé	Modéré	Faible
Solide (1)	12	18	24
Saine (2)	12	12	18
Vulnérable (3)	9	12	12
Critique (4)	6	9	12
Très critique (5)	Administration provisoire par la Banque Centrale	Pas encore sous contrôle provisoire	Pas encore sous contrôle provisoire

Pour les institutions qui présentent des signes de faiblesse importante, la fréquence des contrôles devra être suffisamment élevée.

Par contre, les contrôles sur place seront moins fréquents pour les institutions présentant un profil de risque bas.

Le cycle de supervision est compris entre 6 à 24 mois.

En règle générale, les critères minimaux pour la conduite des contrôles sur place sont les suivants: la fréquence des contrôles prévus à partir de 24 mois (pour une institution avec une forte notation CAMEL et une faible note composite) à six mois (pour une institution avec une faible notation CAMEL et une haute note composite). Il convient de noter cependant que, des contrôles ponctuels peuvent être menés de temps à autre en fonction des circonstances particulières.

III. Détermination des activités à contrôler

III.1. Délégation de pouvoirs et/ou lettre de demande d'information

En principe, un mois avant de commencer le contrôle, une lettre de délégation de pouvoirs est envoyée à la banque.

Cette lettre demande les informations requises avant d'arriver sur place et celles utilisables au moment du contrôle sur place.

Pour faciliter le travail, la banque doit fournir les informations demandées au moins une semaine avant le début des travaux.

C'est pour donner le temps suffisant à la Direction de l'établissement de préparer les informations demandées. Cette lettre détaille les informations requises et contient des formulaires de contrôle à remplir par l'institution. Elle distingue en outre les informations à transmettre avant le début du contrôle proprement dit et celles à être fournies lors de contrôle sur place.

Dans le cadre du contrôle préliminaire, la lettre exprime également une demande spécifique pour une réunion préliminaire entre l'équipe de superviseurs et la Direction Générale de l'institution.

Cela implique une discussion générale avec la banque en rapport avec:

- ✓ l'examen de certaines lacunes observées,
- ✓ la révision du plan stratégique, la rentabilité ou la performance par rapport au budget de l'année précédente et de l'année en cours,
- ✓ les conditions macro-économiques avec un intérêt particulier pour le secteur bancaire.

III.2. Contrôle préliminaire

Le but d'un contrôle préliminaire est de permettre à l'équipe de superviseurs d'avoir une compréhension globale de l'établissement à contrôler et de déterminer les domaines à contrôler. L'importance d'un contrôle préliminaire dans un processus de contrôle est de permettre à l'équipe de se concentrer sur les domaines de l'institution qui présentent le plus grand risque et qui nécessitent une préoccupation de surveillance.

Un contrôle préliminaire comprend les étapes clés suivantes:

- ✓ la compréhension générale de l'institution,
- ✓ l'évaluation des risques de l'institution,
- ✓ la détermination des domaines sur lesquels se focaliser durant le contrôle pour établir un bon chronogramme des activités.

Un contrôle préliminaire renferme les éléments suivants :

- un aperçu de l'institution,
- les points relevés par la mission précédente,
- les faits saillants de la récente lettre de la Direction,
- l'amélioration de l'analyse financière du contrôle permanent,
- l'amélioration de l'analyse du risque crédit,
- l'environnement du contrôle interne,
- la réunion préparatoire avec la Direction de l'institution,
- la cote CAMEL basée sur l'analyse préliminaire,
- la préparation de la matrice des risques.

IV. Mise au point des procédures de contrôle

Les différentes vérifications effectuées permettent de faire ressortir les conclusions préliminaires.

IV.1. Procédures de contrôle :

Les contrôles sont conduits conformément aux procédures de vérification (voir les annexes) qui définissent clairement les objectifs à réaliser.

L'application (ou le suivi) de ces procédures aide le superviseur à analyser la santé d'une institution.

Quand un domaine spécifique nécessite un contrôle plus poussé, les superviseurs doivent étendre le périmètre des activités de surveillance en couvrant l'entiereté du domaine afin de pouvoir tirer des conclusions adéquates.

Des procédures de contrôle ont été développées pour couvrir tous les domaines de risque principaux. Ceux-ci sont adaptés à l'évaluation du risque comme récapitulée dans la matrice de risque et la notation CAMEL.

Pour mieux estimer l'avancée du contrôle, les superviseurs ont des tâches leur assignées individuellement et le suivi assuré en suivant le chronogramme.

IV.2. Documents de travail :

Les documents sont préparés individuellement par les membres de l'équipe de superviseurs.

Actuellement le superviseur fait le travail manuellement et en attendant l'informatisation du contrôle sur place, les documents sont gardés par les contrôleurs.

Les documents de travail incluront des informations provenant de l'institution à contrôler, du pré-contrôle, des procédures de contrôle et des conclusions préliminaires.

IV.3. Revue des documents de travail:

La revue des documents de travail est un élément important dans le processus de contrôle.

Cela permet de s'assurer que toutes les affirmations sont documentées et que les conclusions sont cohérentes.

Le chef d'équipe qui conduit la mission de contrôle lit attentivement les documents de travail et s'assure que les procédures sont suivies.

De cette façon, les domaines qui présentent des doutes vont être relevés à temps avant la production du rapport final.

Le contrôle des documents de travail consiste à :

- ✓ s'assurer que les procédures de contrôle sont entièrement achevées et que le travail est bien documenté,
- ✓ faire une concordance entre ce qui devrait être fait et ce qui a été fait,
- ✓ attacher les questions liées entre elles à d'autres informations obtenues par d'autres sources,
- ✓ revoir les notes préparées par les superviseurs qui ont effectué les différents tests,
- ✓ s'assurer que les contrôles ont été menés d'une manière satisfaisante,

- ✓ revoir les documents de travail chaque fois que la procédure de contrôle est terminée.

IV.4. Sécurité des documents de travail :

Les documents de travail contiennent le projet des conclusions et les informations confidentielles qui doivent être bien gardées. Les contrôleurs sauvegarderont toutes les informations obtenues au cours d'un contrôle comme exigé par la déontologie de la profession.

La politique de conservation des documents exige que le programme de contrôle et les documents de travail soient conservés pendant une période d'au moins 5 ans.

Les documents de travail contiennent des conclusions préliminaires et des informations qui doivent être gardées en sécurité.

IV.5. Conclusions préliminaires

Les observations émises lors d'un contrôle relèvent parfois d'un jugement personnel. Dans d'autres cas, les agents d'une institution ne savent pas la raison de certaines mesures prises par la Direction. A cet effet, il est nécessaire que les conclusions fassent apparaître les différentes observations de la direction de la banque afin d'assurer l'exactitude des questions soulevées. Les points de discussion au moment de la restitution sont examinés par le chef de mission avant leur transmission à l'institution.

V. Actualisation des informations sur l'institution contrôlée et confection des rapports de contrôle

Il s'agit ici de la production du rapport de contrôle et de sa transmission.

V.1. Rapport de contrôle

Après le contrôle de l'établissement, l'équipe de contrôle (ou de superviseurs) doit produire un rapport à transmettre au Conseil d'Administration et à l'autorité de contrôle.

Le rapport doit être concis, bien orienté et émettre des recommandations spécifiques sur les actions correctrices à prendre.

Il doit mettre un accent sur la compréhension et l'évaluation de l'adéquation des systèmes de gestion du risque de chaque institution financière.

Le cas échéant, l'équipe doit aussi établir un protocole d'accord entre la Banque Centrale et le Conseil d'Administration qui doit être signé après la publication du rapport. Le Conseil d'Administration doit prendre des mesures correctrices spécifiques sur une période de temps convenue.

Lors de l'élaboration d'un rapport de mission, plusieurs objectifs et considérations doivent être pris en compte. Premièrement, les superviseurs ont besoin de bien

structurer et formuler les conclusions du rapport. Deuxièmement, la banque contrôlée doit avoir un feed-back clair et rapide.

En plus du rapport de contrôle, un résumé doit être préparé pour la Direction de la Banque Centrale. Il doit contenir une brève description des résultats obtenus sur différents domaines analysés.

Il suit un format préétabli qui comprend :

- un mot en référence avec l'autorité qui a mandaté le contrôle,
- la part de marché de l'institution,
- le champ de travail du contrôle,
- les conclusions du contrôle et les actions correctrices recommandées,
- les conclusions doivent être reportées sur les principaux risques (gouvernance, risque crédit, risque de liquidité, risque de marché, risque opérationnel, risque légal et réglementaire et risque réputationnel),
- la date limite à laquelle la mesure correctrice doit être prise,
- le rating CAMEL,
- les ratios financiers,
- l'évaluation du risque : la matrice des risques montrant le profil du risque,
- les conclusions.

V.2. Procédures

Une fois achevé, le rapport de contrôle est examiné par les chefs de mission et les membres de l'équipe afin de s'assurer de sa qualité, ensuite il sera transmis au responsable-adjoint pour observations et corrections. Il le transmettra à son tour au responsable du service pour validation. L'intégralité du rapport est finalisée et transmise à la Direction de la Banque Centrale. Après différentes corrections de la part de la Direction de la Banque Centrale, l'approbation de transmettre le rapport à l'institution est donnée.

Le rapport de contrôle est adressé au Président du Conseil d'Administration avec copie à la Direction de l'institution. Les vérificateurs externes de l'établissement sont également informés par la lettre de transmission. Cela aidera les vérificateurs externes à suivre les recommandations formulées au cours de leur vérification annuelle.

Le rapport de mission doit être confidentiel.

Au cas où l'institution est cotée médiocre, une copie du rapport est transmise au Ministre ayant les finances dans ses attributions.

Cela dans le souci d'informer le Ministre de tutelle des conséquences qui pourraient résulter de cette situation.

V.3. Présentation du rapport

Afin de faciliter la rédaction des rapports de contrôle, un format standardisé a été conçu. Sur base du type d'institution et du profil de risque, le chef de mission peut modifier le format du rapport afin de mieux refléter les faiblesses dévoilées lors du contrôle. Un rapport complet comportera les parties suivantes:

- ✓ le mémorandum pour le Gouverneur,
- ✓ la lettre de transmission à la banque,
- ✓ un certificat de conscience qui sera signé par les administrateurs de l'institution,
- ✓ le préambule pour souligner la confidentialité et la source d'informations utilisées dans le rapport,
- ✓ la table des matières,
- ✓ le résumé,
- ✓ le rapport,
- ✓ les annexes.

Il faut noter que le mémorandum pour le Gouverneur est d'un usage strictement interne.

- Bref résumé au Gouverneur :

C'est un mémorandum provenant du responsable du service supervision bancaire pour le Gouverneur.

Il comprend :

- l'introduction : bref aperçu du profil de l'institution,
- le résumé du rapport d'inspection qui met en exergue les risques importants de l'institution,
- le rating CAMEL et la matrice des risques en les comparant avec les rating précédents.

1) Les risques importants de l'institution

a) Risque stratégique

Pour analyser le risque stratégique, on établit un bref aperçu des questions relatives à la gouvernance d'entreprise, à la gestion des risques, à la stratégie de l'institution ainsi qu'aux ratios de solvabilité et à la tendance de la rentabilité.

b) Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque majeur des banques. Il est donc important de préciser le niveau des prêts et connaître les prêts non performants. En outre, le but étant de dégager les faiblesses, les contrôles ont tendance à se concentrer sur la gestion du risque de crédit. Dans ce cadre, il faut indiquer la régularité du classement des prêts et le calcul du provisionnement des créances impayées afin de refléter la manière dont l'institution gère son portefeuille de crédit.

c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est aussi important dans les banques étant donné qu'une banque peut être solvable et tomber en faillite à cause de l'illiquidité. Il est donc important de souligner ce qui suit:

- ratio moyen de liquidité pour 12 mois,
- gestion du risque de liquidité,
- concentration dépôts (20 gros déposants).

d) Risque de marché

Le risque de marché apparaît suite à l'importance de la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change sur le marché. Si le rapport a mis en évidence des recommandations, celles-ci doivent être résumées comme suit:

- risques de taux d'intérêt,
- risque de change,
- risque lié au prix.

e) Risque opérationnel

Le risque opérationnel est un risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures (analyse ou contrôle absent ou incomplet, procédure non sécurisée), du personnel (erreur, malveillance ou fraude), des systèmes internes (panne informatique,...) ou à des risques externes liés à l'environnement (inondation, incendie,...).

Dans le cadre du dispositif Bâle II, la définition du risque opérationnel, les procédures à mettre en place pour le limiter et les méthodes de quantification ont été normalisées.

L'analyse du risque opérationnel met en évidence les principales questions relatives:

- aux enjeux informatiques,
- au contrôle interne,

- o à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme,
- o aux principes fondamentaux de Bâle.

f) Risque réputationnel (risque d'image commerciale)

Les banques s'appuient fortement sur la perception du public pour leur survie . S'il y a des problèmes qui pourraient avoir un impact sur la réputation des banques, ceux-ci devraient être mis en évidence. Les principales sources de risque de réputation sont la publicité négative, les affaires judiciaires, etc...

g) Risque légal

Les risques légaux sont ceux liés aux problèmes de non-conformité à la loi bancaire (non respect du dispositif légal et réglementaire), aux directives prudentielles ainsi qu'aux autres lois applicables.

h) Autres préoccupations majeures du contrôle

En plus de ces catégories de risques , tout autre sujet de préoccupation majeure non couvert devrait être souligné. Il pourrait s'agir de questions qui échappent au contrôle de gestion, mais qui ont néanmoins un impact sur les opérations de la banque. Par exemple, une loi votée et qui a un impact significatif sur un portefeuille de crédit d'une institution, comme l'interdiction de l'utilisation de sachets en plastique.

2) La cotation CAMEL / Matrice des risques

Ce point se rapporte à la cotation CAMEL et à l'évaluation du risque. Il fournit une explication au cas où il y a une baisse de la note par rapport au précédent contrôle ou lorsque la note est négative.

3) Le renforcement des actions de surveillance

Cette partie indique les recommandations découlant du contrôle où l'intervention du Gouverneur est nécessaire. Il faut mettre en évidence les actions correctrices recommandées.

Une copie du mémorandum accompagnant le rapport doit être envoyée au Gouverneur.

- Lettre de transmission

C'est une lettre qui précède le rapport de contrôle.

Notez : Ce formulaire devrait rester attaché au rapport de contrôle et être conservé par l'institution. Une copie dûment remplie et signée doit être transmise immédiatement à la Banque Centrale.

Préambule

Un préambule est rédigé pour souligner la confidentialité et la source de l'information. Il précise également les pouvoirs en vertu desquels le contrôle est effectué. Il est aussi souligné que le rapport de contrôle est utilisé confidentiellement par l'institution et ne devrait pas être porté à la connaissance du public.

Ci-dessous un échantillon du préambule.

RAPPORT DE CONTROLE DE LA BANQUE XYZ

EFFECTUE EN DATE DU XX/XX/XXXX

Comme stipulé à l'article 7 de ses statuts, une des principales missions de la BRB est la promotion d'un système financier stable et solide. Aussi, à travers la Loi Bancaire, la Banque Centrale a été investie des pouvoirs de surveiller et de réglementer les institutions bancaires. La Banque Centrale exerce cette responsabilité en effectuant des contrôle périodiques.

Ce rapport de contrôle de la Banque Centrale est fait conformément à la loi bancaire en son article 39, par des superviseurs de la Banque Centrale.

Ce rapport est la propriété de la Banque Centrale et est transmis à votre institution pour une utilisation confidentielle. En aucun cas, votre institution ou n'importe lequel de vos dirigeants ou salariés ne peut divulguer ou rendre public, sous une quelconque forme que ce soit, tout ou une partie de ce rapport.

Les informations contenues dans ce rapport sont basées sur les données de l'institution, sur les déclarations et faits passés durant le contrôle et révélés par les dirigeants et ou les employés de l'institution. Il renferme également des informations obtenues des autres sources jugées fiables par les superviseurs.

Il est recommandé que chaque administrateur puisse revoir ce rapport. La conduite de ce contrôle a nécessité l'utilisation de certaines techniques. Toutefois, il ne doit pas être interprété comme un AUDIT et ne peut pas remplacer un RAPPORT D'AUDIT.

BANQUE CENTRALE DU BURUNDI

XX/XXXX

CE RAPPORT EST STRICTEMENT CONFIDENTIEL

- Règles générales dans la production d'un rapport de contrôle

L'objectif principal du rapport de contrôle est de formuler les conclusions et recommandations issues de la mission de contrôle sur place.

Ces conclusions indiquent les infractions relevées par rapport à la législation ainsi que les problèmes auxquels fait face l'institution contrôlée.

Ces conclusions et recommandations aboutiront normalement à imposer des changements à la banque, notamment par l'amélioration des procédures internes pour être en accord avec les bonnes pratiques de gestion. Il est ainsi important de donner les raisons appropriées pour imposer de tels changements.

Chaque conclusion est accompagnée d'une action correctrice à être entreprise par l'institution contrôlée.

Les découvertes de nature subjective ne devraient pas normalement être exposées dans le rapport de contrôle.

Finalement, les délais pour la réalisation des recommandations devraient être exposés dans le rapport. De tels délais doivent dépendre tant de l'importance de la conclusion que de l'activité de la banque.

Les exemples de formulations des recommandations dans le rapport peuvent être :

- des conclusions qui exigent que la banque aborde le problème avant un délai donné,
- des conclusions qui nécessitent un suivi de l'auditeur interne ou externe dans le contrôle suivant,
- des conclusions où un suivi est nécessaire après une certaine période,
- des conclusions dans des zones bien définies où les superviseurs ont constaté que la banque a un profil de risque élevé et pour lesquelles la banque doit être fortement conscientisée.

- Le format du rapport de contrôle

- 1) Autorité

Ce rapport est rédigé conformément à la Loi Bancaire en son article 39 et expose les conclusions du rapport de mission sur place conduite sur la Banque XYZ par la Banque Centrale du Burundi en date du XX/XX/XXXX

2) Part de marché

Il s'agit du classement de l'institution en termes d'actifs nets, sa part de marché pour les dépôts et les crédits.

3) Portée

Cette section montrera en termes généraux la portée du contrôle et spécifiera si certaines zones n'ont pas été incluses.

4) Évaluations CAMEL

Il s'agit de comparer les cotations CAMEL de la mission de contrôle en cours avec celle de la précédente.

5) Ratios Financiers

Il s'agit de comparer les ratios financiers de la banque d'une année à l'autre et par rapport à la moyenne du secteur bancaire.

6) Évaluation des risques

Etablir la matrice de risque de l'institution qui montre la quantité du risque, la qualité de gestion des risques, le risque résiduel et la direction des risques. Ce profil est basé sur l'évaluation préliminaire, à laquelle seront incorporées les conclusions du contrôle.

7) Conclusion

Cette partie énumère les conclusions du contrôle et les recommandations formulées. Elles concernent les principaux risques à savoir la gouvernance, le risque crédit, le risque de liquidité, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque légal/réglementaire et le risque de réputation. La recommandation devrait contenir un délai limite d'exécution de l'action correctrice.

- Mise à jour du profil de l'institution

Le contrôle permanent met à jour le profil institutionnel après l'achèvement du contrôle et l'expédition du rapport.

VI. Suivi des conclusions et recommandations

VI.1. Présentation du rapport au Conseil d'Administration

La pratique consiste à présenter le rapport au Conseil d'Administration par des représentants de la Banque Centrale lors d'une réunion spéciale du Conseil d'Administration de l'institution endéans trente jours après la lettre de transmission. Un résumé que relève les problèmes clés est préparé à l'attention du Conseil d'Administration. Ce résumé est préparé par l'équipe et passé en revu par les responsables du service. Cependant, quand il y a des questions importantes à être abordées, le Responsable ou son Adjoint doit présider la réunion.

Quand le contrôle a découvert des faiblesses présentant une importance capitale sur la vie de l'institution, c'est la Direction de la Banque Centrale qui convoque le Conseil pour la réunion. Pendant la présentation du rapport, les responsables du service sont présents pour clarifier n'importe quelle question et prendre aussi note des préoccupations qui peuvent être soulevées. La présentation au Conseil est préparée en utilisant le format suivant:

No	Observation	Action requise	Action acceptée	Délai de mise en application
1				
2				

Les présentations aux réunions du Conseil sont centrées sur son engagement à prendre des mesures correctrices face aux risques financiers, opérationnels et d'affaires auxquels est confrontée l'institution. Ensuite, tous les administrateurs signent un certificat de conscience et une copie est transmise à la Banque Centrale. Ces procédures ont été adoptées pour s'assurer que tous les acteurs sont bien informés de l'état de la santé financière de l'institution afin de promouvoir la bonne gouvernance d'entreprise et s'assurer que les rapports atteignent les personnes voulues.

VI.2. Programme de suivi

Il est requis à l'institution de répondre aux questions mises en évidence dans le rapport de contrôle dans un format indiqué endéans 30 jours après la présentation du rapport de contrôle au Conseil d'Administration de l'institution. Il est important pour l'institution et la Banque Centrale de se convenir sur les délais réalistes pour effectuer les corrections nécessaires.

La lettre de transmission de la réaction au rapport de contrôle devrait être signée par le Président du Conseil d'Administration. C'est un acte d'engagement du Conseil qui rassure que la Direction de l'institution va entreprendre des mesures correctrices sur les questions soulevées.

Après la réception de la réponse du Conseil, les analystes rédigent un programme de surveillance selon le format ci-dessous :

No.	Observation	Action requise	Action à mettre en place	délai	État d'avancement
1					
2					

Le programme de surveillance doit être mis à jour sur une base trimestrielle et est attaché aux rapports mensuels . Il sera passé en revue sur une base continue afin de tenir compte des changements significatifs résultant du contrôle permanent. Le contrôle permanent sera responsable de mettre à jour le programme de surveillance.

VI.3. Notes pour la préparation de rapports mensuels

Le rapport doit comprendre un ensemble de critères minimaux et d'instructions sur une forme et une présentation claire et concise en évitant des répétitions. Ces exigences minimales comprennent:

- i. Analyse CAEL: Capital (adéquation des fonds propres), Assets (qualité des actifs), Earnings (rentabilité et rendement des actifs) et Liquidity (liquidité).
 - L'adéquation des fonds propres est mesurée par le ratio de solvabilité. Le contrôle permanent doit analyser s'il y a une augmentation ou une diminution des composantes de ce ratio et expliquer les tendances observées,
 - La qualité des actifs: il s'agit d'analyser le rapport entre les prêts non performants et le total des prêts. On s'attend à ce que l'analyste regarde les changements intervenus au numérateur et au dénominateur;
 - La rentabilité est mesurée par le résultat net sur le total des actifs,
 - La liquidité est exprimée par la couverture d'au moins 20 pourcent des dépôts par des actifs liquides.

- ii. Analyse Financière
 - Ce point concerne l'analyse du rendement des actifs, du coût des ressources, la performance des filiales, la position de change....
 - Une note devrait expliquer l'importance et la signification de chaque ratio utilisé.

iii. Évaluation globale du risque

- L'évaluation globale du risque est faite à partir du dernier contrôle et du dernier rapport trimestriel,
- On considère les changements intervenus depuis le dernier rapport trimestriel et ceux-ci sont à la base de l'évaluation du niveau inhérent, de la qualité de gestion des risques et du niveau du risque global etcí

iv. Test de résistance (stress test)

- Utilise le modèle de stress test développé par le service et interprète les résultats,
- Évalue la banque dans les conditions prédéterminées.

v. Développements significatifs survenus durant le trimestre

- Il s'agit de retracer les développements significatifs intervenus durant le dernier trimestre,
- Ce point n'a pas le but d'attirer l'attention sur le non-respect des normes prudentielles, mais de montrer par exemple qu'un grand volume des opérations de change présente un risque de perte.

vi. Les questions relatives à la supervision

- Bref résumé des conclusions et recommandations issues du dernier contrôle et des observations du contrôle permanent,
- Le contrôle permanent doit procéder à la mise à jour des recommandations.

vii. Plan de Supervision

- Résumé des activités de supervision qui sont planifiées pour l'institution,
- Établir l'état ou les dates des contrôles ciblés, des réunions de gestion, des réunions avec l'auditeur,
- Faire un résumé des activités de surveillance à entreprendre pendant le trimestre.

Résumé de l'approche de la SBR dans un format circulaire :

