



LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS : CAS DE DEBIT A TORT DANS LES BANQUES CONGOLAISES

ALIANGO MARACHTO Dédé, Professeure.

PINDI MUTOMBO Trésor, Licencié.

CRIDESS/Université

Protestante au

Congo

Résumé: La recherche de la création de valeur d'une manière durable impose aux établissements bancaires la conception et la mise en œuvre des stratégies orientées performance notamment la digitalisation des services financiers offerts dont le retrait des fonds via un distributeur automatique des billets, qui certes assure la mobilité et la rapidité dans les transactions, mais en même temps est sujet à tant d'incidents qui y surviennent surtout les débits à tort aussi appelés « retraits non abouti » qui constituent une faille majeure des institutions bancaires dans la mesure où ils peuvent déclencher d'une part une nette exposition à des fraudes et erreurs du montant d'extourne qui a été débité à tort dans la comptabilité de sa clientèle, au risque réputationnel quant à la qualité de ses services et d'autre part au changement du choix des banques par sa clientèle. Ce fait ayant survécu dans le secteur bancaire, entre autres, a démontré l'ampleur du phénomène du risque opérationnel et de sa gestion. Ainsi, On ne peut atteindre la performance financière sans avoir abordé les aspects relatifs à la gestion du risque opérationnel.

Cet article tend à étudier l'incidence du risque opérationnel (cas de débit à tort) sur la décision de la clientèle des banques d'une part, et d'autre part sur la performance bancaire. La méthodologie adoptée consiste d'abord à clarifier les concepts clés, présenter une synthèse des études sur la relation entre la gestion des risques opérationnels et la performance financière, et modéliser le lien entre eux pour le cas de notre échantillon en utilisant le test de Khi carré. A cet égard, nous avons recueilli les informations sur la gestion des risques opérationnels via un questionnaire adressé d'une part aux clients et d'autre part, à quatre banques commerciales congolaises à l'occurrence la First Bank, la RAWBANK, la TMB et l'Equity BCDC dont les données financières proviennent de leurs publications financières sur la période quinquennale allant de **2016 à 2020**. Les mesures sélectionnées de la performance financières sont : le produit net bancaire, le résultat net d'exploitation, le coefficient d'exploitation, la rentabilité des capitaux propres (ROE), et la rentabilité des actifs (ROA). Les études réalisées sur les données collectées aboutissent aux résultats qui suivent : les risques opérationnels (cas des débits à tort) ont une incidence négative d'une part, sur la performance opérationnelle bancaire et non sur celle dite financière malgré qu'elle constitue une ressource pour la banque, et ont de même une incidence négative sur la clientèle des banques.

Mots-clés : Risque opérationnel, Gestion des risques opérationnels, Débit à tort, Performance bancaire, performance financière, performance opérationnelle, clientèle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10724474>

Published in: Volume 3 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

INTRODUCTION

Le contexte économique et financier est devenu de plus en plus un milieu à risque. Les établissements financiers avec la diversité de leurs opérations et leur forte croissance en vue de la création de valeur d'une manière durable, sont obligés, pour se démarquer, à prendre des risques énormes. En effet, le secteur bancaire est confronté, à des situations délicates qui leur imposent la conception et la mise en œuvre des stratégies orientées performance notamment la digitalisation des services financiers offerts dont le retrait des fonds via un distributeur automatique des billets, qui certes assure la mobilité et la rapidité dans les transactions, mais en même temps est sujet à tant d'incidents qui y surviennent surtout les débits à tort aussi appelés « retraits non abouti » qui constituent une faille majeure des institutions bancaires dans la mesure où ils peuvent déclencher d'une part une nette exposition à des fraudes et erreurs du montant d'extourne qui a été débité à tort dans la comptabilité de sa clientèle, au risque réputationnel quant à la qualité de ses services et d'autre part au changement du choix des banques par sa clientèle. Parmi les événements les plus marquants qui témoignent de l'importance du renforcement de la gestion des risques dans les différentes institutions bancaires et que c'est un phénomène de grande envergure, on cite ceux de New York en septembre 2001, les fraudes survenues dans la Barings Bank en 1995 et celles de la Société Générale en janvier 2008.

Le phénomène prudentiel est le nouveau défi que se lancent les institutions bancaires dans la mesure qu'il est nécessaire au renforcement de la solidité du système financier et de la solvabilité du système bancaire. Ainsi, les banques sont donc contraintes à répondre à de nombreux défis notamment l'adaptation de leurs techniques et méthodes de sélection au regard de l'essor de la digitalisation bancaire, et de mesure des risques bancaires, et principalement la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels.

Plusieurs recherches se sont attardées d'une part sur l'appréhension des risques opérationnels dans les institutions bancaires, et d'autre part sur lien entre la gestion des risques et la performance financière des banques. **Harris (2002)** classe les bénéfices de gestion du risque opérationnel en trois cas : a) une gestion saine réduit les pertes de basse fréquence et forte sévérité, b) elle peut réduire la prime de l'assurance et c) baisser les charges en capital. **Rosengen (2002)** soutient Harris par son étude dans laquelle il incite les organisations financières à gérer le risque opérationnel en raison du coût potentiellement significatif des pertes opérationnelles. Enfin, **Elisa Cavezzali, Gloria Gardenal et Giorgio Stefano Bertinetti, (2013)** ont déduit que la gestion de risques a un impact positif sur la valeur des organisations sélectionnées après avoir analysé l'effet de la gestion des risques sur la valeur de l'organisation et sur les déterminants du choix de la gestion des risques. C'est dans cette optique que s'intègre ce travail de recherche que nous avons jugé utile de mener davantage de recherches où il s'agira

d'étudier la gestion des risques opérationnels liés à l'activité bancaire dont le cas des débits à tort, en présentant ses causes et conséquences pour une analyse claire et détaillée.

Notre recherche vise donc à repérer l'incidence des risques opérationnels en particulier le cas des débits à tort, d'une part sur la clientèle bancaire qui constitue ce pour qui les banques existent et sur la performance bancaire d'autre part, et d'étudier les facteurs favorisant l'incidence en mettant en exergue le lien entre les pratiques de gestion des risques opérationnels et la position des banques congolaises quant à l'apogée de la digitalisation des services financiers dans les banques modernes actuellement.

1. RISQUES OPERATIONNELS DANS L'ACTIVITE BANCAIRE, DEBITS A TORT ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est donc de définir avec assez de précision quels sont les risques que l'on souhaite suivre. Le débat sur la définition a commencé avec **le comité de Bâle** qui avait défini en 1974 ce risque comme suit: « Risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de la banque, de son personnel, des systèmes internes ou à des événements externes »¹. Cette définition inclut le risque juridique, mais ne prend pas en compte les risques stratégiques et de réputation. Elle résulte d'une étude de BBA, ISDA, RMA et PWC². **Vanini (2004)** critique la définition de Bâle, selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques, telles que le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain est négligé.

Pour le cas de notre travail, nous retenons la définition du risque opérationnel tel que défini selon Bale II en tenant compte de toutes ces critiques suscitant de vifs débats, comme « *tout risque résultant de la défaillance ou de l'inadéquation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs, matérialisant les fragilités des cycles d'exploitation et de l'activité courante d'une structure* » (Paragraphe 644 de l'accord de Bâle II).

1.1. Composantes du risque opérationnel bancaire

Le risque opérationnel englobe deux composantes : le risque de défaillance et le risque de stratégie.

1.1.1. Risque de défaillance opérationnelle

C'est le risque de perte directe ou indirecte provenant de défaillances potentielles de personnes employées, de processus engagés et de technologies utilisées. Ceux-ci peuvent

¹ Éric Lamarque, Frantz Maurer. (2009), « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage », Revue française de gestion, (n° 191), p 94.

² BBA: British Bankers Association; ISDA: International Swaps and Derivatives Association; PWC: Price Waterhouse Coopers.

résulter par exemple d'une destruction de données, d'erreurs de traitements, de fraudes humaines, d'une défaillance informatique, etc. De ce fait, ce risque est interne aux banques, et peut résulter d'un :

- *Risque de transaction causé par des erreurs pouvant survenir dans les opérations telles que : transferts, virements, encaissements, paiements et déblocage des fonds.*
- *Risque de contrôle opérationnel provenant d'un manque de contrôle dans les activités de Front office, Middle-Office et Back-office*
- *Risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation.*

Les défaillances opérationnelles ne se produisent pas souvent mais leur impact et leur fréquence sont incertains. C'est pourquoi leur anticipation est fondamentale pour l'atténuation de leurs conséquences.

1.1.2. Risque opérationnel stratégique

Le risque opérationnel stratégique appelé aussi « risque de dépendance extérieure » est un risque non négligeable pour les banques et est lié à des événements extérieurs non maîtrisables comme : des perturbations politiques, des catastrophes naturelles ou d'autres facteurs non contrôlables par l'établissement bancaire.

Toutefois, et en tenant compte de notre réflexion, on va s'intéresser seulement au risque de défaillance opérationnelle, en particulier le cas des débits à tort, lequel est interne et peut être quantifié, voire maîtrisé par les banques.

1.2. Les débits à tort bancaire

Il existe différents risques opérationnels qui surgissent au sein de la banque, mais dans le cas de notre travail, nous allons nous spécifier sur les cas des débits à tort bancaire. *Un débit à tort* aussi appelé *un retrait non abouti*, peut se définir comme une opération ratée lors d'un retrait au distributeur automatique des billets ou sur un terminal de paiement électronique.

Le client peut effectuer le retrait en banque soit au **guichet d'une banque** ou soit au **distributeur automatique des billets** qui sont décrits comme suit : « un ATM combine un terminal informatique, un système de tenue de registres et un coffre-fort en une seule unité, permettant aux clients d'entrer dans le système de comptabilité de la banque avec une carte en plastique contenant un numéro d'identification personnel (NIP) ou par poinçonnage un numéro de code spécial dans le terminal informatique lié aux registres informatisés de la banque 24 heures par jour » (Rose, 1999).

1.3. La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne

Le COSO (Committee Of sponsoring Organisation Of the Treadway Commission) a défini le contrôle interne comme étant : « processus mis en œuvre par le conseil

d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Siruguet J-L, Fernandez E, Koessler L., 2006, p 96.). Cependant il est important de souligner que le processus de contrôle interne doit être accepté par l'ensemble des collaborateurs pour ensuite être mis en œuvre plus facilement. En effet, comme le montre la figure 2, le contrôle interne agit à trois niveaux de l'organisation :

- **Niveau I :**

Le niveau opérationnel animé par la réalisation des objectifs de l'organisation : Il concerne les contrôles effectués par les unités opérationnelles et destinés à garantir en permanence la bonne gestion et la bonne maîtrise des risques. Concrètement, il peut s'agir d'un autocontrôle par le collaborateur lui-même ou bien d'un contrôle du respect des procédures par le niveau hiérarchique supérieur. (Exemple : Manager de l'unité).

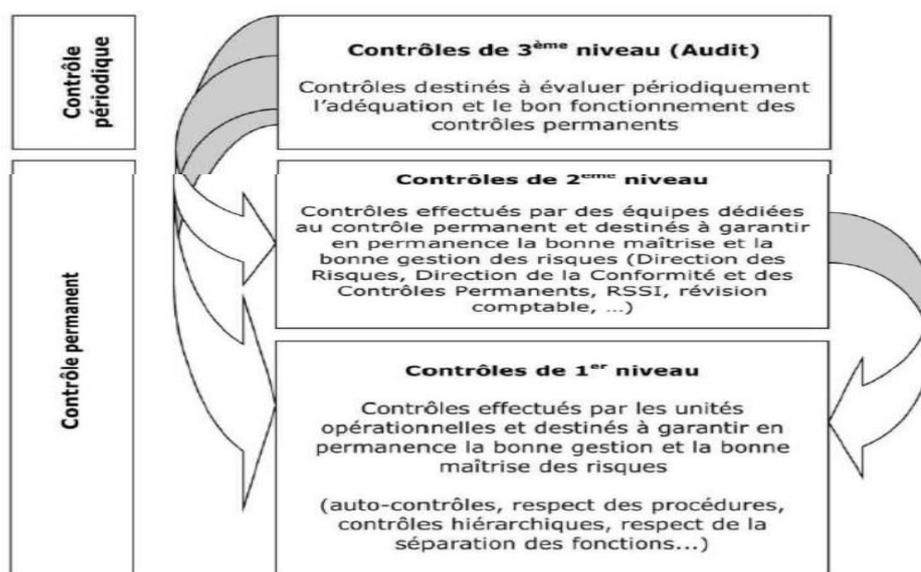
- **Niveau 2 :**

Il s'agit de la fonction à proprement parler du contrôle interne : Des contrôles sont réalisés par des équipes encadrant le contrôle permanent et destinés à garantir une bonne gestion et maîtrise de l'ensemble des risques des entités opérationnelles.

- **Niveau 3**

Il entoure le dispositif de contrôle assuré par un audit interne ou externe (Commissaire aux Comptes). Les contrôles qui lui sont destinés ont pour but d'évaluer périodiquement l'adéquation et le bon fonctionnement des contrôles permanents (premier et deuxième niveau).

Figure 2. Les niveaux d'organisation du contrôle interne.



Source : Medioni David, *La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire* », mémoire de master, université de Marseille, promotion 2015, p 24.

2. METHODOLOGIE

2.1. Hypothèse

Le but essentiel de notre étude consiste à étudier le lien entre la gestion des risques opérationnels (cas des débits à tort) et la performance financière des banques congolaises d'un côté et la clientèle des banques d'autre coté. L'hypothèse nulle à vérifier précise que les étapes de la gestion des risques notamment l'identification, le traitement et le suivi et pilotage du dispositif des risques opérationnels (cas des débits à tort) ne conduisent nullement à l'amélioration de la performance financière des bancaires congolaises et à la fidélisation des clients des banques.

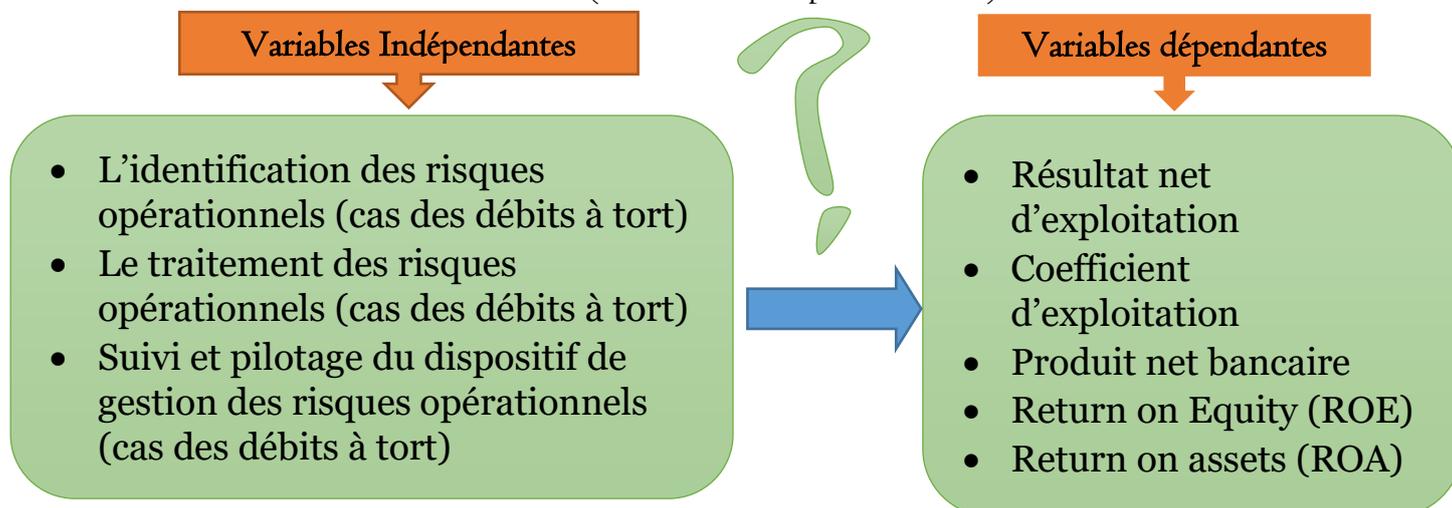
2.2. Méthodologie

Pour mieux cerner les contours de nos préoccupations, cette étude a recouru aux méthodes quantitatives. La collecte des données s'est faite grâce aux enquêtes par entretien et administration des questionnaires auprès des banques d'une part, et auprès des utilisateurs des services bancaires digitaux à l'occurrence le retrait au distributeur automatique des billets, d'autre part. La statistique descriptive a permis d'analyser les données en rapport avec la gestion des risques bancaires, les différents cas de débit à tort rencontrés par les clients et la performance des banques. L'outil économétrique au travers du modèle de régression Logit nous a été d'une grande utilité pour identifier les facteurs qui expliquent significativement le comportement des clients vis-à-vis des banques quant aux risques opérationnels dont les débits à tort dans les banques.

L'enquête auprès des clients des banques ayant des comptes bancaires s'est fait sur un échantillon de 120 individus. Pour ce qui est des banques, 5 membres du personnel de 4 banques ont été interrogés dans chacune des banques à l'occurrence FirstBank, Rawbank, Equity BCDC et TMB, obtenant ainsi un échantillon de 20 individus. Il sied de noter que les données d'Equity BCDC sont mises à jour du fait de leur fusion depuis 2020 quand bien même la banque était distincte au début d'année de nos analyses qui vont de 2016 à 2020.

Figure 3 : Modèle théorique Incidence des pratiques de gestion des risques opérationnels (cas de débits à tort) sur la performance bancaire.

(Source : Etabli par nos soins)



3. RESULTATS

Du côté de l'incidence des débits à tort sur la performance bancaire, les résultats de l'association de la variable dépendante (Incidence du risque opérationnel cas des débits à tort) et des variables indépendantes (étapes de gestion du risque opérationnel dont le débit à tort) prises individuellement montrent que seule la variable ci-après est statistiquement associée à dépendante au seuil de 10% : **Fréquence des débits à tort.**

Au regard du résultat ci-haut, le risque opérationnel (cas des débits à tort) n'a pas de relation avec la performance financière des banques s'il faut considérer le seuil acceptable pour vérifier l'indépendance entre les variables qui est de 5%.

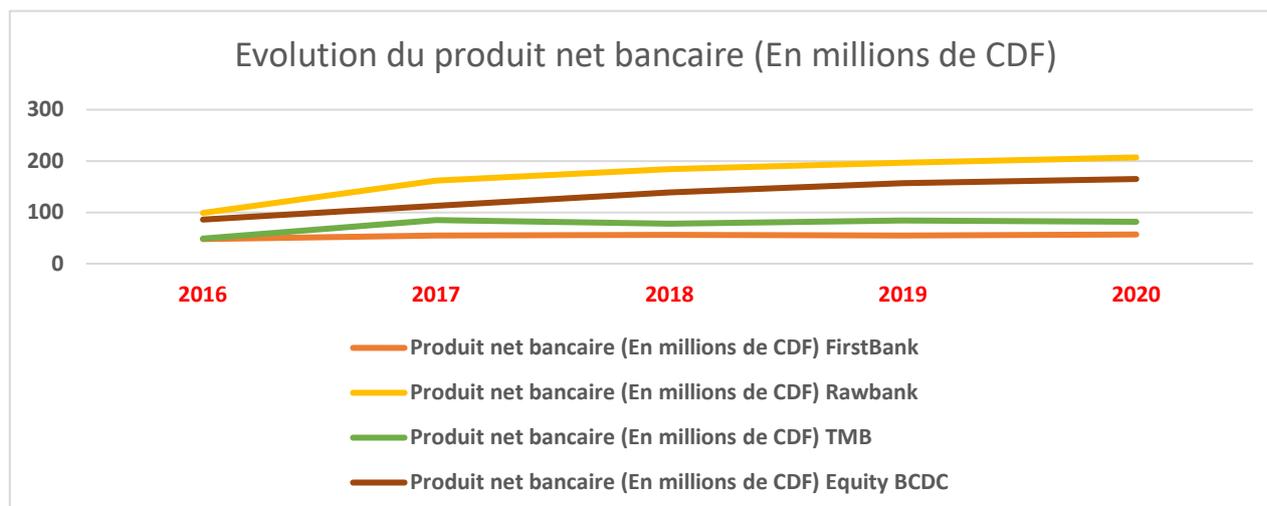
La présence d'une variable qui s'avère être statistiquement associée à l'incidence des débits à tort sur la performance bancaire montre le lien qui existerait si et seulement si les débits à tort étaient un fait très courant, permanent et régulier au sein des banques. Mais ce qui n'est pas le cas pour nos banques échantillonnées et c'est ce qui explique pourquoi malgré l'ampleur des risques opérationnels surgissant au sein des institutions bancaires, ces dernières sont performantes.

Voyons à présent l'évolution de différents indicateurs de performance financière de nos banques échantillonnées à l'occurrence Le produit net bancaire, le coefficient d'exploitation, le résultat net d'exploitation, la rentabilité financière (ROE) et la rentabilité économique (ROA).

Tableau I. Evolution du produit net bancaire (en millions de CDF)

Année	Produit net bancaire (En millions de CDF)			
	FirstBank	Rawbank	TMB	Equity BCDC
2016	48	99	49	86
2017	55	162	85	113
2018	56	184	78	139
2019	55	197	84	157
2020	57	207	82	165

Source : Nzoimbengene L.B.D. (2021) et nous.

Graphique 1. Evolution du produit net bancaire (en millions de CDF)*Tableau 2. Evolution du coefficient d'exploitation*

Année	Coefficient d'exploitation (En %)			
	FirstBank	Rawbank	TMB	Equity BCDC
2016	70	76,12	88	67
2017	71	73,77	71	74
2018	72	74,58	68	73
2019	70	73,68	72	63
2020	71	74,78	76	66

Source : Nzoimbengene L.B.D. (2021) et nous.

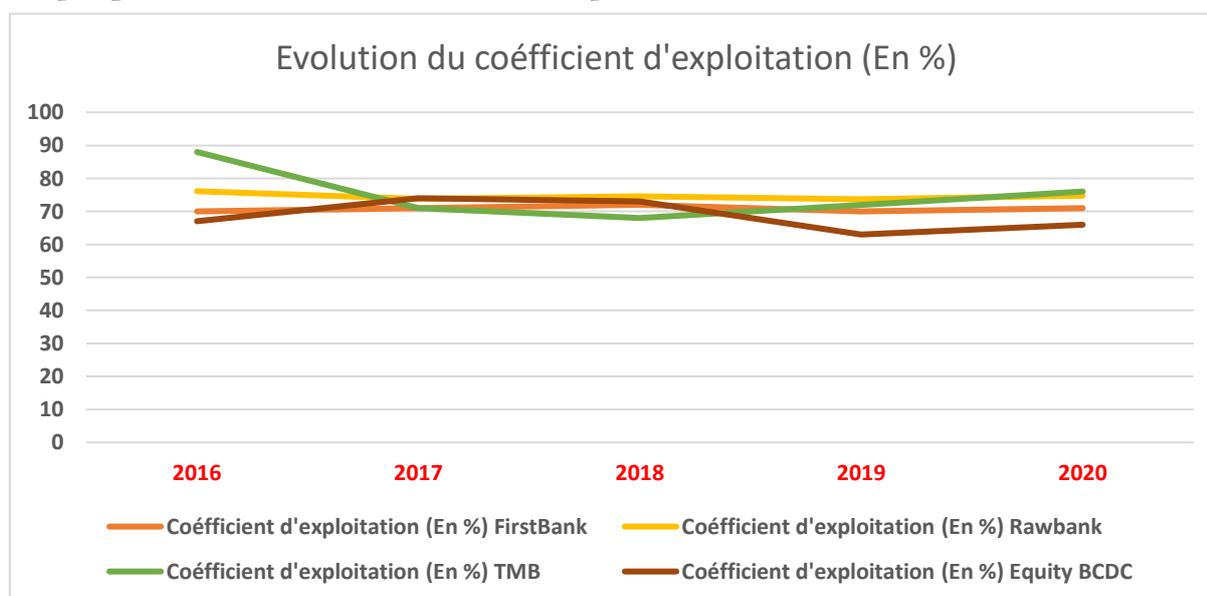
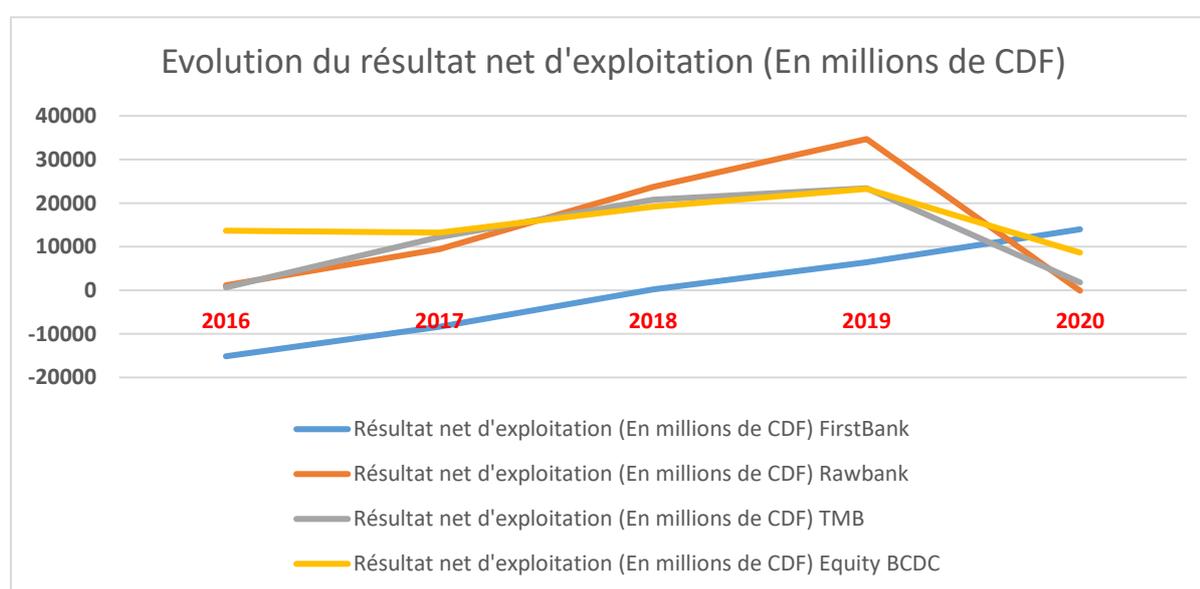
Graphique 2. Evolution du coefficient d'exploitation

Tableau 3. Evolution du résultat net d'exploitation (en milliers)

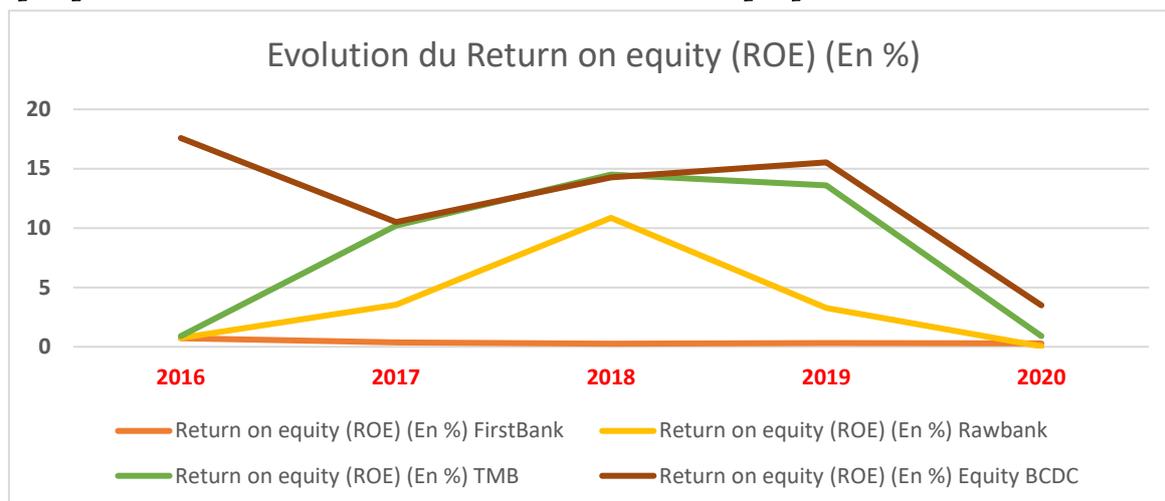
Année	Résultat net d'exploitation (En millions de CDF)			
	FirstBank	Rawbank	TMB	Equity BCDC
2016	-15144	1120	656	13651
2017	-8365	9393	12185	13209
2018	183	23684	20768	19146
2019	6403	34695	23412	23266
2020	13986	-91,7	1806	8635

Source : Nzoimbengene L.B.D. (2021) et nous.

Graphique 3. Evolution du résultat net d'exploitation (en milliers)**Tableau 4 : Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres**

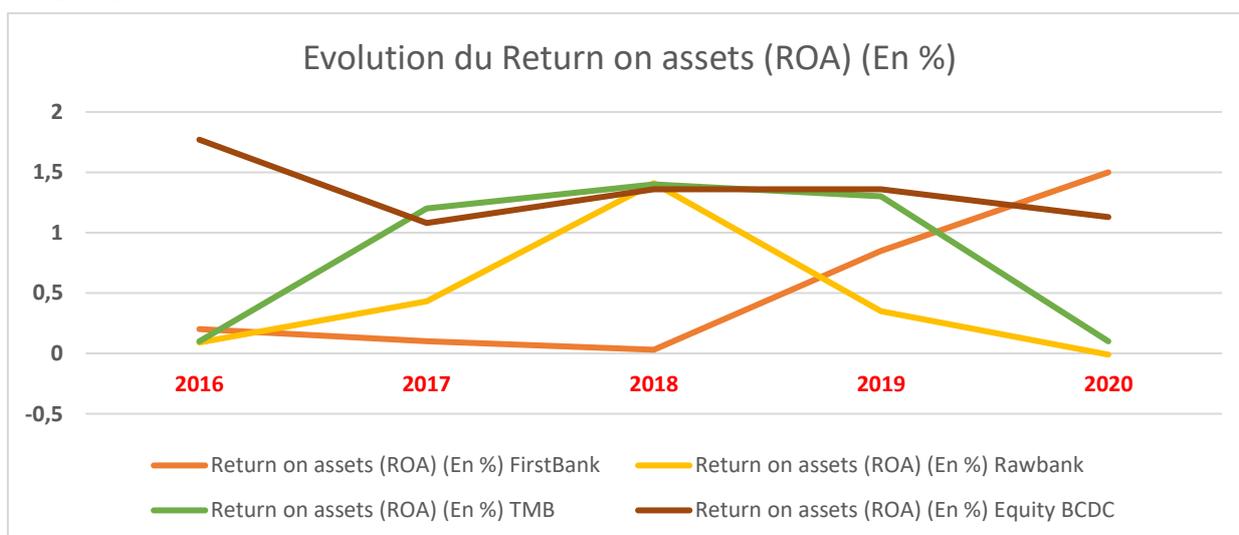
Année	Return on Equity (ROE) (En %)			
	FirstBank	Rawbank	TMB	Equity BCDC
2016	0,72	0,74	0,9	17,58
2017	0,37	3,54	10,2	10,51
2018	0,26	10,86	14,5	14,28
2019	0,31	3,27	13,6	15,52
2020	0,28	0,04	0,9	3,49

Source : Nzoimbengene L.B.D. (2021) et nous.

Graphique 4. Evolution du ratio de rentabilité des fonds propres*Tableau 5. Evolution du ratio de rentabilité des actifs*

Année	Return on Assets (ROA) (En %)			
	FirstBank	Rawbank	TMB	Equity BCDC
2016	0,2	0,09	0,1	1,77
2017	0,1	0,43	1,2	1,08
2018	0,03	1,41	1,4	1,36
2019	0,85	0,35	1,3	1,36
2020	1,5	-0,01	0,1	1,13

Source : Nzoimbengene L.B.D. (2021) et nous.

Graphique 5. Evolution du ratio de rentabilité des actifs

Au regard de l'évolution des indicateurs de performance financière de chacune de nos banques échantillonnées, il ne fait l'ombre d'aucun doute que le risque opérationnel (cas des débits à tort) n'influence pas directement la performance financière, mais sur les autres types de performance dite non financière dont la performance opérationnelle. Ainsi, il n'existe pas de relation directe entre les deux variables mais leur relation est indirecte.

En ce qui concerne l'incidence du risque opérationnel (cas des débits à tort) sur la clientèle des banques, le modèle de la régression Logit utilisée indique que cette incidence est négative. C'est-à-dire que les débits à tort ne fidélisent pas les clients à sa banque et les facteurs favorisant ladite incidence qui sont statistiquement associées au seuil de 5% est la perte de temps de réclamation dû aux débits à tort surgissant lors de retrait au distributeur automatique des billets et la réaction de la banque quant à leur réclamation.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette section réservée à la discussion et aux implications des résultats compare les résultats de cette étude à ceux obtenus par d'autres chercheurs ayant entrepris les mêmes investigations.

En effet, notre étude s'est analysée en deux volets avec l'objectif de cerner au mieux les enjeux des débits à tort surgissant lors des opérations de retrait bancaire au distributeur automatique qui est l'un des services digitaux qu'offrent les banques. Il était question de savoir le lien qu'existerait entre le retrait non abouti du client sur la performance bancaire d'une part et sur la clientèle des banques d'autre part.

4.1. L'incidence des débits à tort sur la performance bancaire

Les résultats rencontrent ceux de Roslida Ramlee et Normah Ahmad (2015) qui ont analysé l'impact des risques opérationnels sur la performance des entreprises en Malaisie et ont déduit un impact non significatif de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises en Malaisie. Pour eux, les entreprises adoptant le processus de la gestion des risques ne sont pas plus performantes financièrement que celles ne l'adoptant pas. Le cas des débits à tort qui est un type réel des risques opérationnels surgissant au sein des institutions bancaires lors de leurs opérations de retrait, n'a pas d'incidence sur la performance financière des banques quand bien même sa fréquence élevée pourrait avoir un lien avec cette dernière mais ce dit lien qui existerait s'avèrerait être non significatif du fait de la proportion négligeable des risques opérationnels dans l'ensemble des risques surgissant au sein de la banque, mais elle a d'incidence sur celle dite opérationnelle qui est la capacité à atteindre les objectifs avec une utilisation optimale de moyens et de ressources sur une période donnée.

MOHAMED CHEMLA (2017), qui dans son étude, soulignait que performance peut être mesurée financièrement ou non-financièrement. La plus courante des mesures financières est la performance financière, qui au travers de ses 5 indicateurs, est généralement critiquée par

le fait qu'elle est tournée vers le passé et qu'elle ne peut fournir des prévisions du fait qu'elle est axée sur le court terme. **Chenhall (2005)** quant à lui, indique cependant qu'« *il est difficile d'établir ou d'évaluer le bénéfice par une mesure de performance non financière* ».

Par ailleurs, **Ittner et al. (2003)** précisent que « *les mesures non-financières sont souvent axées sur du long terme et n'amènent pas d'effet immédiat pour l'entreprise* ». Ainsi, l'évaluation n'est pas facile parce que le gestionnaire des risques a besoin de valider l'impact des mesures non financières (**Bourne et al., 2002**). Ainsi les risques opérationnels s'avérant être non financiers, ne constituent donc pas un des déterminant de la performance financière des banques. Nzoimbengene (2021) note cependant que parmi les variables explicatives de la performance financière des banques établies en RDC qu'il a retenues, les déterminants statistiquement significatifs sont le coefficient d'exploitation, la pression fiscale, le ratio de la qualité du portefeuille des crédits (crédits douteux/crédits bruts), l'opinion modifiée ou l'opinion non modifiée avec observation à impact sur la qualité de l'information financière du commissaire des comptes et le ratio de capitalisation (niveau des fonds propres).

Nos résultats rencontrent une phase de la perception de **R. MAHBOUB (2018)**, qui affirment que les terminaux de paiement électronique dont les ATM n'affectent pas de manière significative les performances financières des banques. Cependant, l'application du MB et l'offre de BC aux clients affectent de manière significative et directe la performance des banques au Liban.

4.2. L'incidence des débits à tort sur la clientèle des banques

Nous avons analysé les facteurs favorisant l'incidence qu'auraient les débits à tort surgissant lors des opérations de retrait au DAB qui a abouti à une incidence négative, démontre par là une faille remarquable des banques qui éprouvent un grand retard quant à la digitalisation de leurs services et leur difficulté à se conformer aux normes régissant le secteur bancaire.

Nos résultats rencontrent une phase de la perception de **YAICHE Lamine et ZAGHZI Nassim (2016)** qui affirment que le renforcement de contrôle interne des banques est un puissant outil de gestion de risques opérationnels (cas des débits à tort) dans la mesure où son ampleur est réduite chez les utilisateurs de services financiers des banques dont les distributeurs automatiques des billets du fait de l'effort de conformité dont il en ferait un défi majeur dans ses objectifs. Et il rajoute que quand le contrôle interne n'est pas efficace, les risques opérationnels deviennent un poison pour la banque. Ainsi les banques sont appelées à renforcer leur contrôle interne, au-delà d'être une direction à part-entière au sein de celles-ci.

RECOMMANDATIONS

Tableau 6. Nos recommandations partant de l'incidence négative des risques opérationnels (Cas des débits à tort) sur la performance et la clientèle des banques.

N°	Recommandations
01	Toute banque est exposée à une panoplie des risques dont la liste n'est pas exhaustive, et doit faire face à l'évolution constante de l'environnement politique et économique dans lequel elle opère. Une adaptation continue des moyens mis en œuvre pour la maîtrise de ces risques est donc indispensable. Sous l'autorité du comité de gestion, les banques devraient déployer un ensemble de moyens, de procédures et d'actions permettant à la Banque de maîtriser ces différents risques. Le CA, quant à lui, approuve et examine, à intervalles réguliers, les stratégies élaborées pour maintenir chaque risque significatif à un niveau acceptable.
02	Les banques devraient, pour leur maîtrise des risques opérationnels tenir compte de la conception de tous les dispositifs de contrôle à l'occurrence les fiches d'autocontrôle ; la collecte des Incidents opérationnels et gestion de la Base de données des Incidents (BDI) ; la mise à jour de la cartographie des risques et la revue des procédures, analyses nouveaux produits.
03	Les banques devraient améliorer leurs couvertures internet et leurs services digitaux offerts dont le retrait au DAB qui est appelé à répondre aux normes standards telles prescrites dans l'instruction n°42 relative aux règles de la monétique en RDC. Au regard de notre étude, les deux critères pouvant fidéliser les clients à sa banque malgré les débits à tort est : La non régularité des débits à tort au DAB et remboursement rapide des débits à tort.
04	La banque centrale du Congo devrait améliorer la qualité des billets qu'elle émet sur le marché car sa mauvaise qualité est parmi les causes des débits à tort répétitifs lors de retrait au distributeur automatique des billets, et s'assurer que toutes les banques commerciales établies en RDC sont conformes aux normes qu'elle élabore au regard de la bancarisation mondiale.
05	Les clients de banques devraient adopter les nouvelles technologies de l'information et de la technologie par l'utilisation des services digitaux que leurs banques offrent et savoir s'y adapter car son essor est inévitablement.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cet article est de montrer l'incidence que les risques opérationnels, cas des débits à tort, auraient sur la clientèle des banques et sur leur performance. En s'inspirant des études empiriques assez fiables, nous avons élaboré un questionnaire d'enquête avec comme variables explicatives les différentes étapes de gestion de risques opérationnels à savoir l'identification des risques opérationnels (cas des débits à tort), le traitement des risques opérationnels (cas des débits à tort) et le suivi et le pilotage du dispositif de gestion des risques opérationnels (cas des débits à tort) que l'on a associé qualitativement avec 5 variables quantitatives pour le cas de l'incidence que les risques opérationnels (cas des débits à tort) sur la performance bancaire à l'occurrence, le produit net bancaire, le résultat net d'exploitation, le coefficient d'exploitation, la rentabilité des actifs économiques (return on Assets « ROA ») et la rentabilité des fonds propres (return on Equity « ROE »), et quant à l'incidence que les risques opérationnels, cas des débits à tort, auraient sur la clientèle des banques, nous avons aussi élaboré un questionnaire d'enquête dans le but de voir les déterminants pouvant expliquer la dite incidence au travers du modèle de régression Logit.

Les résultats de nos recherches mettent donc en évidence qu'il n'existe aucune incidence ni lien entre les risques opérationnels, cas des débits à tort sur la performance financière bancaire qui était notre objet d'étude du côté des banques, mais plutôt sur celle dite opérationnelle et ladite incidence est négative, et s'expliquerait par la fréquence des débits qui puissent surgir lors des retraits aux distributeurs automatiques des billets. Du côté du client, il existe une incidence purement négative des débits à tort qui s'expliquerait par le manque de temps de réclamation de à la banque quand le débit à tort se produit et par la mauvaise politique de traitement des débits à tort en termes de remboursement.

En effet nous pouvons affirmer que **le renforcement de l'environnement global du contrôle interne** serait ainsi une puissante arme pour se prémunir des risques opérationnels en particulier le cas des débits à tort surgissant lors des opérations de retrait au distributeur automatique des billets qui est un des produits digitaux de la banque. Nous estimons que pour des recherches futures pourront intégrer certainement des variables quantitatives tel que les pertes dues aux risques opérationnels ; les gains résultant des débits à tort car intégrant les informations très pertinentes dans l'analyse.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ben Abdallah S., Ben Slama M., Fdhila I., & Saïdane D. (2018). *Mesure de la performance durable des banques européennes : vers un reporting intégré*, Revue d'économie financière, 129 (1), pp. 269-297.
- [2] Daoud, A. (2011). *Effets des dimensions de l'intensité morale sur l'évaluation du risque en audit par les auditeurs*. Retrieved from <http://www.archipel.uqam.ca/4455/1/MI2353.pdf>
- [3] DESCAMPS C. et SOICHOT (2002). *Economie et gestion de la banque*, Editions EMS, pp. 11-12.
- [4] Djoum, J. (2017), *Nouveau guide COSO 2016 sur la gestion des risques de fraude*. Revue Française De Comptabilité, (512), 49-51. Retrieved from <https://apps.uqo.ca/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?/docview/194702303I?accountid=14724>.
- [5] EL-HADDAD B. W. et ALMAHMED, A. M. (1992). *ATM Banking Behaviour in Kuwait: A consumer Survey*. International Journal of Banking. Vol 5(1), pp. 56-59.
- [6] Eric Lamarque, Frantz Maurer. (2009). « *Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage* », Revue française de gestion, (n° 191), pp. 93-108.
- [7] Giorgio Stefano Bertinetti, Elisa Cavezzali and Gloria Gardenal (2013). *The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies* Working Paper n. 10/2013 of the Department of Management at Università Ca' Foscari Venezia. P. 1.
- [8] KABANGA L. (2020). Mémoire de l'Université Protestante au Congo, *Digitalisation des services bancaires en RDC : Inclusion financière, facteurs d'adoption et performance bancaire*.
- [9] Lamarque E. (2008). « *Coordonner un système global de contrôle des risques : entre gouvernance et contrôle interne* », *Management de la banque : Risques, relation client*, Ed., organisation, 2e édition Pearson.
- [10] Medioni D. (2015). Mémoire de master de l'Université de Marseille, *La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire*.
- [11] Meriem El Aoun (2016). Thèse de Doctorat de l'Université d'Ottawa. *Effet de la crise des subprimes sur la gestion intégrée des risques et sur le volume et la qualité de la divulgation des informations sur les risques dans les plus grandes banques Américaines*.
- [12] Mohamed CHEMLA (2020). *L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière des banques marocaines cotées en bourse*, Rabat.

- [13] **Nocco, Brian W. et Stulz, René M. (2006).** Gestion du risque d'entreprise: théorie et pratique. Retrieved from sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=921402>
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.921402>
- [14] **Ouédraogo M. (2020).** Mémoire de l'Université du Québec en Outaouais, *L'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes.*
- [15] **PINDI Mutombo T. (2021).** Travail de fin de cycle de l'Université Protestante au Congo, *Opération de retrait : Analyse comparative entre le guichet bancaire et le distributeur automatique des billets.*
- [16] **Roslida Ramlee et Normah Ahmad (2015).** Panel Data Analysis on the Effect of Establishing the Enterprise Risk Management on Firms' Performances Proceedings of 4th European Business Research Conference 9 - 10 April 2015, Imperial College, London, UK, ISBN: 9781-922069-72-6.
- [17] **SALEH M. NSOULI et ANDREA SCHAECHTER (Septembre 2006).** "Challenges of the E-Banking Revolution", Volume 39, Number 3 from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2002/09/nsouli.htm>
- [18] **VICTOR, O.I., EBUKA, O.H. et ECHEKOBA F.N. (2015).** *The Effect of Information Communication Technology and Financial Innovation on Performance on Nigerian Commercial Banks (2001-2013).* European Journal of Business and Management, 7(22), 162171.