

**AMABWIRIZA RUSANGE N° 03/2012 YO  
KUWA 30/04/2012 KU MICUNGIRE  
Y'IBYATEZA INGORANE**

Ishingiye ku Itegeko N° 55/2007 ryo kuwa 30/11/2007 rigenga Banki Nkuru y'u Rwanda, cyane cyane mu ngingo zaryo iya 6, iya 55, iya 56, iya 57 n'iya 58;

Ishingiye ku Itegeko No 007/2009 ryo kuwa 08/04/2008 ryerekeye imitunganyirize y'imirimo ya za Banki, cyane cyane mu ngingo zayo iya 17, iya 35, iya 65, iya 68 n'iya 68;

Ishingiye ku mabwiriza N° 03/2011 ku bihano byerekeye amafaranga ku ma banki;

Banki Nkuru y'u Rwanda mu magambo akurikira yitwa Banki Nkuru, itanze amabwiriza:

**UMUTWE WA MBERE: INGINGO  
RUSANGE**

**Ingingo ya mbere: Ikigamijwe**

Aya mabwiriza agamije guteza imbere ishyirwaho ry'amahame y'imicungire y'ibyateza ingorane n'ibikurikizwa mu gutanga uburyo cyangwa gahunda nyayo y'imicungire y'ibyateza ingorane n'uburyo bw'igenzura ry'imbere kugira ngo amabanki ashobore kugaragaza, gupima, gukurikirana no kugenzura mu buryo nyabwo ibyateza ingorane.

**REGULATION N° 03/2012/ OF 30/04/2012  
ON RISK MANAGEMENT**

Pursuant to Law N° 55/2007 of 30/11/2007 governing the Central Bank of Rwanda, especially in articles 6, 55, 56, 57 and 58;

Pursuant to Law n° 007/2008 of 08/04/2008 concerning organization of banking, especially in articles 17, 35, 65, 68 and 69;

Pursuant to regulation N° 03/2011 on pecuniary sanctions applicable to banks.

The National Bank of Rwanda hereinafter referred to as the "Central Bank", decrees:

**CHAPTER ONE: GENERAL PROVISIONS**

**Article one: Purpose**

This regulation aims to promote the adoption of risk management principles and procedures to provide for an effective risk management system/ program and Internal control systems so as to enable banks to properly identify measure, monitor and control their risk exposures.

**REGLEMENT N° 03/2012 DU 30 /04/2012 SUR  
LA GESTION DU RISQUE**

Vu la Loi N° 55/2007 du 30/11/2007 régissant la Banque Nationale du Rwanda, spécialement en ses 6, 55, 56, 57 et 58;

Vu la Loi n° 007/2008 de la 08/04/2008 portant organisation de l'activité bancaire, spécialement en ses articles 17, 35, 65, 68 et 69;

Vu le règlement N° 03/2011 sur les sanctions pécuniaires applicables aux banques;

La Banque Nationale du Rwanda ci-après appelée «Banque Centrale», édicte le règlement ci-après :

**CHAPITRE PREMIER: DISPOSITIONS  
GENERALES**

**Article premier: Objet**

Le présent règlement vise à promouvoir l'adoption des principes et procédures pour prévoir le système ou programme efficace de gestion de risque ainsi que les systèmes de contrôle interne en vue de permettre banques d'identifier, mesurer, suivre et contrôler efficacement leurs expositions au risque.

**Ingingo ya 2: Ibisobanuro by'amagambo**

1. **“Ingorane mu bijyanye n'inguzanyo”**: ni ibyateza ingorane biriho cyangwa bishobora kubaho ku nyungu no ku mari shingiro biturutse yuko uwahawe umwenda ananiwe kubahiriza ibikubiye mu masezerano na banki cyangwa uwahawe umwenda ku bundi buryo ananiwe kurangiza ibyo agomba nk'uko byumvikanwe;
2. **“Ingorane mu byerekeye ibiciro by'ivunja”**: ni ibyateza ingorane biriho cyangwa bishobora kubaho ku nyungu n'imari shingiro biturutse ku mihindagurikire mibi y'ibiciro by'ivunja ry'amafaranga. Ibyashoboka ku gihombo biturutse ku buryo bwo kongera guha agaciro umwanya w'amafaranga y'amahanga mu mafaranga y'u Rwanda;
3. **“Ingorane yerekeye igipimo cy'inyungu”**: ni ibyateza ingorane biriho cyangwa byabaho ku nyungu no ku mari shingiro biturutse ku mihindagurikire mibi mu bipimo by'inyungu. Igipimo cy'inyungu gikabije gishobora kuba imbogamizi ikomeye ku nyungu n' n'imari shingiro bya banki;
4. **“Ingorane ku mafaranga akoreshwa”**: ni ibyateza ingorane biriho cyangwa byabaho ku mari no ku nyungu biturutse ku bushobozi buke bwa banki mu kwishyura imyenda yacyo igihe kigeze bitagize ibihombo bitemewe. Biba iyo igabanuka rituruka ku mitungo y'amafaranga idahagije mu kuzuza

**Article 2: Definitions**

1. **“Credit risk ”**: is the current or prospective risk to earnings and capital arising from an obligor's failure to meet the terms of any contract with the bank or if an obligor otherwise fails to perform as agreed;
2. **“Foreign exchange rate risk ”**: is the current or prospective risk to earnings and capital arising from adverse movements in currency exchange rates. The potential for loss arises from the process of revaluing foreign currency positions in Rwandan Francs terms;
3. **“Interest rate risk”**: is the current or prospective risk to earnings and capital arising from adverse movements in interest rates. Excessive interest rate risk can pose a significant threat to a bank's earnings and capital base;
4. **“Liquidity risk”**: is the current or prospective risk to earnings and capital arising from a bank's inability to meet its liabilities when they fall due without incurring unacceptable losses. It arises when the cushion provided by the liquid assets are not sufficient to meet its obligations.

**Article 2: Definitions**

1. **“Risque de crédit”**: c'est un risque actuel ou éventuel aux profits et au capital résultant de défaut du débiteur d'honorer les termes de tout contrat conclu avec une banque ou lorsque le débiteur faillit autrement de respecter son engagement tel que convenu ;
2. **“Risque de taux de change”**: c'est un risque actuel ou éventuel aux profits et au capital résultant des mauvaises fluctuations des taux de change de la monnaie. La probabilité des pertes découle du processus de réévaluation des positions des devises en termes de Francs Rwandais ;
3. **“Risque de taux d'intérêt”**: c'est un risque actuel ou éventuel aux profits et au capital résultant des mauvaises fluctuations des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt excessif peut occasionner une menace sérieuse aux profits et au capital initial de la banque ;
4. **“Risque de liquidité”**: c'est un risque actuel ou éventuel aux profits et au capital résultant du défaut de la banque d'honorer ses engagements lorsque ces engagements arrivent à échéance sans encourir des pertes inacceptables. Cela arrive lorsque la diminution découle de l'insuffisance des avoirs réalisables pour remplir

inshingano zacyo;

5. **“Ingorane zijyana n’isoko”**: ni ibyateza ingorane byerekeye agaciro k’imitungo n’imyenda n’indi mitungo ya banki itari mu ifoto y’umutungo byagira ingaruka mbi bitewe n’imigendekere y’ibiciro cyangwa ibipimo ku isoko nk’ibipimo by’inyungu, ibiciro by’ivunja, ibiciro by’imigabane ku isoko ry’imari, imitangire y’inguzanyo n’ibiciro by’ibicuruzwa biturutse ku gihombo ku nyungu n’imari;
6. **“Ingorane zerekeye Imikorere”**: ni igihombo gishoboka biturutse ku mikorere y’imbere idahwitse cyangwa idashoboye, abantu n’uburyo cyangwa biturutse ku bintu byo hanze. Ni ibyateza igihombo byaterwa n’uko uburyo bw’amakuru budahwitse, ikorana buhanga rinaniwe, kudakurikiza imigenzurire y’imbere, uburiganya, ibiza bitateganyijwe cyangwa ibibazo byerekeye imikorere bishobora kuva ku bihombobidateganyijwe;
7. **“Ingorane zerekeye amategeko”**: ni ibyateza ingorane biriho cyangwa byabaho ku nyungu n’imari shingiro biturutse ku kutubahiriza cyangwa kudakurikiza amategeko, amabwiriza, imikorere yagenwe cyangwa ibipimo ngenderwaho by’imyitwarire byashyizweho n’utanga amabwiriza rimwe na rimwe. Ibyateza ingorane byerekeye amategeko bibaho iyo amategeko cyangwa amabwiriza agenga

ses obligations.

5. **“Market Risk”**: is the risk that the value of on and off-balance sheet positions of a bank will be adversely affected by movements in market rates or prices such as interest rates, foreign exchange rates, equity prices, credit spreads and/or commodity prices resulting in a loss to earnings and capital;
5. **“Risque du marché”**: c’est un risque dont la valeur des actifs et du passif et du hors bilan de la banque sera négativement affectée par la fluctuation des taux du marché ou les prix tels que le taux d’intérêt, le taux de change, les prix des capitaux propres, la répartition du crédit et ou les prix des produits résultant de la perte aux profits et au capital ;
6. **“Operational risk”**: is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. It is the risk of loss arising from the potential that inadequate information system, technology failures, breaches in internal controls, fraud, unforeseen catastrophes, or other operational problems may result in unexpected losses;
6. **“Risque opérationnel”**: c’est un risque de perte découlant des procédures internes inadéquates ou défaillantes, des personnes et des systèmes ou d’événements externes. C’est un risque de perte découlant de la possibilité que le système d’information inadéquat, les défaillances de la technologie, les non conformités dans les contrôles internes, la fraude, les catastrophes imprévisibles ou d’autres problèmes opérationnels peuvent résulter des pertes inattendues ;
7. **“Legal and compliance risk”**: is the current and prospective risk to earnings or capital arising from violations of, or non-conformance with, laws, rules, regulations, prescribed practice, or ethical standards issued by the regulator from time to time. Regulatory risk also arises in situations where the laws or rules governing certain bank products or activities of the bank’s clients may be ambiguous or untested;
7. **“Risque juridique et de conformité”**: c’est un risque actuel ou éventuel aux profits et au capital résultant des violations ou de non conformités aux lois, règles, règlements, pratique prescrite ou des normes de conduite édictées de temps en temps par le régulateur. Le risque réglementaire découle également des situations où les lois et les règles régissant certains produits de la banque ou les activités des clients de la banque peuvent être ambiguës

ibicuruzwa bimwe cyangwa ibikorwa by'abakiliya b'ikigo cyerekeye imari bishobora kuba bidasobanutse cyangwa bitarageragejwe;

8. **“Ingorane zerekeye isura”**: ni ibyatuma iyamamaza riharabika rirebana n'imigiririre y'ibikorwa by'ikigo, yaba ari ukuri cyangwa atari ukuri, habaho igabanyuka mu bakiliya, imanza zihenze cyangwa igabanyuka ry'ibinjira mu mutungo. Ibi byateza ingorane bishobora guturuka ku kigo cy'imari cyananiwe gucunga nyabyo kimwe cyangwa amoko yose y'ibindi byateza ingorane;
9. **“Ingorane zerekeye ingamba”**: ni ingaruka ziriho cyangwa zabaho ku nyungu cyangwa ku mari shingiro biturutse ku byemezo bibi mu mirimo, kudashyira mu bikorwa ibyemezo mu buryo nyabwo cyangwa ibura ry'ibisubizo ku mpinduka zerekeye urwego.

**UMUTWE WA 2: GAHUNDA Y'IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE.**

**Ingingo ya 3: Uburyo bwo gukora imicungire y'ibyateza ingorane**

Banki igomba gushyiraho uburyo cyangwa gahunda ifata kandi igahuza byose mu kugaragaza, gupima, gukurikirana, kugenzura no gutanga raporo ku byateza ingorane byose hakurikijwe imirongo ngenderwaho yometse kuri aya mabwiriza.

8. **“Reputational risk”**: is the potential that negative publicity regarding an institution's business practices, whether true or not, will cause a decline in the customer base, costly litigation, or revenue reductions. This risk may result from a bank's failure to effectively manage any or all of the other risk types.

9. **“Strategic risk”**: is the current and prospective impact on earnings or capital arising from adverse business decisions, improper implementation of decisions, or lack of responsiveness to industry changes.

**CHAPTER 2: RISK MANAGEMENT PROGRAM**

**Article 3: Approach to Risk Management**

A Bank shall adopt a holistic and integrated approach/program to identification, measurement, monitoring and control and reporting of all risk in accordance with the guidelines attached to this regulation.

ou incertaines ;

8. **“Risque de réputation”**: c'est la probabilité que la publicité négative concernant les pratiques d'activité d'une institution, vraie ou non, entraînera une baisse de la clientèle, le contentieux coûteux ou les réductions des revenus. Ce risque peut résulter de la défaillance de la banque de gérer efficacement certain ou tous les autres types de risque ;

9. **“Risque stratégique”**: c'est un impact actuel ou éventuel sur les profits ou sur le capital découlant des mauvaises décisions dans les activités, de l'exécution inappropriée des décisions ou de l'absence de réactions des changements dans le secteur.

**CHAPITRE II: PROGRAMME DE GESTION DE RISQUE**

**Article 3: Approche pour la gestion du risque**

Une institution financière adopte une approche ou programme holistique et intégrée pour identifier, mesurer, suivre, contrôler et rapporter tous les risques conformément aux lignes directrices attachées au présent règlement.

**Ingingo ya 4: Imicungire y'ibyateza ingorane n'imitererey'inzezo**

Gahunda igomba kugira imiterere yerekeye imiyoborere irimo Komite y'Inama y'Ubutegetsi ishinzwe Imicungire y'ibyateza ingorane n'umurimo w'imicungire y'ibyateza ingorane.

Komite iba ahanini ifite inshingano zo kwemeza ko banki ikunda kugira ibyateza ingorane n'uko izibiyihanganira kandi ko ifite inshingano zo kugaragaza, gupima, gukurikirana, kugenzura no gutanga raporo ku gihe kandi mu buryo bukwiye ku byateza ingorane byose.

Umurimo w'Imicungire y'ibyateza ingorane ufitwe n'agashami kihariye, kigenga mu murongo w'umurimo kandi gashyikiriza Komite y'Inama y'Ubutegetsi ishinzwe imicungire y'ibyateza ingorane raporo mu buryo butaziguye.

Umurimo w'imicungire y'ibyateza ingorane ufitwe inshingano zo kureba ko ibikurikizwa byose bihari:

- a) Mu kugaragaza ibyateza ingorane biriho cyangwa bizaza;
- b) Mu kwiga uburyo bwo gusuzuma no gupima ibyateza ingorane ;
- c) Mu gushyiraho ibigenderwaho, ibikurikizwa n'ubundi buryo bw'igenzura ryo gucunga ibyateza ingorane;
- d) Mu kwiga inzitizi zerekeye uburyo ikigo cyihanganira ibyateza ingorane zemezwa n'ubuyobozi bukuru n'Inama

**Article 4: Risk Management and Organizational Structure**

The program shall have a governance structure that includes a Board risk management committee and a Risk Management function.

The committee shall be mainly responsible for approving the bank's risk appetite and risk tolerance and have responsibility for timely and adequate identification, measurement, monitoring and control and reporting of all risks.

The risk management function shall be a separate unit, independent of the business lines and report directly to the Board risk management committee.

The risk management function is responsible for ensuring that effective processes are in place for:

- a) identifying current and emerging risks;
- b) developing risk assessment and measurement systems;
- c) establishing policies, practices and other control mechanisms to manage risks;
- d) developing risk tolerance limits for Senior Management and board approval;

**Article 4: Gestion du risque et structure organisationnelle**

Le programme doit avoir une structure de gouvernance qui comprend un Comité du Conseil d'Administration de Gestion des Risques et une fonction de gestion de risque.

Le comité est principalement chargé d'approuver l'appétit de la banque pour le risque et sa tolérance du risque et avoir la responsabilité, de façon adéquate et dans le respect du temps, d'identifier, mesurer, faire le suivi, contrôler et rapporter tous les risques.

La fonction de gestion des risques doit être une unité séparée, indépendante des lignes d'activité et répond directement au Comité du Conseil d'Administration chargé de la gestion du risque.

La fonction de gestion des risques est chargée de s'assurer que les processus sont en place pour :

- a) Identifier les risques actuels et émergents;
- b) Développer les systèmes d'évaluation et des mesures des risques;
- c) Etablir les politiques, pratiques et autres mécanismes de contrôle de gestion des risques;
- d) Développer les limites de tolérance des risques pour l'approbation de la Direction et le Conseil d'administration;

y'Ubutegetsu;

e) Mu gukurikira abafitemera inzitizi mu kwihanganira ibyateza ingorane zemewe.

e) monitoring positions against approved risk tolerance limits.

e) Faire le suivi des positions contre les limites de tolérance des risques approuvées

**Ingingo ya 5: Gahunda n'uburyo bw'imicungire y'ibyateza ingorane**

**Article 5: Risk Management Program and Process**

**Article 5: Programme et processus de gestion de risque**

Gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane igomba kugira kandi ikagaragaza imigenzurire y'Inama y'Ubutegetsu n'ubuyobozi bukuru, igenzura ry'imbere rikwiye, ibigenderwaho bikwiye, ibikurikizwa n'inzitizi, uburyo bukwiye bwo gutanga raporo. Gahunda igomba kujyana n'uburyo bukora koko bwerekeye imicungire y'amakuru.

A risk management program shall contain and reflect an active Board of Directors and senior management oversight, adequate internal controls, adequate policies, procedures and limits, adequate process for reporting. The program shall be supported by an effective management information system.

Un programme de gestion de risque doit avoir et refléter une supervision active du Conseil d'Administration et de la Direction, des contrôles internes adéquats, des politiques adéquates, des processus et limites et le processus adéquat pour le rapport. Le programme doit être appuyé par le système de gestion efficace de l'information.

**Ingingo ya 6: Imicungire y'ibyateza ingorane, ikurikirana n'isesengura ryerekeye imari.**

**Article 6: Risk Management, Oversight and Financial Analysis**

**Article 6: Gestion de Risque, supervision et analyse financière**

Gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane igomba kubamo uburyo bw'ikurikirana n'isesenguramari bya buri kigo cy'imari bigomba kugaragazwa mu nshingano z'imicungire y'ibyateza ingorane za banki.

A risk management program shall include a process for each bank's oversight and financial analysis that shall be reflected within the risk management function of a bank.

Un programme de gestion du risque inclut un processus de surveillance de chaque institution financière et l'analyse financière qui doit être reflété dans la fonction de gestion du risque d'une institution financière.

**Ingingo ya 7: Imicungire y'ibyateza ingorane n'Imari ikwiye**

**Article 7: Risk Management and Capital Adequacy**

**Article 7: Gestion du risque et adéquation du capital**

Banki isabwa kugira inzego z'imari zose mu rwego rwo kubahiriza ibisabwa mu kwemererwa no kugira imari iri hejuru y'ikigereranyo gito ntarengwa gishyirwaho n'amategeko mu rwego rwo kubahiriza amabwiriza.

A Bank is required to hold total capital levels in compliance with licensing requirements and hold capital above the minimum regulatory capital ratio in compliance with regulations.

Une institution financière est tenue d'avoir des niveaux du capital total dans le cadre de respecter les exigences d'agrément et d'avoir un capital qui est au-dessus du ratio du capital minimum réglementaire conforme aux règlements.

**Ingingo ya 8: Uburyo bwo gusuzuma icyateza ingorane**

Banki ishobora gukoresha ingorane zerekeye inguzanyo zihariye, ingorane zerekeye isoko, isuzuma ry'ingorane zerekeye imikorere n'uburyo bw'imari ikoresha.

Ibi bishobora kuba uburyo bw'icyemezo cyahawe umurongo mu igenamigambi ryerekeye imari cyangwa ikitegererezo cy'imari mu byerekeye ubukungu. Uburyo bwemejwe buterwa n'ingano, urusobekerane n'ingamba z'imirimo bya banki.

**Ingingo ya 9: Imicungire y'ibyateza ingorane n'ibitangwa ku ngorane zishoboka.**

Banki Nkuru ishobora gushyiraho igipimo kiri hejuru ku bitangwa ku mari, nk'uko byaba ngombwa mu rwego rwo kubahiriza ingingo ya 17 y'Itegeko ryerekeye Imitunganyirize y'imirimo y'amabanki.

**Ingingo ya 10: Imicungire y'ibyateza ingorane n'igenzura ry'imbere**

N'ubwo umurongo w'imicungire y'imirimo uzakomeza kugira inshingano z'igenzura ry'imbere, Inama y'Ubutegetsi igomba kureba ko inzego zifite uburyo bw'igenzura bukora bushobora guha agaciro ingufu z'igenzura ry'imbere kandi iri genzura rikaba rikwiye ku mimerere n'ingano y'imirimo y'amabanki.

**Article 8: Risk assessment methodology**

A bank can use a specific credit risk, market risk, operational risk assessment and capital allocation methodology.

This may be judgment oriented approach to capital planning or economic capital models. The approach taken will depend on the size, complexity, and business strategy of a bank.

**Article 9 : Risk Management and Capital Charges for Potential Risks**

The Central Bank may impose a higher level of capital charges, as deemed necessary in order to comply with article 17 of the Law Concerning Organization of banking.

**Article 10: Risk Management and Internal Controls**

Although business line management will remain responsible for internal controls, the Board of Directors has to ensure that their organization has an effective audit process that can validate the strength of internal controls and that these controls are adequate for the nature and scope of a bank business.

**Article 8: Méthodologie d'évaluation du risque**

Une banque peut utiliser un risque de crédit spécifique, un risque de marché, une évaluation du risque opérationnel et une méthodologie d'allocation du capital.

Ceci peut-être une approche du jugement orienté vers la planification du capital ou des modèles de capital économique. L'approche adoptée dépendra de la taille, de la complexité et de la stratégie d'affaires d'une institution financière.

**Article 9: Gestion du risque et charges sur capital pour les risques potentiels**

La Banque Centrale peut imposer un niveau de charges sur capital plus élevé, tel que jugé nécessaire afin de se conformer à l'article 17 de la loi concernant l'activité bancaire.

**Article 10: Gestion du risque et contrôles internes**

Bien que la ligne de gestion d'activité restera responsable des contrôles internes, le Conseil d'Administration doit s'assurer que leur organisation dispose d'un processus d'audit efficace qui peut valider la solidité des contrôles internes et que ces contrôles sont adéquats pour la nature et la portée d'activité de la banque.

Ubwiza bw'uburyo bw'igenzura ku nzego zose za banki bugomba kugaragaza ibipimo ngenderwaho byashyizweho n'imiterere n'umurimo w'igenzura ry'imbere bikora koko.

Ireba ko imirongo n'ibikurikizwa byemejwe n'Inama y'Ubutegetsi bishyirwa mu bikorwa mu buryo bukwiye kandi nyabwo, ko hagaragazwa ibyateza ingorane mu mikorere y'imbere, ko hakomezwa gutandukanya inshingano, ko hirindwa ingongana ry'inyungu, ko harebwa ikurikizwa ry'inzitizi rusange n'izihariye ku byateza ingorane, ko hakurikiranwa ibyerekeye inzitizi zitubahirizwa, ko hatsindagirwa uburyo bwizewe bw'amakuru mu mabanki no guteza imbere ikurikirana, igenzura n'umuco wo gutanga raporo ku gihe muri banki.

**Ingingo ya 11: Imicungire y'ibyateza ingorane n'imenyekanisha**

Ibyateza ingorane byose bikomeye (ku mutungo no hanze y'umutungo) bigomba kumenyekanishwa hagaragazwa ingaruka zazo ku miterere y'imari no ku musaruro, ku mutungo w'amafaranga, n'inyungu zishoboka. Iri menyekanisha rigomba gukorwa mu buryo bugaragaza ubwiza n'ingano no kwerekana uburyo ibyateza ingorane bigiye gucungwa nk'uko bikubiye mu mirongo ngenderwaho yometse kuri aya mabwiriza.

The quality of the control processes at all bank levels shall reflect standards set by an effective internal audit function and system.

It is to ensure proper and adequate implementation of the Board approved policies and procedures, identification of risks in the internal processes, maintaining segregation of duties, avoiding conflicts of interests, ensuring compliance with general and specific risk limits, follow-up non compliance with limits, emphasize reliable information systems in banks and to promote monitoring, control and timely reporting culture in a bank.

**Article 11: Risk Management and Disclosure**

All significant risk exposures (on balance sheet and off balance sheet) shall be disclosed reflecting their impact on the financial condition and performance, cash flows, and earnings potential. These disclosures shall be qualitative and quantitative and show how risks are being managed as detailed in the guidelines attached to this regulation

La qualité des processus de contrôle à tous les niveaux de la banque doit refléter les normes établies par la fonction et le système d'audit interne efficace.

Il garantit l'exécution correcte et adéquate des politiques et procédures approuvées par le Conseil d'Administration, identifier les risques dans les processus internes, maintenir la séparation des fonctions, éviter les conflits d'intérêts, assurer la conformité avec les limites générales et spécifiques de risques, suivre le non-respect des limites, focaliser sur les systèmes d'informations fiables au sein des banques et promouvoir la surveillance, contrôler et avoir une culture de faire des rapports à temps au sein d'une banque.

**Article 11: Gestion du risque et communication**

Tous les risques importants (sur le bilan et hors bilan) doivent être communiqués en reflétant leur impact sur la situation financière et la performance, la trésorerie et les revenus potentiels. Ces communications doivent être qualitatives et quantitatives et doivent montrer comment les risques sont gérés comme prévu dans les lignes directives annexes au présent règlement.



**Ingingo ya 12: Gutanga gahunda y'amicungire y'ibyateza ingorane n'ibigenderwaho bya za komite y'Inama y'Ubutegetsi yerekeye Imicungire y'ibyateza ingorane**

Banki isabwa kohereza Banki Nkuru mbere y'ukwezi kwa Werurwe k'umwaka ukurikiyeho, kopi ya gahunda yacyo y'amicungire y'ibyateza ingorane yuzuye, harimo ibyagenderaho by'abagize komite y'amicungire y'ibyateza ingorane n'abashinzwe icunga ry'ibyateza ingorane.

**Ingingo ya 13: Isuzumwa n'isubiramo rya Gahunda y'amicungire y'ibyateza ingorane.**

Banki Nkuru izakora isuzuma rya gahunda y'amicungire y'ibyateza ingorane ya buri kigo cy'imari kandi n'ihindurwa ryose rya gahunda rikozwe na buri kigo cy'imari rizongera ritangwe muri Banki Nkuru mu minsi cumi nitanu (15).

**UMUTWE WA 3: INGINGO ZISOZA**

**Ingingo ya 14: Imirongo ngenderwaho**

Imirongo ngenderwaho iri ku mugereka nimwe mu bigeze aya mabwiriza

**Ingingo ya 15: ibihano byerekeye imyitwarire n'amafaranga**

Iyo Banki Nkuru isanze ko ikigo banki itubahiriza aya mabwiriza, ishobora gufata ibyemezo bimwe cyangwa byose byerekeye

**Article 12: Submission of the Risk management program and Terms of Reference of Board risk management committee**

A Bank is required to send a copy of its complete risk management program, including the terms of reference of the members of the risk management committee and the risk managers, to the Central Bank of Rwanda before March of the following calendar year.

**Article 13: Review and Subsequent revision of the risk management program**

The Central Bank of Rwanda will perform a review of the risk management program of each bank and any revision of the program by each bank will be resubmitted to the National Bank of Rwanda within fifteen (15) days.

**CHAPTER 3: FINAL PROVISIONS**

**Article 14: Guidelines**

Guidelines attached hereunder are part and parcel of this regulation.

**Article 15: Disciplinary and pecuniary sanctions**

Where the Central Bank determines that a bank is not in compliance with this regulation, it may invoke any or all disciplinary measures specified

**Article 12: Transmission du programme de gestion du risque et des termes de référence du comité du Conseil d'Administration de gestion du risque**

Une banque est tenue d'envoyer une copie complète de son programme de gestion du risque, y compris les termes de référence des membres du comité de gestion du risque ainsi que des gestionnaires du risque, à la Banque Centrale avant le mois de Mars de l'année civile suivante.

**Article 13: Examen et révision ultérieure du programme de gestion du risque**

La Banque Centrale effectue un examen du programme de gestion du risque de chaque banque et tout examen du programme de chaque banques sera de nouveau soumis à la Banque Centrale endéans quinze (15) jours.

**CHAPITRE 3: DISPOSITIONS FINALES**

**Article 14 : Les lignes directrices**

Les lignes directrices ici en annexes font partie intergante du present règlement.

**Article 15: Sanctions disciplinaires et pécuniaires**

Lorsque la Banque Centrale constate qu'une banque ne respecte pas ces règlements, elle peut imposer tout ou partie des mesures disciplinaires prévues à

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

imyitwarire byagenwe mu ngingo ya 65 y'itegeko. Ishobora kandi gutanga ibihano by'amafaranga nk'uko byagenwe mu mabwiriza No 03/2011 yerekeye ibihano by'amafaranga bikurikizwa ku ma Banki.

**Ingingo ya 16: Ivanwaho ry'ingingo zinyuranyije n'aya mabwiriza**

zose z'amabwiriza abanziriza aya zinyuranye n'aya mabwiriza zivanweho.

**Ingingo ya 17: Igihe aya mabwiriza atangira gukurikizwa**

Aya mabwiriza atangira gukurikizwa ku muni atangarijweho mu Igazeti ya Leta ya Repuburika y'u Rwanda.

Bikorewe i Kigali, ku wa 30/04/2012

(se)  
**Ambasaderi Claver GATETE**  
**Umuyobozi wa Banki Nkuru**

in Article 65 of the Law n° 007/2008 of 08/04/2008 concerning organization of banking. It may also apply pecuniary sanctions as specified in the regulation n° 03/2011 on pecuniary sanctions applicable to Banks.

**Article 16: Repealing of inconsistent Provisions**

All prior provisions contrary to this regulation are hereby repealed.

**Article 17: Commencement**

This regulation shall come into force on the day of its publication in the official Gazette of the Republic of Rwanda.

Done at Kigali on 30/04/2012

(se)  
**Amb. GATETE Claver**  
**Governor**

l'article 65 de la Loi. Elle peut également appliquer des sanctions pécuniaires telle que prévues dans le règlement N° 03/2011 sur les sanctions pécuniaires applicables aux Banques.

**Article 16: Dispositions Abrogatoire**

Toutes les dispositions antérieures contraires au présent règlement sont abrogées.

**Article 17: Entrée en vigueur**

Le présent règlement entre en vigueur le jour de sa publication au Journal officiel de la République du Rwanda.

Fait à Kigali, le 30 / 04/ 2012

(se)  
**Amb. GATETE Claver**  
**Gouverneur**

**UMUGEREKE/APPENDIX/ANNEXE**

**IMIRONGO NGENDERWAHO KU MICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE  
GUIDELINES ON RISK MANAGEMENT  
LIGNES DIRECTICES SUR LA GESTION DES RISQUES**

**1. INTANGIRIRO**

Amabanki ahura n'ibyateza ingorane binyuranye mu micungire y'umurimo wabo. Muri rusange, inyungu za banki zijyana n'ibyateza ingorane cyakira.

Icyateza ingorane ni ikintu cyitezwe cyangwa kititezwe gifite ingaruka ku mimerere yerekeye imari y'ikigo (mu byerekeye imari shingiro cyangwa inyungu).

Mu gihe ibyemezo bifatwa mu buryo buhoraho, abayobozi b'amabanki bagomba kumenya ko ibyateza ingorane byemewe byishingiwe. Ibyateza ingorane bicungwa neza iyo byasobanuwe, byagaragajwe kandi byagenzuwe binyuze mu buryo bw'imicungire bukwiye.

Imicungire y'amabani igomba kwita mu buryo bwihariye ku kongera ubushobozi bwo kugaragaza, gusuzuma, gukurikirana no kugenzura ingero z'ibyateza ingorane.

Iyi mirongo ngenderwaho yifuzwa na Banki Nkuru y'Igihugu itanga icyerekezo ku mabanki by'imari ku buryo bw'imicungire y'ibyateza

**1. INTRODUCTION**

Banks deal with various risks in managing their business. In general, a bank's profits are a function of the risks it accepts.

Risk is the probability of an expected or unexpected event having an impact on the financial situation of the institution (in terms of its capital or profits).

Since decisions are made on a continuous basis, executives of banks must make sure that the risks engaged are covered. Risks are well managed when they are defined, quantified and controlled by an appropriate management system.

The management of banks shall therefore attach great importance to strengthening their capacity to identify, assess, monitor and control all levels of risk.

These guidelines proposed by the National Bank of Rwanda offer guidance to all banks on the risk management system they shall implement.

**1. INTRODUCTION**

Les banques font face aux différents risques dans la gestion de leurs activités. En général, les bénéfices d'une banque sont fonction des risques qu'elle accepte.

Le risque est la probabilité d'un événement prévu ou imprévu ayant un impact sur la situation financière de l'institution (en termes de son capital ou de bénéfices).

Une fois les décisions prises sur base continue, les dirigeants des banques doivent s'assurer que les risques assumés sont couverts. Les risques sont bien gérés lorsqu'ils sont définis, quantifiés et contrôlés par un système de gestion approprié.

La gestion des banques doit par conséquent attacher une grande importance au renforcement de leur capacité pour identifier, évaluer, surveiller et contrôler tous les niveaux de risque.

Ces lignes directrices proposées par la Banque Nationale du Rwanda offrent des directives à toutes les banques sur le système de gestion du

ingorane bigomba gushyira mu bikorwa. Imirongo ngenderwaho igaragaza imimerere mitantarengwa ya gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane. Bishingiye ahanini ku mahame y'imicungire y'ibyateza ingorane byemewe mu rwego mpuzamahanga n'imigirire myiza kandi areba ibyateza ingorane nyamukuru amabanki ahura nayo: ibyateza ingorane ku nguzanyo, ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu, ibyateza ingorane ku ivinjisha, ibyateza ingorane ku mikorere, ibyateza ingorane ku mafaranga ahari, ibyateza ingorane ku ngamba ibyateza ingorane ku isura y'ikigo n'ibyateza ingorane ku mategeko n'ikurikizwa ryayo.

Banki Nkuru y'u Rwanda (BNR) ifite inshingano ziteganwa n'amategeko zo kugenzura amabanki ari mu bubasha bwayo kugira ngo irinde icyizere cya rubanda mu mikorere y'amabanki ahabwa ububasha bwo kwirinda ibyateza ingorane birenze urugero.

Mu kurangiza ubutumwa bwayo, Banki Nkuru y'u Rwanda ikoresha uburyo bubiri bwerekeye igenzura: ingenzura rihoraho cyangwa irishingiye kuri za raporo n'igenzura ryo gusura.

**Igenzura rya za raporo** rigamije kugaragaza ibibazo byerekeye imari mbere y'uko bitahurwa mu igenzura ryo gusura. Bikorwa bishingiye kuri raporo zinyuranye kandi zikorwa ku gihe cyagenwe Banki Nkuru ihabwa n'amabanki. Igaragazwa ryihuse ry'ibibazo bituma bifata ingamba mu guhagarika ihungabana ry'imiterere

The guidelines point to the minimum features of a risk management program. They are mainly based on internationally accepted risk management principles and best practices and cover the main risks faced by banks: credit risk, interest rate risk, foreign exchange risk, operational risk, liquidity risk, strategic risk, reputational risk and legal and compliance risk.

The National Bank of Rwanda (BNR) has the statutory obligation to supervise banks under its jurisdiction in order to preserve public confidence in the Rwandan financial system by enabling banks to avoid excessive risks.

To perform this mission, the National Bank of Rwanda uses two supervisory methods: continuous or off-site supervision and on-site supervision.

**Off-site supervision** is intended to identify financial problems before they are detected by on-site supervision. It is done on the basis of various and periodic reports that the BNR receives from Banks. Quicker identification of problems makes it possible to take actions to slow the deterioration of the financial situation of

risque qu'elles mettent en œuvre. Les lignes directrices soulignent les caractéristiques minima d'un programme de gestion du risque.

Elles sont principalement basées sur les principes de gestion du risque internationalement reconnus et les meilleures pratiques et couvrent les principaux risques auxquels sont confrontées les banques: le risque de crédit, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque opérationnel, le risque de liquidité, le risque stratégique, le risque de réputation et le risque juridique et de conformité.

La Banque Nationale du Rwanda (BNR) a l'obligation légale de superviser les banques sous sa compétence en vue de préserver la confiance du public dans le système financière rwandais en permettant aux banques d'éviter des risques excessifs.

Pour accomplir cette mission, la Banque Nationale du Rwanda utilise deux méthodes de supervision: la méthode continue ou la supervision sur pièces et la supervision sur place.

**La supervision sur pièces** est destinée à identifier les problèmes financiers avant qu'ils ne soient détectés par la supervision sur place. Elle se fait sur base de divers rapports périodiques que le BNR reçoit des banques. L'identification rapide des problèmes permet de prendre des mesures pour alléger la détérioration de la situation financière des banques et de limiter les

y'imari y'amabanki no kuzitira ibihombo ababitsa bashobora guhura nabyo.

**Igenzura ryo gusura** rikorwa ku kigo cy'imari kandi rigifasha gusubiramo bimwe mu bigize banki bishobora gusuzumwa bikorewe kure y'ikigo.

Itegura ry'iyi mirongo ngenderwaho mu micungire y'ibyateza ingorane igaragaza kandi icyemezo cya Banki Nkuru mu kuva mu buryo bw'igenzura risanzwe rikorwamo igana ku buryo bw'igenzura rishingiye ku byateza ingorane.

Ubwo buryo busaba kumenya ko amabanki yose afite uburyo buhujwe bwimicungire y'ibyateza ingorane (harimo ikurikirana ryemewe n'Inama y'Ubutegutsi n'ubuyobozi bukuru) mu kugaragaza, gupima, gukurikirana no kugenzura ibyateza ingorane byose byangombwa kandi, aho bikwiye, gushyiraho imari yishingira ibi byateza ingorane.

Aho ibyateza ingorane byafashwe na banki bidacunzwe neza, Banki Nkuru y'u Rwanda izasabwa gufata ingamba za ngombwa zikosora, harimo kugabanya ibyateza ingorane, kongera imari shingiro, guha ingufu uburyo bw'imicungire y'ibyateza ingorane n'izindi ngamba zose zikwiye.

## **2. GAHUNDA Y'IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE**

Nta buryo bumwe bwo gucunga ibyateza

banks and limit losses that depositors might potentially incur.

**On-site supervision** is conducted at the bank and makes it possible to review certain aspects of the bank that can be evaluated from a distance.

Preparation of these risk management guidelines also reflects the decision by the National Bank of Rwanda to move from the traditional supervisory approach to a risk-based approach.

Such an approach involves making sure that all banks have a comprehensive risk management process (including monitoring approved by the Board of Directors and general management) to identify, measure, monitor and control all essential risks and where appropriate, to create equity coverage to cover these risks.

Where the risks taken by the bank are not properly managed, the National Bank of Rwanda will be required to take the appropriate corrective measures, including reducing risk exposure, increasing capital, strengthening the risk management process and any other appropriate measures.

## **2. RISK MANAGEMENT PROGRAM**

No single risk management system can cover all

pertes que les déposants pourraient éventuellement subir.

**La supervision sur place** est effectuée au sein de la banque et permet de revoir certains aspects de la banque qui peuvent être évalués à distance.

La préparation de ces lignes directrices de gestion du risque reflète également la décision prise par la Banque Nationale du Rwanda de passer de l'approche traditionnelle de supervision à une approche basée sur le risque.

Une telle approche permet de s'assurer que toutes les banques ont un processus de gestion globale du risque (y compris le suivi approuvé par le Conseil d'Administration et la Direction) pour identifier, mesurer, suivre et contrôler tous les risques essentiels et, le cas échéant, de créer un capital de couverture pour couvrir ces risques.

Lorsque les risques assumés par la banque ne sont pas gérés correctement, la Banque Nationale du Rwanda sera obligé de prendre des mesures correctives appropriées, y compris la réduction de l'exposition au risque, l'augmentation du capital, le renforcement du processus de gestion du risque et toute autre mesure appropriée.

## **2. PROGRAMME DE GESTION DU RISQUE**

Aucun système unique de gestion de risque ne

ingorane bushobora gukora ku mabanki yose. Kubera izo mpamvu, Banki Nkuru y'u Rwanda isaba buri kigo cy'imari gushyiraho gahunda yacyo bwite yo gucunga ibyateza ingorane, gishingiye ku bikenewe byacyo n'ibirebana n'ibyangiteza ingorane byacyo.

Ihitamo ry'ibigamijwe n'ingamba z'amabanki bifitanye isano ya hafi n'ibyemezo byihariye ku byateza ingorane amabanki yiteguye gufata n'uburyo buzakoreshwa mu gucunga ingorane no kuzoroshya.

Ubwoko bw'ibyateza ingorane zemejwe n'ingano igereranyije ya buri bwoko bw'ibyateza ingorane muri gahunda yo gucunga ibyateza ingorane ya banki runaka bihinduka bitewe n'imiterere y'ibikorwa byacyo n'uburyo cyihanganira ibyangiteza ingorane. Imicungire y'ibyateza ingorane ishingiyeye, nibura ku gice kimwe, ku myumvire y'imiterere y'umutungo n'imimerere y'uburyozwe bujyana nazo.

Uburyo bwo gucunga ibyateza ingorane n'imigirire bihinduka hakurikijwe ibigamijwe n'ingano y'ikigo n'imimerere y'ibyateza ingorane cyahura nabyo. Ariko ku buryo bwakoreshwa bwose bwemejwe, buri kigo kigomba kugira za politiki zacyo zihujwe, iyo bibonwa nk'aho zibumbiye hamwe, zireba ibikorwa byacyo byose by'ingenzi kandi imitekerereze ya sosiyete ku micungire y'ibyateza ingorane isobanura uburyo ikigo cyihanganira ingorane, ibigamijwe no gucunga ibyateza ingorane, itangabubasha n'inshingano,

banks. For that reason, the National Bank of Rwanda asks each bank to develop its own risk management program, focused on its own needs and its risk profile.

The choice of the objectives and strategies of banks is closely linked to the specific risk decisions that banks are ready to make and the methods that will be used to manage and mitigate these risks.

The types of risk assumed and the relative size of each type of risk in the risk management program of a given bank vary according to the make up of its activities and its risk tolerance. Risk management is based, at least in part, on an understanding of the quality of the asset and the nature of the liability associated with it.

Risk management systems and practices vary according to the scope and size of the institution and the nature of its risk exposure. But whatever approach is adopted, each institution shall have integrated policies that, when viewed as a whole, cover all its significant activities and a corporate philosophy on risk management that details the institution's risk tolerance, risk management objectives, delegation of powers and responsibilities and the process for identifying, assessing, monitoring and controlling risk.

peut couvrir toutes les banques. Pour cette fin, la Banque Nationale du Rwanda demande à chaque banque de développer son propre programme de gestion du risque, axé sur ses propres besoins et son profil de risque.

Le choix des objectifs et des stratégies des banques est étroitement lié aux décisions sur les risques spécifiques que les institutions financières sont prêtes à prendre ainsi que les méthodes qui seront utilisées pour gérer et atténuer ces risques.

Les types de risque assumé et la taille relative de chaque type de risque dans le programme de gestion du risque d'une banque donnée varient en fonction de la structure de ses activités et de sa tolérance du risque. La gestion du risque est fondée, du moins en partie, sur une compréhension de la qualité de l'actif et de la nature de la responsabilité qui lui est associée.

Les systèmes de gestion du risque et les pratiques varient en fonction du champ d'application et de la taille de l'institution ainsi que de la nature de son exposition au risque. Mais quelle que soit l'approche adoptée, chaque institution doit avoir des politiques intégrées qui, lorsqu'elles sont considérées globalement, couvrent toutes ses activités importantes et une philosophie d'entreprise sur la gestion du risque qui détaille la tolérance du risque de l'institution, les objectifs de gestion du risque, la délégation de pouvoirs et les responsabilités et le processus

uburyo bwo kugaragaza, gusuzuma, gukurikirana no kugenzura ibyateza ingorane.

Ubu buryo bugomba kugendana n'imimerere yihariye y'ikigo. Urugero, bushobora kugaragaza inzego zinyuranye za gukomatanya cyangwa kudakomatanya imirimo kandi bikaba mu buryo bunyuranye bunatuma Inama y'Ubutegesi n'ubuyobozi bukuru barangiza inshingano zabo binyuze mu mitunganyirize y'ikigo.

Kuba bwuzuye ni bwo buryo bwo gucunga neza ibyateza ingorane bwagiriyeho.

Ibyateza ingorane bishobora guturuka ku byo ikigo cyiyemeje gukora bikozwe mu buryo butaziguye cyangwa binyuze ku mashami cyangwa ibigo byabyawe nacyo. Muri ibyo byombi, banki igomba kuba gishoboye kumenya ibyateza ingorane bifatika byose ishobora guhura nabyo, gusuzuma inkurikizi byateza no gushyiraho politiki n'ibikurikizwa mu kubicunga mu buryo nyabwo.

Bigomba guhora bisuzuma politiki n'ibikurikizwa mu rwego rwo kugumana uburemere bwabyo bigendeye ku musaruro ugaragara bitanga n'impinduka zose mu miterere y'ikigo. Kimwe n'ubuyobozi bukuru, Inama y'Ubutegesi igomba kumenya ko isuzuma nk'iryo rikorwa.

This process must be adapted to the specific nature of the institution. It may, for example, present different degrees of centralization or decentralization and be organized in various ways while allowing the Board and senior management to perform their responsibilities throughout the organization.

Completeness is a key attribute of effective risk management.

Risks can result from a commitment made directly or through subsidiaries or affiliates. In both cases, the bank must be able to detect all the material risks to which it is exposed, evaluate their potential repercussions and introduce policies and procedures to manage them effectively.

They shall periodically review these policies and procedures to maintain their relevance in the light of their actual effectiveness and any changes in the situation. Like senior management, the Board of Directors must make sure that such reviews are made.

pour identifier, évaluer, suivre et contrôler le risque.

Ce processus doit être adapté à la nature spécifique de l'institution. Il peut, par exemple, présenter différents degrés de centralisation ou décentralisation et être organisé dans différentes manières tout en permettant au Conseil d'Administration et à la Direction d'accomplir leurs responsabilités au sein de l'organisation.

L'exhaustivité est un attribut essentiel de la gestion effective du risque.

Les risques peuvent résulter d'un engagement pris, directement ou à travers des filiales ou sociétés affiliées. Dans les deux cas, la banque doit être capable de détecter tous les risques substantiels auxquels elle est exposée, d'évaluer leurs répercussions potentielles et d'introduire des politiques et procédures pour les gérer efficacement.

Ils doivent examiner périodiquement ces politiques et procédures afin de maintenir leur pertinence à la lumière de leur efficacité réelle et de toute évolution de la situation. Comme la direction, le Conseil d'administration doit s'assurer que ces examens sont effectués.

**3. IBIGIZE UBURYO BUHAMYE BWO GUCUNGA IBYATEZA INGORANE**

Gahunda yo gucunga ibyateza ingorane muri buri kigo cy'imari igomba kugira ibikurikira:

- **Inama y'ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru bikora :**

Inama y'Ubutegetsi ifite inshingano nyamukuru ku byateza ingorane byemewe n'ikigo. Nk'inkurikizi, igomba kwemeza ingamba zose z'imirimo ya banki n'imirongo mikuru ya politiki harimo ibireba uburyo bwo gucunga ibyateza ingorane n'ibishobora guteza ingorane.

Igomba kandi kumenya ko uburyo bwo gucunga ingorane bufite ubushobozi bwo gucunga ibikorwa byose bya banki. Abagize inama y'ubutegetsi bafite inshingano zo kumva imimerere y'ibyateza ingorane by'ingenzi ku kigo. Bagomba kumenya ko itsinda rishinzwe imicungire y'ibyateza ingorane rifata intera zo kugaragaza, gupima, kugenzura no gukurikirana ibyateza ingorane.

Ikigero cy'ubumenyi bujyana n'umwuga bw'Abagize Inama y'Ubutegetsi gihinduka bitewe na banki ariko ni ngombwa ko Abagize Inama y'Ubutegetsi bagira imyumvire myiza ku bwoko bunyuranye bw'ibyateza ingorane banki yahura nabyo kandi babona raporo za buri gihere ku buryo ibyateza ingorane bicungwa.

**3. COMPONENTS OF A SOLID RISK MANAGEMENT SYSTEM**

A risk management program in each bank shall contain the following components:

- **Active Board of Directors and senior management:**

The Board of Directors has the ultimate responsibility for the risk assumed by the institutions. As a result, it shall approve all of the bank's business strategies and major policies, including those regarding risk management and risk assumption.

It shall also make sure that senior management has the skills to manage all the bank's activities. All directors are responsible for understanding the nature of the institution's main risks. They must make sure that the management team takes steps to identify measure, control and monitor its risks.

The level of professional knowledge of the directors will vary from bank to bank but it is nevertheless important for the directors to have a good understanding of various types of risks to which the bank is exposed and receive regular reports on how risks are managed.

**3. LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME SOLIDE DE GESTION DU RISQUE**

Un programme de gestion du risque dans chaque banque doit avoir les éléments suivants:

- **Conseil d'administration actif et la direction :**

Le Conseil d'Administration a la responsabilité ultime pour le risque assumé par les institutions. En conséquence, il approuve toutes les stratégies d'activités de la banque et les grandes politiques, y compris celles concernant la gestion et la probabilité du risque.

Il doit aussi s'assurer que la direction dispose des compétences pour gérer toutes les activités de la banque. Tous les membres du Conseil d'Administration doivent comprendre la nature des principaux risques de l'institution. Ils doivent s'assurer que l'équipe de gestion prend des mesures pour identifier, mesurer, contrôler et surveiller ses risques.

Le niveau des connaissances professionnelles des membres du Conseil d'administration varie d'une banque à l'autre, mais il est néanmoins important pour les membres du Conseil d'administration de comprendre les différents types de risques auxquels la banque est exposée et de recevoir des rapports réguliers sur la façon dont les risques sont gérés.



Ubuyobozi bukuru bufite inshingano zo gushyiraho ingamba zigaragaza ibitarengwaho bijyana.

Buri kigo cy'imari kigomba gushyiraho urwungikane rwa za raporo z'imicungire na raporo z'Inama y'Ubutegesi kugira ngo zishyigikire ibikorwa by'igenzura ry'ibyteza ingorane. Izi raporo zishobora kubamo ifoto y'umutungo n'imenyekanisha ry'inyungu bya buri muni na buri cyumweru, urutonde rwo kugenzura inguzanyo zitishyuwe, raporo ku nguzanyo z'igihe cy'ukwezi, n'ibipimo cyangwa izindi raporo.

Amabanki rero kugira uburyo bwo gucunga amakuru no kugenzura ibyteza ingorane bushobora kumenyeshya ubuyobozi bukuru n'Inama y'Ubutegesi ingorane muri rusange bishobora guhura nazo.

• **Igenzura ry'imbere rikwiye:**

Igenzura ry'imbere ririmo politiki ibikurikizwa, umuco, imirimo n'ibindi bireba ikigo bituma ibigamijwe bigerwaho.

Ibi byongera umusaruro w'ibikorwa, bituma uburyo bwo gucunga ibyteza ingorane bukorwa koko, bifasha kumenya ikurikizwa ry'amategeko n'amabwiriza kandi bikongera ubushobozi bwogusubiza mu buryo bukwiye ku mahirwe mu bucuruzi.

Senior management is responsible for instituting strategies that reflect the associated limits.

Each bank shall produce a series of management reports and reports to the Board of Directors to reinforce the risk control activities. These reports can include a daily or weekly balance and income statements, a watch list for overdue loans, reports on overdrafts, and rates or other reports.

Banks are thus asked to have risk control and information management systems that can inform senior management and the Board of Directors of the overall risk exposure.

• **Adequate internal control:**

Internal control includes the policies, processes, culture, tasks and other aspects of an institution that support the achievement of its objectives.

These elements add to the effectiveness of activities, allow effective risk management, help ensure respect for applicable laws and regulations and enhance the ability to react appropriately to business opportunities.

La direction est responsable de la mise en place des stratégies qui reflètent des limites associées.

Chaque banque doit produire une série de rapports de gestion et ceux du Conseil d'Administration en vue de renforcer les activités de contrôle du risque. Ces rapports peuvent comprendre un bilan et des déclarations de revenus journaliers ou hebdomadaires, une liste des prêts échus, les rapports sur les découverts et les rapports sur les taux ou autres rapports.

Les banques sont donc tenues d'avoir le contrôle du risque et les systèmes de gestion de l'information qui peuvent informer la direction et le Conseil d'Administration sur l'exposition globale au risque.

• **le contrôle interne adéquat**

Le contrôle interne comprend les politiques, processus, la culture, les tâches et d'autres aspects d'une institution qui soutiennent la réalisation de ses objectifs.

Ces éléments s'ajoutent à l'effectivité des activités, permettent la gestion effective des risques, aident à assurer le respect des lois et règlements applicables et à améliorer la capacité de réagir de façon appropriée aux opportunités d'activités.

• **Politiki ikwiye, ibikurikizwa n'ibitarengwaho :**

Inama y'Ubutegesi n'ubuyobozi bukuru bahuza uburyo bwo gucunga ibyateza ingorane, politiki, ibikurikizwa n'ubwoko bw'ibyateza ingorane bwavumbuwe n'ibikorwa by'ikigo, igihe ibyateza ingorane byagarajwe neza.

Politiki ya banki n'ibikurikizwa bisobanura birambuye inzira yashyizweho yo gukurikira mu kubaka gahunda y'imirimo y'ikigo kandi bikerekana ibitarengwaho byangombwa kugira ngo hirindwe ibyateza ingorane bikabije cyangwa biturutse ku burangare.

Igihe amabanki afite politiki n'ibikurikizwa bigaragaza ibikorwa byabyo n'ibyateza ingorane, ibyo bireba n'ingano y'ibisabwa bisobanuye mu buryo burambuye muri iyi mirongo ngenderwaho bizahinduka bitewe na banki. Ubuyobozi bugomba kumenya ko politiki n'ibikurikizwa bisubiza ibibazo by'impungenge bireba imicungire y'ibyateza ingorane kandi bivugururwa igihe bibaye ngombwa kugira ngo hasubizwe ibibazo by'impinduka nini mu bikorwa bya banki.

• **Igaragazwa rikwiye ry'ibyateza ingorane, isesengura, igenzura, ikurikirana n'uburyo bwo gucunga amakuru**

Igenzura ry'ibyateza ingorane risaba buri kigo kugaragaza no gusesengura icyateza ingorane cyose ikigo cyahura nacyo. Hakurikijwe ibyo,

• **Adequate policies, procedures and limits:**

The Board of Directors and senior management shall match risk management policies procedures to the types of risk detected by the institution's activities, once the risks have been clearly identified.

The bank's policies and procedures shall describe in detail the established path to follow in order to build on the institution's business plan and indicate the limits necessary to avoid any excessive or imprudent risks.

Once banks have policies and procedures that reflect their activities and risks, the coverage and level of detail proposed in these guidelines will necessarily vary from bank to bank. Management must make sure that its policies and procedures respond to the bank's concerns regarding risk management and are reviewed when necessary to respond to major changes in bank activities.

• **Adequate risk identification, assessment, control and monitoring and information system management:**

Risk control requires each institution to identify and assess any risk exposure. Accordingly, risk control activities must be supported by

• **Politiques adéquates, procédures et limites:**

Le Conseil d'Administration et la direction doivent faire correspondre les politiques et procédures de gestion du risque aux types des risques détectés par les activités de l'institution, une fois que les risques ont été clairement identifiés.

Les politiques et procédures de la banque doivent décrire en détail le schéma à suivre établi en vue d'arriver au plan d'affaires de l'institution et indiquer les limites nécessaires pour éviter tout risque excessif ou imprudent.

Une fois que banques ont des politiques et des procédures qui reflètent leurs activités et leurs risques, la couverture et le niveau de détail proposé dans ces lignes directrices varient nécessairement d'une institution financière à l'autre. La direction doit s'assurer que ses politiques et procédures répondent aux préoccupations concernant la gestion du risque de la banque et qu'elles sont revues lorsque cela est nécessaire pour répondre aux changements majeurs dans les activités de la banque.

• **Identification adéquate du risque, évaluation, contrôle, surveillance et la gestion du système d'information:**

Le contrôle du risque exige de chaque institution d'identifier et d'évaluer toute exposition au risque. En conséquence, les activités de contrôle du

ibikorwa by'igenzura ry'ibyateza ingorane bigomba kuba bishyigikiwe n'uburyo bwerekeye amakuru ahabwa ubuyobozi bukuru n'Inama y'Ubutegetsi hamwe na raporo zihoraho ku miterere y'imari, ibyagezweho n'ibikorwa n'ibyateza ingorane.

#### **4.INZIRA ZIKURIKIZWA MU GUCUNGA ICYATEZA INGORANE KU BYATEZA NGORANE BYIHARIYE**

##### **4.1IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE KU NGUZANYO**

###### **4.1.1 Ibigamijwe**

Iyi mirongo ngenderwaho itanga politiki n'ibikorwa by'ibanze buri kigo cy'imari kigomba gushyira muri gahunda yo gucunga ibyateza ingorane byerekeye inguzanyo, kimwe n'ibigenderwaho bya ngombwa igomba kwemeza kugira ngo icunge mu buryo bushishoje kandi inakurikirana amadosiye yayo n'ibyateza ingorane ku nguzanyo.

Ibyakozwe byerekana ko gushyiraho politiki n'ibikorwa binoze mu gutanga inguzanyo bijyana n'ubushobozi bwo kwishyura. Niyo mpamvu amabanki atubahiriza iyi politiki cyangwa ibikorwa bitagira ingufu. icyatera ingorane cy'ingenzi kijyana no gutuma amadosiye y'inguzanyo ahungabana ni imari shingiro idakwiye cyangwa amafaranga ahari.

information systems that provide senior management and the Board of Directors with regular reports on the financial situation, performance of operations and risk exposure.

#### **4. RISK MANAGEMENT PROCESSES FOR INDIVIDUAL RISKS**

##### **4.1 CREDIT RISK MANAGEMENT**

###### **4.1.1 Purpose**

These guidelines state the policies and basic procedures that each bank must include in its credit risk management program, as well as the basic criteria it must adopt to manage prudently and to monitor its portfolio and credit risk.

Experience shows that the adoption of sound lending policies and procedures is associated with financial solidity. That is why violations of these policies or procedures by banks so often result in weakening them. The main risk associated with weakening the loan portfolio is inadequacy of capital or liquidity.

risque doivent être appuyées par les systèmes d'information qui fournissent à la direction et au Conseil d'Administration des rapports réguliers sur la situation financière, les performances des opérations et l'exposition au risque.

#### **4. PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE POUR LES RISQUES INDIVIDUELS**

##### **4.1 GESTION DU RISQUE DE CREDIT**

###### **4.1.1 Objet**

Ces lignes directrices concernent les politiques et procédures de base que chaque banque doit inclure dans son programme de gestion du risque de crédit, ainsi que les critères de base qu'elle doit adopter pour gérer prudemment et surveiller son portefeuille et le risque de crédit.

L'expérience montre que l'adoption des politiques de crédit et des procédures solides est associée à la solidité financière. C'est pourquoi la violation de ces politiques ou procédures par les banques conduit souvent à leur affaiblissement. Le principal risque associé à l'affaiblissement du portefeuille du crédit est l'insuffisance de capital ou des liquidités.

Ku mabanki menshi, gutanga inguzanyo binyuze mu bikorwa byo kuguriza cyangwa gushora imari ni ikintu cy'ingenzi mu bucuruzi byabyo. Imimerere y'amadosiye y'inguzanyo ya banki ni ikintu kigize icyateza ingorane cyemejwe n'abatanga inguzanyo na ba nyirimigabane.

Imicungire y'ibyateza ingorane ku nguzanyo ni ngombwa ko iba muri gahunda rusange y'ubucuruzi.

N'ubwo iyi mirongo ngenderwaho ishyiramo ahanini inshingano za buri kigo cy'imari ku bireba ubuyobozi n'igenzura ry'amadosiye yacyo y'ishoramari n'inguzanyo bijyanye n'ibyateza ingorane ku nguzanyo, ntibishoboka gukura imicungire y'ibyateza ingorane ku nguzanyo mu bindi bintu nko gucunga imitungo n'imyenda no kuba ari ngombwa guteganya amafaranga ahari ahagije.

#### 4.1.2 Ibisobanuro by'amagambo

Mu rwego rwo gutanga inguzanyo n'ibikorwa by'ishoramari bya banki, inguzanyo isobanurwa ko ari avansi y'amafaranga ahabwa ugarizwa hakurikijwe amasezerano uwagurijwe agasabwa gusubiza amafaranga yahawe hamwe n'inyungu zishyurwa. Inguzanyo ishobora gutangwa, hatanzwe cyangwa hadatanzwe ingwate mu buryo bw'ingwate itimukanwa, impapuro mvujwamafaranga, ishoramari ry'umuntu bwite, ibikomoka ku nguzanyo n'amasezerano y'ikodesha-gurisha.

For most banks, providing credit through lending operations or investment constitutes a major element of their business. The quality of the credit portfolio of a bank is thus a risk element assumed by its underwriters and shareholders.

Credit risk management is necessarily part of an overall business plan.

Although these guidelines involve mainly the responsibility of each bank regarding the management and control of its investment and loan portfolio and the associated credit risk, it is impossible to disassociate the management of credit risk from other aspects, such as asset-liability management and the necessity for preserving sufficient liquidity.

#### 4.1.2 Definitions

Within the framework of lending and investment operations of a bank, credit is defined as an advance of funds under agreed-upon conditions to a borrower who is required to repay the funds advanced along with the interest payable. The credit can be granted, with or without collateral, in the form of mortgage loans, bonds, private placements, derivatives and leasing contracts.

Pour la plupart des banques, donner des crédits à travers des opérations de prêts ou d'investissement constitue un élément majeur de leur activité. La qualité du portefeuille de crédit d'une banque est donc un élément de risque assumé par ses souscripteurs et actionnaires.

La gestion du risque de crédit fait nécessairement partie d'un plan global d'affaires.

Bien que ces directives concernent principalement la responsabilité de chaque banque quant à la gestion et le contrôle de son portefeuille d'investissement et de prêts et le risque de crédit associé, il est impossible de dissocier la gestion du risque de crédit d'autres aspects, tels que la gestion actif-passif et la nécessité de préserver des liquidités suffisantes.

#### 4.1.2 Définitions

Dans le cadre des opérations de prêts et d'investissement d'une banque, le crédit est défini comme une avance de fonds en vertu des conditions convenues avec un emprunteur qui est tenu de rembourser les fonds avancés ainsi que les intérêts à payer. Le crédit peut être accordé, avec ou sans garantie, sous forme de prêts hypothécaires, d'obligations, de placements privés, de produits dérivés et de contrats de leasing.

Ibyateza ingorane ku nguzanyo ni icyateza igihombo cy'amafaranga, n'ubwo ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri bijyana yagurishwa kubera uwahawe inguzanyo atashoboye kuzuza inshingano ze afitiye banki.

Imicungire y'ibyateza ingorane ku nguzanyo ni inzira yo gukumira inkurikizi ku kigo cy'imari zerekeye ikintu kijyana n'icyateza ingorane. Muri icyo nzira harimo kugaragaza, kumva, gusesengura ibyateza ingorane y'ibihombo no gufata ingamba zikwiye.

#### **4.1.3 Gahunda yo gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo**

Ku kigo cy'imari, gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo ni ikintu cy'ingenzi cy'imicungire inoze kandi ishishoje. Bisaba gutegura imirongo ngenderwaho no politiki bifatika kimwe n'ibikurikizwa mu gucunga mu buryo bushishoje igipimo hagati y'icyateza ingorane n'umugaruro biturutse ku bintu binyuranye nk'imimerere, ubwinshi, amafaranga, igihe cyo kwishyura, ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri n'ubwoko bw'ibyoroshya itangwa ry'inguzanyo.

Gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo bihinduka bitewe na banki.

Ariko, gahunda yuzuye yo gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo igomba guteganywa :

- Ibigaragaza ibyateza ingorane ku nguzanyo banki ishobora guhura nabyo, (mu ifoto

The credit risk is the risk of financial loss, despite realization of the main or secondary collateral, because of a debtor's inability to satisfy his obligations to a bank.

Credit risk management is the way to contain the repercussions for the bank of events associated with this risk. It consists of identifying, understanding and assessing the risk of losses and taking the appropriate steps.

#### **4.1.3 Credit risk management program**

For a bank, credit risk management is a fundamental element of sound and prudent management. It requires the preparation of guidelines and relevant policies and procedures in order to prudently manage the risk-return ratio from various aspects, such as quality, concentration, currencies, maturities, primary or secondary collateral and the type of credit facilities.

Credit risk management will vary from bank to bank.

However, a full credit risk management program must provide:

- identification of the credit risks to which the bank is or could be exposed, (on or off the

Le risque de crédit est le risque de perte financière, en dépit de réalisation de la garantie principale ou secondaire, en raison de l'incapacité d'un débiteur pour honorer ses obligations envers une banque.

La gestion du risque de crédit est le moyen pour la banque de contenir les répercussions d'événements liés à ce risque. Il consiste à identifier, comprendre, évaluer les risques de pertes et prendre les mesures appropriées.

#### **4.1.3 Programme de gestion du risque de crédit**

Pour une, la gestion du risque de crédit est un élément fondamental de la gestion saine et prudente. Elle exige l'élaboration de lignes directrices, des politiques et des procédures pertinentes pour une gestion prudente du ratio risque-rendement pour divers aspects, tels que la qualité, la concentration, les devises, les échéances, les garanties primaires ou secondaires ainsi que le type de facilités de crédit.

La gestion du risque de crédit varie d'une banque à l'autre.

Toutefois un programme de gestion du risque de crédit complet doit prévoir :

- l'identification du risque de crédit auquel la banque est ou pourrait être exposée (sur ou

y'umutungo cyangwa hanze yayo) nk'ibigize ibikorwa byo gutanga inguzanyo n'ishoramari kimwe n'ishyirwaho n'ishyirwa mu bikorwa rya politiki nyayo kandi ishishoje yerekeye gucunga no kugenzura mu buryo nyabwo ibyo byateza ingorane;

- Gushyiraho no gushyira mu bikorwa itangwa ry'inguzanyo nyayo, gutegura inyandiko no gushyira hamwe ibikurikizwa;
- Gushyiraho no gushyira mu bikorwa ibikurikizwa byuzuye mu gukurikirana no kugenzura imimerere, imiterere n'ubuziranenge bw'amadosiye y'inguzanyo;
- Gushyiraho uburyo bwo gucunga konti zifite ibibazo.

Bifite akamaro kubahiriza buri gihe ibipimo ngenderwaho mu gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo, n'ubwo hari igitutu kugira ngo hongere umusaruro, ibisabwa mu kwamamaza no kuba hariho urwego rugenda rubamo urusobe ry'ibyerekeye imari.

#### 4.1.4 Imirongo ngenderwaho mu gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo

Umurongo wo gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo ni ugushyiraho gahunda nyayo yo gucunga ibyateza ingorane. Uyu murongo ngenderwaho ufata isura y'imenyekanisha risobanura ingano y'uko banki yihanganira ibyateza ingorane.

balance sheet) as part of its lending and investment operations, as well as the development and implementation of sound and prudent policies intended to efficiently manage and control these risks;

- the development and implementation of effective loan granting, document preparation and collection procedures;
- the development and implementation of complete procedures for monitoring and controlling the nature, characteristics and quality of the loan portfolio;
- the development of methods for managing problem accounts.

It is important to always respect the standards for credit risk management, despite pressures to increase profitability, marketing requirements and the existence of a much more complex financial community.

#### 4.1.4 Guidelines for credit risk management

One guideline for credit risk management is to establish an effective program to manage this risk. This guideline takes the form of a statement defining the bank's degree of tolerance for the credit risk.

hors bilan) en tant que partie de ses opérations de prêt et d'investissement, ainsi que le développement et l'exécution de politiques saines et prudentes destinées à gérer efficacement et contrôler ces risques;

- le développement et l'exécution d'octrois effectifs des prêts, la préparation des documents et la collecte des procédures;
- le développement et l'exécution des procédures complètes pour le suivi et le contrôle de la nature, les caractéristiques et la qualité du portefeuille de crédit;
- le développement de méthodes pour gérer les comptes en difficultés.

Il est toujours important de respecter les normes de gestion du risque de crédit, malgré les pressions pour augmenter la rentabilité, les exigences de la commercialisation et l'existence d'une communauté financière beaucoup plus complexe.

#### 4.1.4 Lignes directrices pour la gestion de crédit du risque

Une ligne directrice pour la gestion du risque de crédit consiste à établir un programme efficace pour gérer ce risque. Cette ligne directrice prend la forme d'une déclaration définissant le degré de tolérance de la banque pour le risque de crédit.

Uhinduka bitewe n'imiterere n'urusobe rw'ibikorwa, ingano y'ibindi byateza ingorane byagenwe, ubushobozi bwo kwishyura ibihombo n'inyungu nto yakwemerwa itegerejwe, ufashe urwego rw'icyateza ingorane cyihariye.

It will vary, depending on the nature and complexity of the operations, the scale of the other risks assumed, the capacity to absorb losses and the minimum acceptable return expected, given a particular risk level.

Elle varie, en fonction de la nature et de la complexité des opérations, de l'ampleur des autres risques assumés, de la capacité d'absorber les pertes et le rendement minimum acceptable attendu, compte tenu du niveau du risque particulier.

#### **4.1.5 Politiki yo gucunga icyateza ingorane ku nguzanyo**

#### **4.1.5 Credit risk management policies**

#### **4.1.5 Politiques de gestion du risque de crédit**

Kuri gahunda yo gucunga icyateza ingorane ku nguzanyo, ni ngombwa kubanza gusobanura mu buryo bwumvikana no gusesengura ibyateza ingorane bijyana n'ibikorwa byo gutanga inguzanyo n'ishoramari bya banki, hanyuma hagategurwa, hagashyirwaho mu nyandiko kandi hagashyirwa mu bikorwa politiki zerekana uburyo inguzanyo zitangwamo n'igenzura ry'ibyateza ingorane.

For the credit risk management program to be effective, it is first necessary to clearly define and assess the risks associated with the lending and investment operations of the bank, then to develop, set down in writing and implement clear official policies that present the parameters for granting loans and controlling this risk.

Pour que le programme de gestion du risque de crédit soit efficace, il est d'abord nécessaire de définir et d'évaluer clairement les risques associés aux opérations de crédit et d'investissement de la banque, puis développer, écrire et exécuter les politiques claires officielles qui définissent les paramètres pour l'octroi de crédits et qui contrôlent ce risque.

##### **a) Gusuzuma ibyateza ingorane ku nguzanyo**

##### **a) Credit risk evaluation**

##### **a) Evaluation du risque de crédit**

Gupima ibyateza ingorane bijyana na buri gikorwa cy'inguzanyo bituma gusobanura ibyateza ingorane bishoboka ko abo bireba bahagararira banki, ku mpamvu z'igenzura no kugaragaza amakuru, ubwinshi bw'ibitarengwaho n'igipimo hagati y'ibyateza ingorane n'umugaruro.

Measuring the risks associated with each credit operation makes it possible to define all of the risks that the parties concerned represent for the bank, for control purposes and for presenting the information, the concentration limits and the risk-return ratio.

En mesurant les risques associés à chaque opération de crédit, il est possible de définir tous les risques que représentent les parties concernées pour la banque, aux fins de contrôle et de présentation de l'information, les limites de concentration et le ratio risque-rendement.

Mu gutegura gahunda yacyo y'imicungire y'ibyateza ingorane ku nguzanyo, ni ngombwa cyane ko banki yita ku ngano y'icyateza ingorane ku nguzanyo ku gice icyo aricyo cyose cy'ibikorwa byacyo cyabangamira ikigo cyose.

In developing its credit risk management program, it is vital that a bank take into account the extent to which the credit risk in any part of its operations could affect the whole enterprise.

Dans l'élaboration de son programme de gestion du risque de crédit, il est vital que la banque prenne en compte la mesure dans laquelle le risque de crédit dans n'importe quelle partie de ses opérations pourrait affecter toute l'entreprise.

Politiki yerekeye inguzanyo isobanura inzego zifata ibyemezo ku nguzanyo n'ishoramari kandi ikagaragaza buryo ki ikigo cyihanganira ibyateza ingorane ku nguzanyo.

Kugira ngo ikurikizwe, politiki igomba gusuzumwa buri gihe hitawe ku mpinduka mu miterere y'ubukungu, kandi igomba kumenyekanishwa ku gihe cyagenwe, ikanashyirwa mu bikorwa ku nzego zose za banki hakoreshwa ibikurikizwa bikwiye.

Politiki yerekeye inguzanyo zigomba kugaragaza:

- Inzego rusange z'ibikorwa by'inguzanyo;
- Ingano zikwiye kandi zisobanutse neza z'itangabubasha mu gufata ibyemezo byo kwemererwa;
- Aho ingano y'ibyateza ingorane itarenga mu madosiye y'inguzanyo.

Iyi politiki igomba gushyirwaho kandi igashyirwa mu bikorwa ibangikanye n'ibikurikizwa mu gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo bituma ibikorwa byose by'inguzanyo bigenda neza hakurikijwe imigirire ishishoje mu bucuruzi.

#### **b) Inzego rusange z'inguzanyo**

Igena ry'inzego rusange banki yiteguye

The credit policies define the framework for decision-making on loans and investments and reflect the tolerance of a bank for credit risk.

To be effective, the policies, which must be reviewed periodically to take account of changes in the economic situation and must be disclosed on a timely basis and implemented at all echelons of the bank using appropriate procedures.

The credit policies must specify:

- the general credit operation sectors;
- the appropriate and clearly defined levels for the delegation of decision-making powers on authorization;
- the risk concentration limits in the portfolio.

These policies must be developed and implemented parallel with credit risk management procedures that make it possible for all credit operations to be performed in accordance with prudent commercial practices.

#### **b) General credit sectors**

The definition of the general sectors in which the

Les politiques de crédit définissent le cadre de prise de décision sur les crédits, les investissements et reflètent la tolérance d'une banque au risque de crédit.

Pour que les politiques soient effectives, elles doivent être examinées périodiquement en tenant compte des changements de la situation économique et doivent être communiquées en temps opportun et exécutées à tous les échelons de la banque en utilisant les procédures appropriées.

Les politiques de crédit doivent préciser:

- les secteurs d'activité générale de crédit;
- les niveaux appropriés et clairement définis pour la délégation des pouvoirs de prise de décision sur l'autorisation;
- les limites de concentration des risques dans le portefeuille.

Ces politiques doivent être élaborées et exécutées en parallèle avec des procédures de gestion du risque de crédit qui rend possible pour toutes les opérations de crédit en vue d'être effectuées conformément aux pratiques commerciales prudentes.

#### **b) Secteurs du crédit en général**

La définition des secteurs généraux dans lesquels



gukoreramo ubusanzwe rishyiraho ubwoko bw'ibikorwa by'inguzanyo, ubwoko bw'ingwate buza bwa mbere cyangwa ubwa kabiri, ibyiciro by'abasaba inguzanyo n'ahantu banki ishobora gukorera.

bank is ready to become involved usually specifies the types of credit operations, of primary or secondary collateral, categories of borrowers and geographic sectors in which a bank may operate.

la banque désire s'engager habituellement détermine les types d'opérations de crédit, les garanties primaires ou secondaires, les catégories d'emprunteurs et les secteurs géographiques dans lesquels une banque peut opérer.

### c) Itanga-bubasha

Ikigero cy'itanga-bubasha gikwiye kandi gisobanutse neza kizafasha banki mu kumenya ko ibyemezo bishishoje, ko uburyo bwakoreshejwe bwuzuye kandi bwizewe kandi ko icyateza ingorane cyakwemerwa urebye umusaruro utegerejwe.

### c) Delegations of powers

Appropriate and clearly defined levels of authorization powers will aid the bank in making sure that decisions are prudent, that the method used offers completeness and credibility and that the risk is acceptable, given the expected return.

### c) Délégations de pouvoirs

Les niveaux appropriés et clairement définis concernant les pouvoirs d'autorisation aideront la banque à s'assurer que les décisions sont prudentes, que la méthode utilisée offre l'exhaustivité et la crédibilité et que le risque est acceptable, compte tenu du rendement attendu.

Ingano y'itanga-bubasha ihinduka bitewe n'ibintu binyuranye, harimo:

The extent of the delegated powers depends on various factors, including:

L'étendue des pouvoirs délégués dépend des divers facteurs, notamment:

- Imirongo ngenderwaho ya banki ku cyateza ingorane;
- Ubumenyi bw'abakozi bashinzwe gutanga inguzanyo;
- Uko amadosiye y'inguzanyo ameze;
- Ubwoko bw'ibyateza ingorane kwasuzumwe;
- Uko isoko ryihuta mu gusubiza.

- the bank's risk guidelines;
- the skills of the loan officers;
- the quality of the credit portfolio;
- the types of risks assessed;
- the speed of market reaction.

- les lignes directrices du risque de la banque;
- les connaissances des agents du crédit;
- la qualité du portefeuille du crédit;
- les types de risques évalués;
- la rapidité de réaction du marché.

Ububasha bushobora kuba busesuye cyangwa bufite aho bugarukiye cyangwa se bumwe busesuye naho ubundi bufite aho bugarukiye. Bushobora guhabwa abantu cyangwa itsinda ry'abantu cyangwa se busangiwe na komite. Itanga-bubasha rigomba kuba rishingiye ku nyandiko zivuga :

The powers can be absolute or limited or some may be absolute and others limited. They may be conferred on persons or on groups or be shared by a committee. The delegation of powers must be based on documents specifying:

Les pouvoirs peuvent être absolus ou limités ou certains peuvent être absolus et d'autres peuvent être limités. Ils peuvent être conférés aux personnes ou aux groupes ou être partagés au sein d'un comité. La délégation des pouvoirs doit être basée sur des documents précisant:

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingano y'itanga-bubasha busesuye cyangwa bufite aho bugarukira;</li> <li>• Amazina y'abayobozi bakuru, umwanya barimo cyangwa komite yahawe ububasha;</li> <li>• Ubushobozi utanga ububasha afite nawe bwo gutanga ububasha ku byateza ingorane ;</li> <li>• Inzitizi, niba zihari, ku itanga-bubasha ryerekeye ibyateza ingorane.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• the extent of the delegation of absolute or limited authorization powers;</li> <li>• the names of the senior executives, positions or committees to whom powers are delegated;</li> <li>• the ability of the delegate to then delegate his risk authorization powers in turn;</li> <li>• the restrictions, if any, imposed on delegated risk authorization powers.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mesure de la délégation absolue de pouvoirs d'autorisation ou la délégation limitée;</li> <li>• les noms des cadres supérieurs, les postes ou les comités à qui des pouvoirs sont délégués;</li> <li>• la capacité du déléguant à déléguer aussi son pouvoir d'autorisation sur le risque;</li> <li>• le cas échéant, les restrictions, imposées sur les pouvoirs d'autorisation délégués concernant le risque.</li> </ul> |
|--|--|--|

Aho ububasha bwo kwemerera bugarukira hagomba kugendana n'ibikurikira:

The limits to authorization powers must be a function of the following elements:

Les limites des pouvoirs d'autorisation sont fonction des éléments suivants:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubwoko bw'igikorwa cy'inguzanyo;</li> <li>• Ingano y'icyateza ingorane;</li> <li>• Ubwinshi bw'inguzanyo;</li> <li>• Ubwoko bw'ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri;</li> <li>• Amafaranga ahari y'ishoramari;</li> <li>• Imiterere y'ibyumvikanwe mu gutanga inguzanyo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• the type of credit operation;</li> <li>• size of the credit risk;</li> <li>• credit concentration;</li> <li>• type of primary or secondary collateral;</li> <li>• the liquidity of the investments;</li> <li>• the quality of the credit terms.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• le type d'opération de crédit;</li> <li>• La taille du risque de crédit;</li> <li>• La concentration du crédit;</li> <li>• le type de garantie primaire ou secondaire;</li> <li>• la liquidité des investissements ;</li> <li>• la qualité des conditions de crédit.</li> </ul> |
|--|---|--|

**d) Ingano ntarengwa y'amadosiye y'inguzanyo**

**d) Concentration limits of a credit portfolio**

**d) Limites de concentration d'un portefeuille de crédit**

Inguzanyo nyinshi zishobora kubaho igihe amadosiye y'inguzanyo ya banki ashobora guhura n'ibyateza ingorane harimo nk'izaturuka:

Credit concentration can exist when the portfolio of a bank is exposed, among others, to a risk from:

La concentration du crédit existe lorsque le portefeuille d'une banque est exposé, entre autres, à un risque résultant:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ku ruhande rwigenga cyangwa itsinda ry'abantu bafitanye isano;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• an independent party or a group of related parties;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une personne indépendante ou un groupe de personnes apparentées;</li> </ul> |
|--|---|--|

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

- Amatsinda afitanye isano na banki (abakozi, abanyamigabane, abagize Inama y'Ubutegetsi);
- Urwego rw'ibikorwa by'ubukungu;
- Icyiciro cy'ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri;
- Akarere runaka.

Ubwinshi bw'inguzanyo bukabije mu gace kamwe ako ariko kose mu tumaze kuvugwa buba bunyuranyije n'amahame y'imicungire inoze kubera ko bushobora gutuma banki idakomera iyo habaye ibintu biza bicyibangamiye muri ako gace cyangwa igwa ry'agaciro k'ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri.

Mu rwego rwo kwizera imicungire n'igenzura ry'amadosiye byakozwe mu buryo nyabyo kandi mu bushishozi, ni ngombwa gusesengura ubwinshi bw'ibyateza ingorane hashyirwaho kandi hanashyirwa mu bikorwa politiki n'ibikorwa mu kunyuranya amadosiye yerekeye inguzanyo:

- Bisobanuye mu buryo bwumvikana;
- Bigena ibigamijwe bigize amadosiye;
- Bishyiraho ibitarengwaho byerekeye ibyateza ingorane bijyana n'abantu bigenga n'amatsinda ajyana n'abantu bafitanye isano, inzego za ngombwa z'igikorwa cy'ubukungu, uturere, n'ibindi.

Kugena niba hari ubwinshi bw'amadosiye bukabije bikorwa mu bushishozi. Ariko banki igomba kubahiriza ibisabwa bike ntarengwa mu

- groups linked to the bank (staff, shareholders, directors)
- a sector of economic activity;
- a category of primary or secondary collateral;
- a given region.

An excessive concentration of credit in any one of the above segments is contrary to the principles of sound management because it would make the bank vulnerable if there is an unfavorable development in this segment or a decline in the value of the primary or secondary collateral.

To ensure sound and prudent portfolio management and control, it is necessary to assess the concentration risk by developing and implementing policies and credit portfolio diversification procedures that are:

- clearly defined;
- specify the portfolio composition objectives;
- impose risk limits with respect to independent parties and groups of related parties, key economic activity sectors, regions, etc.

Determination of whether there is excessive concentration is a matter of judgment. The bank must however respect the regulatory minimum

- des groupes liés à la banque ( tel que le personnel, les actionnaires, les membres du Conseil d'administration ;
- un secteur d'activité économique;
- une catégorie de garantie primaire ou secondaire;
- une région donnée.

Une concentration excessive du crédit dans l'une des sections ci-dessus est contraire aux principes d'une gestion saine, car cela rendrait la banque vulnérable s'il ya une évolution défavorable dans l'un des éléments de cette section ou une baisse de valeur de la garantie primaire ou secondaire.

Pour assurer une gestion saine et prudente du portefeuille et du contrôle, il est nécessaire d'évaluer le risque de concentration par l'élaboration et l'exécution des politiques et procédures de diversification du portefeuille de crédit qui sont:

- clairement définis;
- préciser les objectifs de compositions du portefeuille;
- imposer des limites au risque par rapport aux personnes indépendantes et les groupes de personnes apparentées, les principaux secteurs d'activité économique, les régions, etc.

La détermination de l'existence d'une possible concentration excessive est une question d'appréciation. la banque doit toutefois respecter

mabwiriza ya Banki Nkuru.

required by the National Bank of Rwanda.

le minimum réglementaire requis par la Banque Nationale du Rwanda.

Iyo hari ubwinshi bw'amadosiye bukabije mu nguzanyo cyangwa ishoramari rya banki, byaba byiza gitanze inguzanyo mu buryo bunyuranyije.

If there is excessive concentration in the loan or investment portfolio of a bank, it would do well to diversify its credit portfolio.

Si il ya une concentration excessive du portefeuille de crédit ou d'investissement d' une banque, il serait mieux de diversifier son portefeuille de crédit.

Mu kumenya ko amadosiye yacyo y'inguzanyo atazaba menshyi bikabije, banki igomba gushyiraho ibitarengwaho ku byateza ingorane mu nguzanyo hakurikijwe ibyateza ingorane ku bwinshi bw'inguzanyo.

To ensure that its credit portfolio is not excessively exposed to credit concentration, the bank must set its credit risk limits as a function of its exposure to such concentration.

S'assurer que son portefeuille de crédit n'est pas excessivement exposé à la concentration du crédit, la banque doit fixer ses limites de risque de crédit en fonction de son exposition à cette concentration.

Ni ngombwa guhora hasuzumwa imiterere y'abantu bigenga n'iya amatsinda y'abantu afitanye isano nabo kugira ngo hizerwe ko ibintu byitaweho mbere bitahindutse ku buryo byatuma haba gusubira mu byiciro.

It is important to regularly review the situation of independent parties and groups of associated parties to ensure that the elements that had been taken into consideration initially have not varied to the point of justifying reclassification.

Il est important d'examiner régulièrement la situation des personnes indépendantes et les groupes de personnes apparentées en vue de s'assurer que les éléments qui avaient été initialement pris en considération n'ont pas varié au point de justifier le reclassement.

#### **4.1.6 Gutanga inguzanyo, gutegura no gukusanya inyandiko**

#### **4.1.6 Grant of loan, document preparation and collection**

#### **4.1.6 Octroi de crédits, préparation et collecte de documents**

Icyateza ingorano ku nguzanyo ni icyatuma haba igihombo cy'amafaranga n'ubwo hagurishwa ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri biturutse k'uwasabye umwenda wananiwe kuzuzwa inshingano ze ku bireba ikigo banki.

The credit risk is the risk of financial loss despite the realization of primary or secondary collateral as the result of the inability of a debtor to meet his obligations to a bank.

Le risque de crédit est le risque de perte financière en dépit de la réalisation de la garantie primaire ou secondaire due à l'incapacité du débiteur à honorer ses obligations envers une banque.

Mu kugabanya ibyateza ingorane z'igihombo biturutse mu kunanirwa kwishyura cyangwa kutabasha kubona ingwate ikwiye iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri, buri kigo cy'imari kigomba kwitondera mu buryo bwa ngombwa buri saba

To reduce the risks of loss from payment default or the impossibility of obtaining adequate main or secondary collateral, each bank must pay the necessary attention to each loan application, make an evaluation before an authorization or

Pour réduire les risques de perte pour défaut de paiement ou de l'impossibilité d'obtenir une garantie primaire ou secondaire adéquate, chaque institution financière doit faire une attention nécessaire à chaque demande de crédit, faire une

ry'inguzanyo, gukora isuzuma mbere yo kwemera cyangwa mbere y'itangwa ry'inguzanyo kandi cyikizera ko isaba ryateguwe neza.

Ibikurikizwa mu gusuzuma isaba ry'inguzanyo n'itegurwa ry'inyandiko bigomba kuba biherekejwe n'ibikurikizwa mu ikusanya bisobanutse neza n'igenzuramutungo rihoraho.

**a) Isuzuma ry'isaba ry'inguzanyo**

Mu rwego rwo gushyiraho no gukomeza urwego rushinzwe inguzanyo, buri kigo cy'imari kigomba gushyiraho uburyo bwo gusuzuma busobanuye neza kugira ngo hakorwe isuzuma ryigenga nta marangamutima ku isaba ry'inguzanyo, mu buryo nyabwo kandi bushishoje.

Isesengura ryiza rigomba kwemera isuzuma rikwiye ry'ubushobozi bwo kwishyura bw'usaba inguzanyo, ubushake bwe bwo kwishyura umwenda we, kandi aho biri ngombwa, ry'uko ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri ikwiye n'iry'uko ishobora kugurishwa.

Mu gukoresha uburyo bwo gutanga inguzanyo bunoze, banki ishobora kwizera ko ibyateza ingorane ku nguzanyo byasesenguwe kandi bigasuzumwa mu buryo bukwiye kandi ibi bikaba bihuye n'ibigenderaho muri politiki y'inguzanyo.

disbursement takes place and make sure that the applications have correctly prepared.

The procedures for evaluating the loan application and preparing documents must be accompanied by clearly defined collection procedures and regular audits.

**a) Evaluation of loan applications**

To create and maintain a solid loan portfolio, each bank must set up a clearly defined evaluation method to efficiently and prudently make an independent and objective evaluation of loan applications.

Good analysis must allow the appropriate evaluation of the financial viability of the borrower, his willingness to repay his debt and, where necessary the adequacy and liquidity of the main or secondary collateral.

Using a solid lending methodology, the bank can be sure that credit risks have analyzed and reviewed adequately and thus fit the parameters of its credit policies.

évaluation avant qu'une autorisation ou un décaissement ait lieu et s'assurer que les demandes ont été correctement préparées.

Les procédures d'évaluation de demande de crédit et de préparation des documents doivent être accompagnées par des procédures de collection clairement définies et des audits réguliers.

**a) Evaluation des demandes de crédit**

Pour créer et maintenir un solide portefeuille de prêts, chaque banque doit mettre en place une méthode d'évaluation clairement définie en vue d'effectuer efficacement et prudemment une évaluation indépendante et objective des demandes de crédit.

Une bonne analyse doit permettre l'évaluation appropriée de la viabilité financière de l'emprunteur, sa volonté de rembourser sa dette et, le cas échéant, l'adéquation et la liquidité de la garantie primaire ou secondaire.

En utilisant une méthodologie de crédit solide, la banque peut s'assurer que les risques de crédit ont été analysés et examinés adéquatement et ainsi adaptés aux paramètres de ses politiques de crédit.

Ariko ibisonanuro birambuye by'isesengura bihinduka hakurikijwe ubwoko bw'ibikorwa by'inguzanyo byakozwe na banki.

However, the details of the analysis will vary according to the type of credit operations carried out by the bank.

Toutefois, les détails de l'analyse varient selon le type d'opérations de crédit effectuées par la banque.

**b) Itegurwa ry'inyandiko z'inguzanyo**

**b) Preparation of credit documents.**

**b) Préparation des documents de crédit.**

Mu rwego rwo gukora isesengura n'isuzuma rya buri gihe ry'inguzanyo no kwizera ko ibigize umutungo bisuzumwa mu bushishozi no mu bwitonzi, buri kigo cy'imari kigomba kubika inyandiko zirimo:

In order to make its periodic credit evaluations and reviews and be sure that the asset elements are evaluated prudently and wisely, each bank must keep records that contain:

En vue de faire ses évaluations de crédit et des examens périodiques et s'assurer que les éléments d'actifs sont évalués avec prudence et sagesse, chaque banque doit tenir des registres qui contiennent:

- Dosiye isaba, igaragaza izina ry'usaba inguzanyo n'isuzuma ry'ubushobozi bwe bwo kwishyura, icyemezo cy'inguzanyo cyashyizweho umukono mu buryo nyabwo n'ibyo inguzanyo ishingiraho;
- Imenyekanisha ry'ibaruramutungo rihuje n'igihe;
- Ibimenyetso by'imiterere yerekeye imari y'usaba inguzanyo n'ubushobozi bwe bwo kwishyura;
- Ibisobanuro birambuye ku masezerano y'inguzanyo, harimo n'impamvu z'inguzanyo;
- Ibisobanuro birambuye n'isuzuma ry'imitungo yagwatirijwe;
- Amakuru ahinnye ku nguzanyo.

- an application file, showing the name of the borrower and an evaluation of his solvency, the duly signed loan authorization and the loan justification;
- up-to-date financial statements;
- evidence of the financial situation of the borrower and his capacity to repay;
- a description of the credit terms, including the purpose of the loan;
- a description and an evaluation of the pledged assets;
- loan summary data.

- un dossier de demande, indiquant le nom de l'emprunteur et une évaluation de sa solvabilité, l'autorisation de prêt dûment signée et la justification du crédit ;
- les états financiers mis à jour;
- une preuve de la situation financière de l'emprunteur et sa capacité à rembourser;
- une description des conditions de crédit, y compris l'objet du crédit;
- une description et une évaluation des actifs donnés en garantie;
- Un résumé des données sur le crédit.

**c) Inyandiko zitegetswe**

**c) Legal documents**

**c) Les documents juridiques**

Mu gushyiraho no gucunga amadosiye y'inguzanyo mu buryo bunoze, banki igomba gutegura inyandiko zihariye kandi zikwiye zivuga ibisabwa bikurikizwa kuri buri gikorwa

To create and maintain a solid loan portfolio, the bank must prepare specific and appropriate documents that stipulate the conditions applicable to each credit operation.

Pour créer et maintenir un portefeuille solide de crédit, la banque doit préparer les documents spécifiques et appropriés qui précisent les conditions applicables à chaque opération de

cy'inguzanyo. Inyandiko zerekeye amategeko zidakwiye, zituzuye kandi zidashyirwa mu bikorwa zishobora kubuza iyishyuzwa ry'amafaranga.

Inyandiko zishobora gushyirwa mu bikorwa zigomba kuba zikwiye ku nguzanyo yemejwe kandi, aho biri ngombwa, hakabamo inyandiko zisabwa n'amategeko zikurikira:

- Inyandiko z'umwenda;
- Inyandiko zo kwandikisha ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri;
- Inama ku ishyirwa mu bikorwa ry'inyandiko.

**d) Iyishyuzwa ry'inguzanyo**

Amabanki agomba gushyiraho ibikurikizwa mu kishyuzwa umwenda w'iremezo, inyungu n'ibyatanzwe kugira ngo ubwishyu bukorwe nk'uko bwagennwe hakurikijwe amasezerano yo kwishyura, kandi byandikishijwe mu buryo nyabwo.

**e) Imicungire y'ibirarane**

N'ubwo hanyuma inguzanyo nyinshi zakwishyurwa zose, bigaragara ko amabanki ahura n'ibibazo byo kutishyurwa kandi ko bishobora kwitegwa kugira ibihombo.

Iyangirika iryo ariryo ryose ry'imiterere y'inguzanyo rigomba kuvumburwa vuba bishoboka, ni ukuvuga igihe banki igifite

Inappropriate, incomplete non-enforceable legal documents can prevent the collection of funds.

Enforceable documents must be appropriate for the loan authorized and when necessary, include the following legal documents:

- debt instruments;
- the documents for registration of the primary or secondary collateral;
- opinions on the enforceability of the documents.

**d) Loan collection**

Banks must establish procedures for collecting capital, interest and expenses in order to ensure that these payments are made as planned, in accordance with the repayment terms, and have been properly registered.

**e) Arrears management**

Although most loans are ultimately repaid in full, it is obvious that banks are nevertheless exposed to payment defaults and that they can expect to incur certain losses.

Any deterioration of credit quality must be detected as quickly as possible, i.e. while the bank still has strategic options for managing the

crédit. Les documents juridiques inappropriés, incomplètes, non exécutoires peuvent empêcher le recouvrement de fonds.

Les documents exécutoires doivent être appropriés pour le crédit autorisé et, si nécessaire, comprendre les documents juridiques suivants:

- les instruments de dette;
- les documents d'enregistrement de la garantie primaire ou secondaire;
- Les avis sur le caractère exécutoire des documents.

**d) Le recouvrement du crédit**

Les banques doivent établir des procédures pour le recouvrement du principal, des intérêts et des frais, pour s'assurer que ces paiements sont effectués comme prévu, conformément aux modalités de remboursement, et qu'ils ont été correctement enregistrés.

**e) La gestion des arriérés**

Bien que la plupart des crédits soient finalement remboursés en totalité, il est évident que les banques soient néanmoins exposées aux défauts de paiement et qu'elles peuvent s'attendre à subir certaines pertes.

Toute détérioration de la qualité de crédit doit être détectée le plus rapidement possible, c'est à dire lorsque la banque dispose encore des options

amahitamo y'ingamba zo gucunga ibyatuma habaho ingorane zo kutishyurwa.

Ibi byatuma habaho kongera gusaba gusubiramo amasezerano ku nguzanyo, kuvugurura cyangwa gusesa ibikorwa by'uwahawe inguzanyo cyangwa kugurisha ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri, kugira ngo hagabanwe igihombo icyo aricyo cyose ku kigo cy'imari. Ingamba zo kwishyurwa zisaba ingamba ziteguwe neza na gahunda yo kubishyira mu bikorwa.

Buri kigo cy'imari kigomba gushyiraho ibikorwa bikwiye bitari gusa mu nshingano z'umurimo wo gutanga inguzanyo bijyanye n'isuzuma ry'umugaruro n'agaciro k'igihombo, no kumenya ko amadosiye y'inguzanyo yizwe neza kandi ko igihombo icyo aricyo cyose gishoboka kitaweho mu buryo nyabwo.

#### **4.1.7 Ikurikirana n'igenzura ry'amadosiye y'inguzanyo**

Ibura ry'ibikorwa mu gukurikirana no kuzungurira inguzanyo nk'umurimo w'imirongo ngenderwaho ku byateza ingorane washyizweho rishobora gutuma hatangwa amafaranga y'inyongera kimwe n'inyenda mibi. Kutubahiriza politiki y'inguzanyo n'ibikorwa bishobora gutuma haba itangwa ry'amafaranga mu gutanga serivisi n'ibihombo byerekeye inguzanyo.

Ni ngombwa kandi, kuri buri kigo cy'imari, gushyiraho no gushyira mu bikorwa ibikorwa

non-payment risk.

These can be renegotiation of the credit terms, restructuring or liquidation of the borrower's business or realization of the main or secondary collateral, in order to minimize any losses for the bank. Collection measures require a well designed strategy and execution schedule.

Each bank must establish appropriate procedures that are not solely the responsibility of the lending function with respect to evaluation of the income and value loss and make sure that the loan portfolio is properly valued and that any potential losses have been duly taken into account.

#### **4.1.7 Supervision and control of the loan portfolio**

The absence of adequate loan supervision and control procedures as a function of established guidelines risks can generate very high additional expenses as well as bad debts. Violations of loan policies and procedures may generate service charges and loan losses.

It is therefore necessary for each bank to develop and implement procedures to define the

stratégiques pour la gestion du risque de non-paiement.

Celles-ci peuvent être faire l'objet de renégociation des conditions de crédit, de restructuration ou de liquidation de l'activité de l'emprunteur ou de la réalisation de la garantie primaire ou secondaire, en vue de minimiser toute perte pour la banque. Les mesures de recouvrement exigent une stratégie bien conçue et le calendrier d'exécution.

Chaque banque doit établir des procédures appropriées qui ne relèvent pas uniquement de la responsabilité du service du crédit en rapport avec l'évaluation du revenu et la perte de valeur et s'assurer que le portefeuille du crédit est correctement évalué et que les pertes potentielles ont été dûment prises en compte.

#### **4.1.7 Supervision et contrôle du portefeuille du crédit**

L'absence de supervision adéquate de crédit et de procédures de contrôle établies comme fonction des lignes directrices sur les risques peuvent générer des dépenses supplémentaires très élevées ainsi que les créances douteuses. Les violations des politiques et procédures du crédit peuvent générer des charges administratives et des pertes sur crédit.

Il est donc nécessaire pour chaque banque d'élaborer et exécuter les procédures pour définir



mu kugena imiterere n'imimerere y'amadosiye yacyo y'inguzanyo kandi kikamenya ko ikurikiranwa kandi igenzurwa.

Ibi bikurikizwa bigomba kubamo ibigenderwaho by'ubushishozi bituma habaho kuvumburwa no gutanga raporo z'ibyateza ingorane bishobora kuba impamvu y'ibibazo, kumenya ko ibyo byateza ingorane bikorerwa kenshi isuzumwa kandi, aho biri ngombwa, bigahuzwa cyangwa bigashyirwa mu kindi cyiciro nk'ibyateza ingorane byoroheje kandi aho bibaye ngombwa bigateganyirizwa amafaranga.

Igenzura nyaryo kandi rishishoje ry'amadosiye y'inguzanyo n'uburyo ikurikirana rikorwa bituma haba gushyira mu byiciro amadosiye y'inguzanyo hakurikijwe ubwoko bw'igikorwa cy'inguzanyo, isuzumwa rya buri gihe ku nguzanyo bwite cyangwa amatsinda y'inguzanyo mu madosiye y'inguzanyo n'igenzura ry'imbere ryerekeye inguzanyo, kimwe no kubona amakuru ya ngombwa kandi ajyanye n'igihe ku bahawe inguzanyo bose.

**a) Imiterere y'amadosiye**

Mu kugena itandukanya ry'amadosiye yacyo y'inguzanyo, buri kigo cy'imari kigomba gushyira mu bikorwa uburyo bwo gushyira mu byiciro bituma inguzanyo zishyirwa mu matsinda bikurikije imiterere yazo, nk'ubwoko bw'igikorwa cy'inguzanyo.

characteristics and the quality of their loan portfolio and ensure that it is supervised and controlled.

These procedures must include criteria of prudence that allow detection and reporting of credit risks that are likely to cause problems, ensure that such risks are submitted to more frequent reviews and where necessary that they are adjusted or reclassified as lower quality risks and if appropriate made subject to provisions.

Effective and prudent portfolio supervision and monitoring procedures provide for the classification of the portfolio by types of credit operation, the periodic review of individual or groups of loans within the portfolio and internal audits of the loan, as well as obtaining relevant and up-to-date information on all borrowers.

**a) Portfolio characteristics**

In order to determine the diversification of its loan portfolio, each bank must implement a classification system that allows grouping of loans by their characteristics, such as credit operation type.

les caractéristiques et la qualité de leur portefeuille du crédit et s'assurer qu'il est surveillé et contrôlé.

Ces procédures doivent comprendre des critères de prudence qui permettent la détection et le rapportage sur les risques de crédit qui sont susceptibles de causer des problèmes, s'assurer que ces risques sont soumis à des examens plus fréquents et, si nécessaire, qu'ils soient ajustés ou reclassés comme des risques de qualité inférieure et le cas échéant faire l'objet des provisions.

La supervision efficace et prudente du portefeuille et les des procédures de suivi prévoit la classification du portefeuille par type d'opération de crédit, l'examen périodique du crédit individuel ou des groupes de crédits dans le portefeuille et les audits internes du crédit, ainsi que l'obtention pertinente et mise à jour de l'information sur tous les emprunteurs.

**a) Les caractéristiques du portefeuille**

En vue de déterminer la diversification de son portefeuille du crédit, chaque banque doit mettre en place un système de classification qui permet le regroupement de crédits par leurs caractéristiques, telles que le type d'opération de crédit.

**b) Isuzuma rya buri gihe no kongera gushyira inguzanyo mu byiciro**

Amabanki agomba kenshi gukurikirana imimerere y'abahawe inguzanyo bikanongera gusuzuma inguzanyo n'imyenda bigendeye kuri dosiye. Naho ubundi, iyangirika ry'amadosiye y'inguzanyo rishobora kutavumburwa.

Bityo, gahunda yo gucunga ibyateza ingorane ku nguzanyo ya buri kigo cy'imari igomba gutanga ibikurikizwa bisobanuye neza ku byerekeye isuzuma rya buri gihe.

Nanone ubu buryo bw'isuzuma rya buri gihe bugomba gukora ikurikirana rihoraho ry'imirere y'inguzanyo kandi aho bikwiye, n'iry'ingwate ya ngombwa iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri.

Imimerere, urusobe n'ingano y'isesengura ndetse n'umubare w'inguzanyo zongeye gusuzumwa nk'ibigize isuzuma ry'inguzanyo rya buri gihe bizahinduka bikurikije ubwoko bw'inguzanyo ziri mu madosiye y'inguzanyo. Buri nguzanyo igomba gusuzumwa buri gihe, ku nshuro zaterwa n'icyateza ingorane banki ibona ubwayo yahura nayo.

Uburyo nyabwo bwo gusuzuma inguzanyo buri gihe bugomba kugira nibura ibigamijwe bikurikira:

- Kumenya ko banki izi uko uwahawe inguzanyo ahagaze ubu mu byerekeye imari;
- Gutuma banki imenya ko ingwate iza bwa mbere cyangwa bwa kabiri ikwiye kandi

**b) Periodic review and loan reclassification**

Banks must regularly monitor the situation of borrowers and reevaluate loans and commitments on a case-by-case basis. Otherwise, deteriorations in the loan portfolio can pass undetected.

Thus, the loan risk management program of each bank must provide well defined procedures for periodic review.

Furthermore, these periodic review systems must assure continuous monitoring of loan quality and where appropriate, of the relevant primary or secondary collateral.

The nature, complexity and scope of the analysis and the number of loans revalued as part of a periodic loan review will vary according to the types of loans making up the portfolio. Each loan shall be examined regularly, at a frequency that depends on the risk to which the bank considers itself exposed.

An effective periodic loan review system must have at least the following objectives:

- ensure that the bank knows the current financial situation of the borrower;
- enable the bank to be certain that the primary or secondary collateral is

**b) Examen périodique et le reclassement du crédit**

Les banques doivent contrôler régulièrement la situation des emprunteurs et réévaluer les crédits et les engagements au cas par cas. Sinon, des détériorations dans le portefeuille de crédit peuvent passer inaperçus.

Ainsi, le programme de gestion de risque de crédit de chaque banque doit disposer des procédures bien définies pour un examen périodique.

En outre, ces systèmes d'examen périodique doivent assurer un suivi continu de la qualité du crédit et, le cas échéant, la garantie pertinente primaire ou secondaire.

La nature, la complexité, la portée de l'analyse et le nombre de crédits réévalués dans le cadre d'un examen périodique des crédits varient selon les types de crédits qui composent le portefeuille. Chaque crédit doit être examiné régulièrement, à une fréquence qui dépend du risque auquel la banque considère être exposé à lui même.

Un système efficace d'examen périodique de crédit doit comprendre au moins les objectifs suivants:

- s'assurer que la banque connaît la situation financière actuelle de l'emprunteur;
- permettre à la banque de s'assurer que la garantie primaire ou secondaire est adéquate

ishobora gushyira mu bikorwa bikurikije igihe uwahawe inguzanyo arimo ubu;

- Gutuma banki imenya neza ko inguzanyo zubahiriza ibikurikizwa n'ibipimo.
- gutuma banki ivumbura kandi kigashyira mu byiciro inguzanyo iyo ariyo yose yatera ikibazo mu gihe cya vuba gishoboka;
- gutanga amakuru ariho ku mimerere y'amadosiye y'inguzanyo.

**c) Igenzura ry'imbere ryerekeye inguzanyo**

Banki izakora igenzura ry'imbere ry'inguzanyo kugira ngo kimenye ko politiki yacyo n'ibikurikizwa mu gucunga ibyateza ingorane ku inguzanyo byubahirizwa.

Iri suzuma rituma haba cyangwa ntihaba igenzura ku birebana byose n'imicungire y'icyateza ingorane ku nguzanyo, kugira ngo kimenye ko :

- Ibikorwa byerekeye inguzanyo byubahiriza ibaruramutungo rya banki, amategeko n'uburyo inguzanyo zitangwa;
- Inguzanyo ziriho zatanzwe mu buryo nyabwo kandi zanditswe nta makosa mu bitabo bya banki;
- Isaba ry'inguzanyo ryuzuye;
- Konti zagira ibibazo zagaragajwe;
- Raporo ku makuru y'imicungire y'ibyateza

adequate and enforceable, given the current situation of the borrower;

- enable the bank to be sure that the loans comply with the procedures and margins;
- enable the bank to detect and classify any loans likely to cause a problem as soon as possible; and
- provide current information on the quality of the loan portfolio.

**c) Internal loan audits**

The bank will make internal loan audits to be sure that its policies and loan risk management procedures are respected.

These evaluations provide a random control of all aspects of loan risk management, in order to be sure that:

- credit operations comply with the bank's accounting and credit rules and methods;
- existing loans have been duly authorized and correctly recorded in the bank's books;
- loan applications are complete;
- accounts likely to present problems are identified; and
- information reports on credit risk

et exécutoire, compte tenue de la situation actuelle de l'emprunteur;

- permettre à la banque de s'assurer que les crédits respectent les procédures et les marges;
- permettre à la banque de détecter et de classer le plutôt possible tous les crédits susceptibles de causer un problème;
- fournir des informations actuelles sur la qualité du portefeuille de crédit.

**b) Audits internes sur les crédits**

La banque fera des audits internes sur les crédits pour s'assurer que ses politiques et procédures de gestion du risque de crédit sont respectées.

Ces évaluations donnent un contrôle aléatoire de tous les aspects de la gestion du risque de crédit, en vue de s'assurer que:

- Les opérations de crédit de la banque respectent les règles et méthodes comptables du crédit;
- Les crédits existants ont été dûment autorisés et correctement enregistrés dans les livres de la banque;
- les demandes de crédit sont complètes;
- les comptes susceptibles de causer les problèmes sont identifiés ;
- Les rapports d'information sur la gestion du

ingorane inguzanyo zuzuye.

Ibivuye muri aya masuzuma bigomba gushyikirizwa Inama y'Ubutegetsi bwa banki ku gihe cyagenwe ku isuzuma.

#### **4.1.8 Igongana ry'inyungu, abafitanye isano no kugira ibanga**

Buri Kigo cy'imari kigomba gushyiraho ibikurikizwa mu kwiga ibyerekeye igongana ry'inyungu n'ibikorwa by'abafitanye isano nayo no kugira ibanga ku makuru gihabwa.

## **4.2 IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE KU MAFARANGA AHARI**

### **4.2.1 Intego**

Iyi mirongo ngenderwaho yerekana ibibazo by'ubushishozi bijyana n'ibyateza ingorane ku mafaranga ahari ibigo biyabikijwe byahura nabyo. Gucunga amafaranga ahari bituma banki imenya ko gifite amafaranga cyangwa cyizera y'uko hari amafaranga akenewe mu kurangiza inshingano zayo zose.

Imicungire y'amafaranga nyayo ni ingenzi kugira ngo isoko rigumane icyizere no kurinda imari shingiro ya banki. Niho hantu h'ingenzi ku micungire y'umutungo n'imyenda.

Banki igomba kumenya buri muni ikurikirana ry'amafaranga kandi kigashyira mu bikorwa

management are complete and accurate.

The results of these evaluations must be submitted to the bank's Board of Directors on a timely basis for review.

#### **4.1.8 Conflicts of interest, related parties and confidentiality**

Each bank must establish procedures to handle conflicts of interest and operations with related parties and maintain the confidentiality of the information it receives.

## **4.2. LIQUIDITY RISK MANAGEMENT**

### **4.2.1 Purpose**

These guidelines state the issues of prudence associated with the liquidity risk to which deposit institutions are exposed. Liquidity management ensures that the bank has the funds or the assurance of the availability of the funds needed to meet all its commitments.

Effective liquidity management is essential for maintaining market confidence and protecting the bank's capital. It is at the heart of asset and liability management.

Bank must ensure daily tracking of liquidities and implement a careful liquidity management

risque de crédit sont complets et exacts.

Les résultats de ces évaluations doivent être donnés au Conseil d'Administration de la banque au temps opportun pour examen.

#### **4.1.8 Conflits d'intérêts, personnes apparentées et la confidentialité**

Chaque banque doit établir des procédures pour régler les conflits d'intérêts et les opérations avec les personnes apparentées et maintenir la confidentialité des informations qu'elle reçoit.

## **4.2. GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITE**

### **4.2.1 Objectif**

Ces lignes directrices précisent les questions de prudence associées au risque de liquidité à laquelle les institutions de dépôt sont exposées. La gestion de liquidité s'assure que la banque dispose des fonds ou l'assurance de la disponibilité des fonds nécessaires pour répondre à tous ses engagements.

La gestion effective de liquidité est essentielle pour maintenir la confiance du marché et protéger le capital de la banque. Il est au cœur de la gestion actif-passif.

La banque doit assurer un suivi quotidien des liquidités et mettre en exécution une politique de

politiki yitondewe yo gucunga amafaranga ahari kugira ngo gishobore kurangiza inshingano zacyo.

Igomba kwita byihariye ku gihe cyagenwe ku mafaranga abikijweno ku nguzanyo no ku kuba amafaranga ahari kandi yaboneka kandi yubahiriza ibisabwa n'amategeko bikurikizwa n'ikigo n'amashami yacyo.

#### 4.2.2 Ibisobanuro by'amagambo

Amafaraanga ahari bisobanura ubushobozi bwa banki bwo gukusanya cyangwa kubona amafaraanga afatika ahagije cyangwa ibihwanye nayo ku gihe nyacyo kandi ku giciro cyumvikana kugira ngo gishobore kuzuza inshingano zacyo za buri muni.

Iyi mirongo ngenderwaho igaragaza ibintu bimwe bigenderwaho mu gusuzuma imicungire y'amafaraanga ya banki ahari, kimwe n'ibintu bimwe bibarika bifasha mu kugena ikigero cy'amafaraanga ahari.

Amabanki bigomba :

- Kugira politiki n'igenzura bihamye byerekeye amafaraanga n'ishoramari byemejwe n'Inama y'Ubutegetsi ;
- Gukurikirana bihoro ibisabwa mu byerekeye amafaraanga ahari n'ishoramari ;
- Kugira uburyo bw'imicungire ihujwe ituma bibonera ku gihe amakuru, no kuzuza

policy to be sure of meeting its commitments.

It must pay special attention to the maturity of deposits and loans and to the availability and accessibility of funds while respecting the statutory requirements applicable to it and its offices.

#### 4.2.2 Definitions

Liquidity means the capacity of a bank to gather or obtain sufficient cash or its equivalent at the right time and at a reasonable price in order to be able to meet its daily commitments.

These guidelines indicate some of the elements that are taken into account in an evaluation of a bank's liquidity management, as well as certain quantitative factors that serve to evaluate liquidity levels.

Banks must:

- have robust financing and liquidity policies and controls approved by their Board of Directors;
- continuously track their financing and liquidity requirements;
- acquire integrated management systems that enable them to obtain timely information and

gestion prudente des liquidités pour s'assurer de la réalisation de ses engagements.

Elle doit accorder une attention particulière à l'échéance des dépôts et des crédits, la disponibilité et l'accessibilité des fonds tout en respectant les exigences légales applicables à elle et à ses bureaux.

#### 4.2.2 Définitions

La liquidité signifie la capacité d' une banque de collecter ou d'obtenir suffisamment des liquidités ou son équivalent en temps utile à un prix raisonnable en vue d'être en mesure d'honorer ses engagements quotidiens.

Ces lignes directrices indiquent certains éléments qui sont pris en compte dans l'évaluation de la gestion des liquidités d'une banque, ainsi que certains facteurs quantitatifs qui servent à évaluer les niveaux de liquidité.

Les banques doivent:

- avoir un financement robuste et des politiques de liquidité et de contrôles approuvés par leur Conseil d'Administration;
- surveiller continuellement leurs exigences de financement et de liquidité;
- acquérir des systèmes de gestion intégrés qui leur permettent d'obtenir des informations en

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

<p>ibikurikizwa, inshuro n'ingano bikenewe kugira ngo hacungwe mu buryo nyabwo amafaranga ahari;</p>	<p>satisfy the procedures, frequency and format needed to efficiently manage liquidities;</p>	<p>temps utile et respecter les procédures, la fréquence et le format requis pour gérer efficacement des liquidités;</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• aho bikwiye, gusesengura impinduka zakozwe ku bisabwa mu ishoramari mu zindi ngero ;</li><li>• Gushyiraho za politiki ku itandukanya ry'inkomoko y'ishoramari;</li><li>• Gushyiraho gahunda zihutirwa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• analyze, where appropriate, changes made to financing requirements under other scenarios;</li><li>• establish policies on the diversification of financing sources; and</li><li>• establish emergency plans.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• analyser, le cas échéant, les modifications apportées aux exigences de financement en vertu d'autres scénarios;</li><li>• établir des politiques sur la diversification des sources de financement;</li><li>• établir des plans d'urgence.</li></ul>
<p>Imicungire inoze y'amafaranga ahari ishobora kugabanya ibibazo bikomeye byavuka. Bityo, akamaro k'amafaranga ahari karenze banki imwe, kandi ibura ry'amafaranga muri banki imwe rishobora kugira uburyo bw'inkurikizi bukwira henshi.</p>	<p>Sound liquidity management can reduce the probability of serious problems. Indeed, the importance of liquidity transcends the individual bank, since a liquidity shortfall at a single institution can have system- wide repercussions.</p>	<p>La gestion saine des liquidités peut réduire la probabilité de graves problèmes. En effet, l'importance de liquidité transcende la banque individuelle, car un manque de liquidité dans une seule institution peut avoir des répercussions au sein du système dans l'ensemble.</p>
<p>Kubera iyi mpamvu, isesengura ry'amafaranga ahari risabwa gukorwari mu buryo buhoraho, ariko kandi kugira ngo hasuzumwe uko ibisabwa mu gushora amafaranga bigenda bikorwa ku bundi buryo bunyuranye bwo guhitamo, harimo ibisabwa bitakibereye.</p>	<p>For this reason, the analysis of liquidity requires the management of the bank on an ongoing basis, but also to examine how funding requirements are likely to evolve under various scenarios, including adverse conditions.</p>	<p>A cette fin, l'analyse de la liquidité exige la gestion de la banque sur une base continue, mais aussi d'examiner comment les exigences de financement qui sont susceptibles d'impliquer en vertu des divers scénarios, y compris des conditions défavorables.</p>
<p>Banki Nkuru y'u Rwanda isaba amabanki yose kugira ingamba zizwi zishyiraho imicungire y'ikigo mu byerekeye amafaranga ahari. Izi ngamba zigomba kumenyekanishwa mu kigo.</p>	<p>National Bank of Rwanda requires all banks to have a formal strategy setting out the institution's management of liquidity. This strategy shall be communicated throughout the organization.</p>	<p>La Banque Nationale du Rwanda exige que toutes les banques aient une stratégie formelle énonçant la gestion de liquidité de l'institution. Cette stratégie doit être communiquée au sein de l'organisation.</p>
<p>Iyi ntera yagombye no kubamo gushyiraho ingamba ku kigo cy'imari zigena ikurikirana nyaryo rikozwe n'Inama y'ubutegetsi</p>	<p>This step would involve setting a strategy for the bank, ensuring effective board and management oversight, as well as operating under a sound</p>	<p>Cette étape consisterait à définir une stratégie pour la banque, assurant une supervision effective du Conseil d'Administration et opérant sous un</p>

n'ubuyobozi, kimwe no gukorera mu buryo bunoze bwo gupima, gukurikirana no kugenzura ibyateza ingorane ku mafaranga ahari.	process for measurement, monitoring and controlling liquidity risk.	processus solide pour mesurer, suivre et contrôler le risque de liquidité.
Ibisabwa kuzuzwa n'uko imimerere y'inzira zikoreshwa mu micungire y'amafaranga ahari imeze bigomba kuba bikwiranye n'ikigero rusange cy'icyateza ingorane banki yahuye nayo.	The formality and sophistication of the liquidity management process shall be appropriate for the overall level of risk incurred by the bank.	La formalité et la sophistication des processus de gestion des liquidités doit être appropriée pour le niveau global de risque encouru par la banque.
Ingamba z'amafaranga ahari zishyiraho uburyo rusange bwakoreshwa na banki ku byerekeye amafaranga ahari, harimo ibigambirwe binyuranye bibarika n'imimerere yabyo.	The liquidity strategy shall set out the general approach the bank will have to liquidity, including various quantitative and qualitative targets.	La stratégie de liquidité doit définir une approche générale dont disposera la banque concernant la liquidité, y compris différents objectifs quantitatifs et qualitatifs.
Iyi ntego igomba kwita ku kigamijwe na banki cyo kurengera ubushobozi bwo kwishyura no gushobora guhangana n'ibintu byakibangamira ku isoko.	This goal shall address the bank' goal of protecting financial strength and the ability to withstand events in the market place.	Ce but doit répondre à l'objectif de la banque de protéger la solidité financière et la capacité à résister aux événements du marché en place.
Udushami twose tw'umurimo mu kigo cy'imari dukora ibikorwa bifite ingaruka ku mafaranga ariko tugomba kumenya mu buryo byuzuye ingamba zerekeye amafaranga ahari no gukora hakurikijwe politiki, ibikurikizwa n'inzitizi byemejwe.	All business units within the bank that conduct activities having an impact on liquidity shall be fully aware of the liquidity strategy and operate under the approved policies, procedures and limits.	Toutes les unités d'activités au sein de la banque qui mènent des activités ayant un impact sur la liquidité doivent être pleinement au courant de la stratégie de liquidité et opérer en vertu des politiques, procédures et limites approuvées.
Ubuyobozi bukuru n'abakozi bireba bagomba kugira imyumvire nyayo y'ukuntu ibindi byateza ingorane bigira ingaruka ku ngamba rusange za banki ku mafaranga ahari.	Senior management and appropriate personnel shall have a thorough understanding of how other risks impact on the bank's overall liquidity strategy.	La direction et le personnel concerné doivent avoir une compréhension approfondie de la façon dont les autres risques influent sur la stratégie globale de liquidité de la banque.
<b>4.2.3 Inshingano z'Inama y'ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru</b>	<b>4.2.3 Role of the Board of Directors and senior management</b>	<b>4.2.3 Rôle du Conseil d'Administration et la direction</b>
Inama y'Ubutegetsi igomba kwemeza ingamba	The Board of Directors must approve the strategy	Le Conseil d'Administration doit approuver la

na politiki zifatika ku micungire y'amafaranga ahari. Ibi bizafasha Inama y'Ubutegetsi kumva no gusesengura ibyateza ingorane byerekeye amafaranga ahari.

Inama y'Ubutegetsi igomba kumenyeshwa kenshi amafaranga ya a banki ahari ako kanya cyangwa buri gihe habaye impinduka ifatika ku miterere y'amafaranga ahari. Gahunda yihutirwa igomba nayo gushyirwaho igihe habaye ibibazo byerekeye amafaranga ahari.

Buri kigo cy'imari kigomba kugira inzego z'imicungire kugira ngo zishyire koko mu bikorwa ingamba zerekeye amafaranga ahari.

Inshingano yo gucunga amafaranga ya banki ahari igomba guhabwa itsinda rikora nka ALCO (Komite y'imitungo n'imyenda), rurimo ubuyobozi bukuru n'ushinzwe gucunga ikigeza.

Banki Nkuru y'u Rwanda isaba Inama y'Ubutegetsi ya buri banki gushyiraho ALCO izashyiraho inzira ku byerekeye uko ikigo cyihanganira ibyateza ingorane.

#### **4.2.4 Politiki, ibikurikizwa n'ibitarengwaho byerekeye amafaranga ahari**

Amabanki agomba gushyiraho no gushyira mu bikorwa politiki zisobanuye birambuye, zinoze kandi zishishoje ku ishora ry'amafaranga no ku mafaranga ahari byasabwe n'ubuyobozi bukuru kandi byemejwe n'Inama y'Ubutegetsi, nyuma

and the substantive policies for liquidity management. This will enable the Board to understand and assess the liquidity risk.

The Board shall be informed regularly of the liquidity situation of the bank immediately or each time there is a material change in its liquidity position. A contingency plan must also be established in case of liquidity problems.

Each bank shall have a management structure in place to effectively execute the liquidity strategy.

The responsibility for managing the liquidities of a bank shall be entrusted to a group in the form of an ALCO (assets and liabilities committee), consisting of senior management and the treasury function.

The National Bank of Rwanda asks the Board of Directors of each bank to establish an ALCO that will introduce a guide to the institution's risk tolerance.

#### **4.2.4 Policies and procedures and liquidity limits**

Banks must develop and implement the detailed, sound and prudent policies on financing and liquidities that are recommended by their senior management and approved by their Board of Directors, and then reviewed at least once each

stratégie et les politiques substantielles pour la gestion de liquidité. Cela permettra au Conseil d'Administration de comprendre et d'évaluer le risque de liquidité.

Le Conseil d'Administration doit être informé régulièrement de la situation de liquidité de la banque immédiatement ou à chaque fois qu'il y ait un changement important dans sa position de liquidité. Un plan d'urgence doit également être mis en place en cas de problèmes de liquidité.

Chaque banque doit mettre en place une structure de gestion pour exécuter efficacement la stratégie de liquidité.

La responsabilité de gérer les liquidités d'une banque doit être confiée à un groupe sous forme d'un ALCO (comité actif et passif), composé de la direction et la fonction de trésorerie.

La Banque Nationale du Rwanda demande au Conseil d'Administration de chaque banque d'établir un ALCO qui met en place une ligne directrice de l'institution sur la tolérance au risque.

#### **4.2.4 Les politiques, procédures et les limites de liquidité**

Les banques doivent élaborer et exécuter des politiques détaillées, saines et prudentes sur le financement et des liquidités qui sont recommandées par leur direction et approuvées par leur Conseil d'Administration, et ensuite



*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

byanasuzumwe n’Inama y’Ubutegetsu cyangwa imwe mu makomite yayo nibura rimwe mu mwaka.	year by their Board of Directors or one of its committees.	examinées au moins une fois par an par leur Conseil d'Administration ou par l'un de ses comités.
Politiki zerekeye amafaranga ahari zigomba kugaragaza akamaro ubuyobozi bukuru buha amafaranga n’intego za banki muri urwo rwego.	The liquidity policies must spell out the importance ascribed by senior management to liquidity and the bank’s objectives in this respect.	Les politiques de liquidités doivent préciser l'importance accordée par la direction à la gestion des liquidités et des objectifs de la banque à cet égard.
Nk’ibigize iri suzuma, ibirimo n’inshuro raporo z’imicungire zitangwa n’isuzuma ryigenga rya banki ku iyubahiriza rya za politiki n’ingamba zo gukurikirana zemejwe n’Inama y’Ubutegetsu bizitabwaho.	As part of this evaluation, the content and the frequency of the management reports and the independent review of bank compliance with policies and monitoring measures approved by the Board of Directors will be taken into account.	Comme faisant partie de cette évaluation, le contenu et la fréquence des rapports de gestion et de l'examen indépendant de conformité de la banque aux politiques et mesures de suivi approuvées par le Conseil d'Administration seront prises en compte.
Guhitamo ibikoresho byo gusesengura n’ikigero cy’urusobe rw’uburyo bw’amakuru bizatwara ku ruhande rumwe n’ingano ya banki, uko imitungo ivamo amafaranga ashorwa inyuranye n’uko idahungabana n’uko kigera ku mafaranga arenze ifaranga rimwe rikoresheye cyangwa gikora mu gace karenze kamwe.	The selection of analysis instruments and the level of complexity of the information systems will depend in part on the size of the bank, the diversity and stability of its sources of financing and the extent to which it has access to funds in more than one currency or more than one operating section.	Le choix des instruments d'analyse et le niveau de complexité des systèmes d'information dépendront en partie de la taille de la banque, de la diversification et de la stabilité de ses sources de financement et de la mesure dans laquelle elle a accès aux fonds dans plus d'une monnaie ou opérant dans plus d'une section.
Mu gutunganya imicungire rusange y’amafaranga yacyo ahari, banki ikorera mu mashami kandi gikorera mu bwoko bw’amafaranga bwinshi ubanzwe kigera kuri bumwe mu buryo bukurikira, ariko butabuzubundi.	In organizing its overall liquidity management, a bank with several operating sections and working in several currencies usually has access to one of the following methods, which do not however exclude the presence of others	En organisant sa gestion globale des liquidités, une banque opérant dans plusieurs sections et opérant dans plusieurs devises a habituellement accès à l'une des méthodes suivantes, qui cependant n'excluent pas d'autres.
Gishobora (1) gukomatanya imirimo yose y’imicungire yacyo y’amafaranga ahari (muri icyo gihe, ubuyobozi bukuru bucunga amafaranga ahari ku kigo cy’imari cyose mu	It can (1) completely centralize its liquidity management (in this case, the head office manages the liquidity for the whole bank in all currencies), (2) decentralize this function by	Elle peut (1) complètement centraliser sa gestion des liquidités (dans ce cas, le siège social gère les liquidités pour l'ensemble de la banque dans toutes les devises), (2) décentraliser cette

madevize yose), (2) kutayikomatananyiriza muri uyu murimo giha inshingano udushami dukora umurimo wo gucunga amafaranga yatwo bwite, dufite aho tugarukira hagenwe n'ubuyobozi bukuru kandi hatangwaraporo kenshi.

Ariko ubu buryo bwose butuma imicungire y'ubuyobozi bukuru bushobora kugenzura no gukurikirana amafaranga ahari ku nzego zose.

Ariko igihe banki idakomatanyije inshingano z'imicungire y'amafaranga ahari hagati y'amashami akora, cyangwa kikayaha igice cyazo, politiki n'ibitarenghahobyashyizweho n'ayo mashami, n'izindi ngingo zose zigenewe kuyashyigikira ku bireba amafaranga ahari, bigomba kunganirwa n'innyandiko zikwiye.

Mu gihe amabanki akora mu rwego mpuzamahanga, kureba imitungo n'imyenda mu madevize menshi nta kabuza birushaho kugora. Hari impamvu ebyiri kuri byo.

Iya mbere, abafite imyenda ku isoko ry'ivunjisha bashobora kugera gake ku makuru yerekeye aya mabanki. Mu gihe hari ibibazo ku isoko, aba bafite imyenda bashobora kugendera ku magambo gusa kurusha uko abakiliya bo mu gihugu babikora.

Icyacyuma, niba ibibazo bivutse, bishoboka ko banki itabasha gukusanya amafaranga ahari ahagije ku isoko ryacyo mu gihugu kugira ngo

giving the operating units the responsibility for managing their own liquidities, subject to limits imposed by the head office, with frequent reports.

All of these methods, however, enable the head office management to supervise and monitor liquidities at all levels.

However, when a bank decentralizes the liquidity management responsibility among its operating sections, or delegates a portion of it to them, the policies and the ceilings established by these sections, and any other internal provision intended to support them with regard to liquidities, must be supported by the appropriate documentation.

In the case of banks that are active internationally, the handling of liabilities and assets in several currencies is necessarily more complex. There are two reasons for this.

First, the holders of liabilities on foreign exchange markets may have less access to information about these banks. In case of market concern, these holders will probably be more influenced by rumors than domestic clients would be.

Finally, if problems occur, it is possible that a bank would not be able to gather sufficient liquidities in its domestic market to satisfy the

fonction en donnant aux unités opérationnelles, la responsabilité de gestion de leurs propres liquidités, compte tenu des limites imposées par le siège, avec des rapports réguliers.

Cependant, toutes ces méthodes, permettent à la direction du siège social de superviser et de suivre les liquidités à tous les niveaux.

Cependant, quand une banque cède la responsabilité de gestion des liquidités à ses sections opérationnelles, ou délègue une partie de celle-ci à elles, les politiques et les plafonds établis par ces sections, et toute autre disposition interne destinée à les soutenir en ce qui concerne les liquidités, doit être accompagnée par la documentation appropriée.

Dans le cas des banques qui sont internationalement actives, le traitement des actifs et des passifs dans plusieurs devises est nécessairement plus complexe. Pour cela il ya deux raisons.

D'abord, les débiteurs sur les marchés de change peuvent avoir accès à l'information au sujet de banques. En cas de problème du marché, ces débiteurs seront probablement plus influencés par les rumeurs que les clients domestiques ne le seraient.

Enfin, si des problèmes surviennent, il est possible qu'une banque ne soit pas en mesure de réunir suffisamment de liquidité sur son marché

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

cyuzuze ibisabwa mu gushora imari mu madevize.	requirements of foreign currency financing.	local pour satisfaire aux exigences de financement en devises.
Amabanki agomba gushyira mu bikorwa politiki yanditse izwi ku micungire y'amadevize ahari. Mu kazi gasanzwe, banki igomba kwemeza uburyo izabona ibisubizo ku bikenewe by'imari bijyana n'amadevize.	Banks must implement an official written policy on foreign currency liquidity management. In the normal course of business, a bank must decide how it will meet its financial needs for foreign currency.	Les banques doivent exécuter une politique officielle écrite sur la gestion de liquidité en devises. Dans le cours normal d'activités, une banque doit décider comment elle va répondre à ses besoins financiers en devises.
Urugero, gishobora gufata icyemezo (a) ku ngano y'uko kizabona igisubizo ku madevize gikeneye kigura umubare wanditse mu mafaranga akorehwa mu gihugu noneho kikavunjisha inyungu mu madevize ku isoko ry'amadevize cyangwa gikora amasezerano yo kuvunja amadevize, (b) ku buryo kizemera kutagera ku masoko y'amadevize kandi bigaragara ko byakomoka ku byateza ingorane.	For example, it must decide (a) the extent to which it will satisfy its foreign currency needs by purchasing the amounts denominated in the national currency and converting the proceeds into the foreign currency on the foreign currency market or by making currency swap contracts, and (b) how it will assume the underlying risk of the inaccessibility of foreign exchange markets.	Par exemple, elle doit décider (a) la mesure dans laquelle elle va satisfaire à ses besoins en devises en achetant des montants libellés dans la monnaie nationale et en convertissant des gains en devises sur le marché des devises ou en faisant des contrats de swap en devises, et (b) comment elle va assumer le risque sous-jacent d'inaccessibilité aux marchés de change.
Icyemezo cya banki kuri ibyo kizaterwa n'ingano y'ibyo kizakenera byerekeye imari, kugera ku masoko y'ivunjisha n'ubushobozi bwacyo bwo gukoresha ibintu hanze y'ifoto y'umutungo (ni ukuvuga umurongo wo gutanga inguzanyo zo gushyigikira cyangwa amasezerano yo kuvunja n'ibindi).	The bank's decision in this respect will depend on the scale of its financial needs, its access to financial exchange markets and its ability to use off-balance sheet elements (i.e. standby lines of credit or foreign exchange contracts, etc.).	La décision de la banque à cet égard dépendra de l'ampleur de ses besoins financiers, son accès aux marchés financiers de change et sa capacité à utiliser des éléments hors-bilan (c'est-à-dire l'appui des lignes de crédit ou les contrats de change, etc.)
Igihe habaye ikinyuranyo kinini hagati y'ifaranga rimwe rikorehwa, ingamba zikorehwa kuri iryo faranga zigomba guhuzwa mu ngamba rusange z'amadevize ahari.	When variances in the same currency are large, the strategy used for that currency must be adjusted accordingly in the overall strategy on liquidities in foreign currencies.	Lorsque des écarts dans la même monnaie sont grands, la stratégie utilisée pour cette monnaie doit être en conséquence ajustée dans la stratégie globale sur les liquidités en devises.
Ibitarengwaho bigomba kubamo:	The limits shall involve:	Les limites portent sur:
(a) ihuza ry'amafaranga ahari abumbiye	(a) the matching of cumulative cash flows	(a) la réunion des flux de trésorerie cumulatifs

hamwe (amafaranga abumbiye hamwe nk'ijanisha ry'imyenda kandi ku bihe bitandukanye);	(accumulated funds as a percentage of liabilities and over different periods);	(les fonds cumulés comme pourcentage du passif et cela sur différentes périodes);
(b) imitungo y'amafaranga ahari nk'ijanisha ry'imyenda yafashwe ku gihe kigufi.	(b) the liquid assets as a percentage of short-term liability commitments.	(b) les avoirs liquides comme pourcentage des engagements du passif à court terme.
Amabanki ategerejweho kandi kubahiriza mu buryo busesuye ibisabwa bike ntarengwa ku mitungo y'amafaranga ahari n'amafaranga ahari y'ingoboka.	Banks are also expected to comply strictly with the minimum requirement on liquid holdings and cash reserves.	Les Banques sont également tenues strictement de se conformer à l'exigence minimale sur les avoirs liquides et réserves en liquides.
<b>4.2.5 Ibigize urwego rw'imicungire inoze y'amafaranga ahari</b>	<b>4.2.5 Elements of a sound liquidity management framework</b>	<b>4.2.5 Éléments d'un cadre de gestion saine de liquidité</b>
Imicungire y'amafaranga inoze igizwe n'ibice bitatu:	A sound liquidity management contains three segments:	Une gestion saine des liquidités comporte trois segments:
<ul style="list-style-type: none"><li>• gukomeza dosiye z'imitungo y'amafaranga ahari zikwiye kugira ngo amafaranga akoreshwa na banki bireba ziboneke kandi zihindurwe mu buryo bworoshye mu mafaranga bitabyaye igihombo gikabije ku mari shingiro;</li><li>• gusuzuma, gukurikirana no kugerageza uburyo byo guhitamo ibisabwa mu gushora imari;</li><li>• gucungaaho imari ishorwa ikomoka.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• maintaining a portfolio of liquid assets that is adequate to cover the normal cash flows of the bank involved and easily convertible into cash without generating excessive capital losses;</li><li>• the evaluation, monitoring and testing of scenarios of financing requirements;</li><li>• the management of access to sources of financing.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• le maintien d'un portefeuille d'actifs liquides qui est adéquat pour couvrir la trésorerie normale de la banque concernée et qui est facilement convertible en liquidité sans générer de pertes excessives en capital;</li><li>• l'évaluation, le suivi et l'essai de scénarios des besoins de financement ;</li><li>• la gestion d'accès aux sources de financement.</li></ul>
<b>4.2.6 Gupima no gukurikirana amafaranga ahari</b>	<b>4.2.6 Liquidity measurement and monitoring</b>	<b>4.2.6 Mesure et suivi de liquidité</b>
Buri kigo cy'imari kigomba kugira uburyo bw'amakuru akwiye kugira ngo hasuzumwe, hakurikiranwe, hagenzurwe ibyateza ingorane ku mafaranga ahari no kubikoraho raporo.	Each bank must have an adequate information system to assess, monitor, control the liquidity risk and to report on it.	Chaque banque doit avoir un système d'information adéquat pour évaluer, suivre, contrôler le risque de liquidité et en faire rapport.

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

Za raporo zigomba gushyikirizwa mu buryo buhoraho Inama y'Ubutegetsi, ubuyobozi bukuru n'abandi bantu bireba.

The reports shall be submitted on a regular basis to the Board of Directors, senior management and other appropriate persons.

Les rapports doivent être transmis sur base régulière au Conseil d'Administration, Direction et autres personnes concernées.

Uburyo bw'amakuru bugomba gusuzuma niba banki yubahiriza politiki kandi gituma ubuyobozi bushobora gusuzuma ibyerekezo bigira inkurikikizi ku byateza ingorane rusange ku mafaranga ahari.

The information system must verify whether the bank respects the regulations and enable management to evaluate trends affecting its global liquidity exposure.

Le système d'information doit vérifier si la banque respecte la réglementation et permet à la direction d'évaluer les tendances affectant son exposition globale au risque de liquidité.

Isuzuma nyaryo n'uburyo bw'ikurikirana ni ingenzi ku micungire ikwiye y'amafaranga ahari. Ku rwego rwo hasi cyane, isuzuma ry'amafaranga ahari risaba no kureba uko amafaranga yose yinjira n'uko asohoka, kugira ngo hagaragazwe ibibazo bishoboka byerekeye amafaranga ahari.

An effective assessment and monitoring process is essential for adequate liquidity management. At the lowest level, the liquidity assessment implies relating all cash inflows of the bank to its outflows, in order to identify any potential liquidity problems.

Une évaluation efficace et un processus de suivi sont essentiels pour la gestion adéquate des liquidités. Au niveau le plus bas, l'évaluation de liquidité implique toutes les entrées dans la trésorerie de la banque par rapport à ses sorties, afin d'identifier tout problème potentiel de liquidité.

Umubare w'uburyo bushobora gukoreshwa mu gupima ibyateza ingorane byerekeye amafaranga ahari, uherye mu kubara bisanzwe kugera ku kugerageza ibarurishamibare bishingiye kuri cyitegererezo gihambaye.

A number of techniques can be used to measure the liquidity risk, from simple calculation to statistical simulations based on sophisticated models.

Un certain nombre de techniques peuvent être utilisées pour mesurer le risque de liquidité, à partir du calcul simple aux simulations statistiques basées sur des modèles sophistiqués.

Kuberako amabanki agira inkurikizi zikomoka ku mpinduka mu byerekeye politiki n'ibisabwa ku isoko, gukurikirana ibyerekezo by'isoko n'ubukungu ni ikintu cy'ingenzi mu micungire y'ibyateza ingorane amafaranga ahari.

Since Banks are affected by the changes in the political climate and market conditions, tracking of market trends and the economy is a key element of liquidity risk management.

Comme Banques sont affectées par des changements dans le climat politique et des conditions de marché, le suivi des tendances du marché et de l'économie est un élément clé de gestion du risque de liquidité.

Ikindi kintu gikomeme cyerekeye imicungire y'ibyateza ingorane ku mafaranga ahari ni ugutegura uburyo byo guhitamo ibizakenerwa mu ishoramari.

Another important aspect of liquidity risk management consists of preparing scenarios of future needs for funds.

Un autre aspect important de la gestion du risque de liquidité consiste à préparer des scénarios pour les besoins futurs de financement.

**4.2.7 Amadosiye y'imitungo y'amafaranga ahari**

Banki igomba kumenya imimerere y'inyandiko mvunjwamafaranga ziri mu madosiye y'imitungo y'amafaranga ahari, uko zicuruzwa n'agaciro kazo ku isoko.

Nk'ihame, inyandiko mvunjwamafaranga z'agaciro kari hejuru zigamije guha banki igihe gihagije kugira ngo kigere ahandi hakomoka amafaranga ashorwa, iyo ibintu bituma amafaranga ahari agabanuka by'igihe gito.

Politiki zerekeye amafaranga ya banki zigomba rero kugena neza akamaro k'imitungo y'amafaranga ahari mu buryo rusange bw'imicungire y'amafaranga ahari kandi zikanagena ibitarengwaho bireba amadosiye y'umutungo w'amafaranga ahari.

Mu rwego rwo kumenya imitungo igomba kuba iri mu madosiye y'umutungo w'amafaranga ahari, banki ntikigomba kwita gusa ku mimerere n'uko yacuruzwa ahubwo kigomba no kwita ku nshingano cyiyemeje zifitanye isano n'igurisha ryihuse kugira ngo haboneke igisubizo ku bikenewe bitari bitegerejwe mu gusohora amafaranga.

Ibi bivuga, nk'urugero, ko imitungo yakoreshejwe mu kwishingira inshingano zihariye, nka za avansi zatanzwe uko bukeye na banki gikuru cyangwa gusabwa kwishingirwa ku bucuruzi buzakorwa bufite ibipimo bugenderaho,

**4.2.7 Liquid asset portfolio**

A bank must identify the quality of the securities included in the liquid asset portfolio, their negotiability and their market value.

In principle, high quality securities are intended to give the bank sufficient time to gain access to other sources of financing, when the factors causing a liquidity squeeze are temporary.

The liquidity policies of a bank must therefore define precisely the role of the liquid assets in the overall liquidity management system and define the limits regarding liquid asset portfolios.

To determine which assets shall be included in its liquid asset portfolio, a bank must take into account not only their quality and their negotiability but also related commitments interfering with a quick sale to meet unexpected needs for outflows.

This means, for example, that the assets used to guarantee specific obligations, such as overnight advances granted by a central bank or the coverage requirements for standardized futures trades, cannot be part of the liquid asset portfolio

**4.2.7 Portefeuille d'actifs liquides**

Une banque doit identifier la qualité des titres inclus dans le portefeuille d'actifs liquides, leur négociabilité et leur valeur de marché.

En principe, les titres de haute qualité sont destinés à donner à la banque du temps suffisant pour accéder à d'autres sources de financement, lorsque les facteurs provoquant une diminution de liquidités sont temporaires.

Les politiques de liquidité d'une banque doivent donc définir précisément le rôle des actifs liquides dans le système de gestion globale de liquidité et définir les limites concernant les portefeuilles d'actifs liquides.

Afin de déterminer quels actifs doivent être inclus dans son portefeuille d'actifs liquides, une banque doit prendre en compte non seulement leur qualité et leur négociabilité, mais aussi des engagements connexes qui interfèrent avec une vente rapide pour répondre aux besoins inattendus pour les sorties.

Cela signifie, par exemple, que les actifs utilisés pour garantir des obligations spécifiques, telles que les avances accordées du jour au lendemain par une banque centrale ou les exigences de couverture pour les commerces standardisés à

idashobora kuba mu madosiye y'umutungo w'amafaranga ahari ahagije mu kwishingira amafaranga ahari asohoka.

Banki igomba gukora igenzura ryitonze ku mitungo kigena nk'ingwate mu iyishyura rikorwa n'ibigo nk'ibiri muri gahunda yacyo y'imicungire ihoraho y'amafaranga ahari.

Iyi mitungo igomba kwitabwaho kubera ko ifite inzitizi za buri muni zirangirana ubusanzwe n'iyishyurwa ry'umwenda.

Niba iyo mitungo iri mu isuzuma ry'amafaranga ahari uko umunsi urangiye, igomba gushyirwa mu byiciro bitandukanye.

Byongeye kandi, ubuyobozi bugomba kwita mu buryo busobanutse ku byo buteganya gutanga bijyana n'imitungo yatanze ingwate mu rwego rw'amahitamo ku ihungabana ry'imari ya banki kimwe n'inyandiko ku igeragezwa ry'ayo mahitamo.

Mu gushyiraho ikigero gito ntarengwa cy'amadosiye y'imitungo y'amafaranga ahari, banki igomba kwita ku miterere rusange y'amafaranga ahari, cyane cyane ibintu nk'imimerere y'umutungo, ubushobozi, igiciro n'itandukanya ry'ahakomoka amafaranga ashorwa, ibisabwa ku mafaranga ashorwa ku gihe kigufi, aho bikwiye, uko uburyo bwo gucunga amafaranga bwahujwe n'ikigo cyabyaye

sufficient to cover fund outflows.

The bank must exercise careful control over assets that it assigns as guarantees to clearing and settlement organizations as part of their permanent liquidity management program.

These assets must be the subject of special attention because they are subject to daily restrictions that normally end with the payment of the debt.

If such assets are included in the end-of-day liquidity evaluation, they must be classified separately.

In addition, management must clearly account for the disposals it plans to make concerning pledged assets as part of the scenarios on the financial destabilization of the bank as well as in the documents on the testing of these scenarios.

To establish the minimum levels for its liquid assets portfolio, a bank must taken into account its overall liquidity profile, specifically such factors as asset quality, stability, cost and diversity of financing sources, short-term financing requirements, where appropriate, how integrated its liquidity management methods are with those of its parent deposit institution, and its financial strength.

terme , ne peuvent pas faire partie du portefeuille d'actifs liquides suffisants pour couvrir les sorties de fonds.

la banque doit exercer un contrôle rigoureux sur les actifs qu'elle affecte comme garanties pour le paiement des organismes de compensation et comme partie de leur programme permanente de gestion de liquidité.

Ces actifs doivent faire l'objet d'une attention particulière parce qu'ils sont soumis à des restrictions quotidiennes qui normalement prennent fin avec le paiement de la dette.

Si ces actifs sont compris dans l'évaluation de liquidité de fin de journée, ils doivent être classés séparément.

En outre, la gestion doit clairement tenir compte des cessions qu'il envisage de faire concernant les actifs donnés en garantie dans le cadre des scénarios sur la déstabilisation financière de la banque ainsi que dans les documents sur les essais de ces scénarios.

Pour établir les niveaux minimums pour son portefeuille d'actifs liquides, une banque doit prendre en compte son profil globale de liquidité, en particulier les facteurs tels que la qualité des actifs, la stabilité, le coût et la diversification des sources de financement, les exigences de financement à court terme, le cas échéant, comment sont intégrées ses méthodes de gestion des liquidités avec celles relatives au dépôt de

kibitsa n'ubushobozi bwo kwishyura.

#### 4.2.8 Ibisabwa mu gushora amafaranga

Isesengura ry'ibisabwa mu gushora amafaranga birimo gushyiraho inzego z'ibihe ntarengwa byo kwishyura no kubara amafaranga arenga yahujwe (cyangwa yahombye) n'igihe cyo kwishyura cyahiswemo.

Banki igena ibisabwa byacyo byerekeye gushora amafaranga gisuzuma amafaranga yacyo kizakoresha ku gihe runaka hakurikijwe icyerekezo cy'imitungo n'imyenda n'ibigize ibitari mu ifoto y'umutungo, harimo amafaranga akoreshwa ateganyijwe cyangwa kwishyura ibishamikiye ku nyandiko z'imari, hanyuma hakabara amafaranga arenga yakomatanyijwe ku gihe cyagenwe, kugira ngo hasuzumwe amafaranga ahari.

Mu gusuzuma ibirenga cyangwa ibihomba ku mafaranga atangwa, banki igomba kwita ku bintu bikurikira:

- Umubare w'umutungo byorohye kubika ujyanye n'umubare w'amafaranga arenga cyangwa ahomba;
- Ingano y'arenga cyangwa ahomba ajyanye n'umubare uteranyije w'amafaranga atangwa;
- Kutandukanya aho amafaranga atangwa akomoka ;
- Imimerere y'umutungo.

#### 4.2.8 Financing requirements

Analysis of the financing requirement includes the establishment of a scale of maturity and the calculation of the cumulated surplus (or deficit) of funds with selected maturities.

A bank determines its financing requirements by examining its future cash flows according to the future trends of its assets and liabilities and its off-balance sheet elements, including provisional cash flows or settlements of derivative financial instruments, and then calculating the cumulative surplus for the target period, in order to evaluate the liquidities.

To evaluate its financing surplus or deficit, a bank must take into account, the following factors:

- the amount of assets easily cashable in relation to the amount of the surplus or deficit;
- the size of the surplus or deficit in relation to the total financing amount;
- the diversity of its financing sources; and
- Asset quality.

l'institution mère et sa solidité financière.

#### 4.2.8 Exigences de financement

L'analyse d'exigence de financement comprend la mise en place d'une échelle d'échéance et le calcul d'excédent cumulé (ou déficit) des fonds dont l'échéance est sélectionnée.

Une banque détermine ses exigences de financement en examinant sa future trésorerie en fonction des tendances futures de ses actifs et passifs et de ses éléments hors bilan, y compris les flux la trésorerie prévisionnelle ou les paiements des instruments financiers dérivés, puis en calculant l'excédent cumulé pour la période cible, afin d'évaluer les liquidités.

Pour évaluer son excédent ou le déficit de financement, une banque doit prendre en compte les facteurs suivants:

- le montant des actifs facilement encaissable par rapport au montant de l'excédent ou du déficit;
- la taille de l'excédent ou du déficit par rapport au montant total du financement;
- la diversité de ses sources de financement;
- la qualité des actifs.



Igihe cya ngombwa cyo gucunga amafaranga ni kigufi, ubusanzwe ntikirenza ibyumweru. Amabanki akora koko ku masoko y'imitungo n'imyenda by'igihe kirekire, agomba gukoresha igihe kirekire kurusha amabanki bikora ku gihe kigufi ku masoko y'amafaranga.

Bank igomba gushyiraho ibitarengwaho imbere ku bikenewe byerekeye gutanga amafaranga ku gihe gito hitabwa ku bushobozi bwagaragajwe bw'uko kihagije mu byerekeye imari ku giciro cyumvikana ku isoko.

Ibyo bitarengwaho bigomba gukoreshwa kuri buri faranga cyangwa itsinda ry'amafaranga, kandi bitewe n'imiterere ya banki cy'imari, bishobora no gushyirwaho n'ikigo cyangwa aho kiri.

### **Igeragezwa ry'amahitamo**

Isuzuma ry'uko amafaranga ya banki ahari akwiye riterwa n'ingamba rusange ku byerekezo by'amafaranga akoreshwa mu bihe binyuranye.

Isesengura ry'amafaranga ahari risaba rero ko amahitamo aba yateguwe. Igeragezwa ry'amahitamo rigomba gushyirwa mu buryo bukoreshwa na banki bufatwa ko buri muri gahunda y'ibiyihutirwa.

Amahitamo abiri agomba kugeragezwa: imimerere "ihoraho" ya banki n'ihungabana ryayo. Amahitamo asaba imimerere ihoraho

The relevant active management period for liquidities is short, generally a few weeks at most. Banks that are active on longer-term asset and liability markets must use a longer period than those that are active in the short-term money markets.

A bank must establish its internal limits for its short-term financing needs by taking into account its proven ability to finance itself on the market at a reasonable price.

These limits must be applied for each currency or group of currencies and, depending on the structure of the bank, they can also be set by entity or geographic location.

### **Testing of scenarios**

Evaluation of the adequacy of a bank's liquidity depends on a broad measure of cash flow trends in various situations.

Liquidity analysis therefore requires that scenarios be prepared. The testing of scenarios must be included among the assessment techniques used by a bank as part of its emergency plan.

Two scenarios must be tested: a bank's "permanent" nature and its destabilization. The scenario involving its "permanent" nature defines

La période pertinente de gestion active de liquidités est courte, généralement de quelques semaines tout au plus. Les banques qui sont actives sur des marchés des actifs et du passif à long terme doivent utiliser une période plus longue que celles qui sont actives sur les marchés monétaires à court terme.

Une banque doit établir ses limites internes pour ses besoins de financement à court terme en tenant compte de sa capacité établie à se financer à un prix raisonnable sur le marché.

Ces limites doivent être appliquées pour chaque monnaie ou un groupe de monnaies et, en fonction de la structure de la banque, elles peuvent également être fixées par l'entité ou par l'emplacement géographique.

### **Tests de scénarios**

L'évaluation de l'adéquation de liquidité d'une banque dépend d'une mesure globale des tendances de trésorerie dans diverses situations.

L'analyse de liquidité exige donc que les scénarios soient préparés. L'essai de scénarios doit être inclus parmi les techniques d'évaluation utilisées par une banque dans le cadre de son plan d'urgence.

Deux scénarios doivent être testés: « la nature permanente » d'une banque et sa destabilisation. Le scénario impliquant « sa nature permanente »

yacyo akena ifatizo ku cyerekezo ‘‘gisanzwe’’ ku mafaranga akoreshwa aiyana n’ifoto y’umutungo mu mikorere isanzwe y’ibikorwa.

Ihungabana ry’amafaranga ahari rigarukira ku kigo cy’imari ni ifatizo ‘ry’igihe bigenze nabi’’. Kuri buri hitamo, banki igomba kugerageza kwita ku bihinduka binini mu mafaranga akoreshwa n’ibisabwa mu ishora ry’amafaranga.

Igerageza ry’amahitamo risaba banki guteganya ibisubizo ku cyerekezo gishoboka cya gahunda y’amafaranga akoreshwa kuri buri bwoko bw’umutungo n’umwenda harimo n’ihitamo ririmo kwiga.

Kuri buri nkomoko y’amafaranga ashorwa, urugero, banki igomba gufata icyemezo niba umwenda: (1) uzishyurwa wose ku itariki yagenwe; (2) uzagenda ugabanyuka mu gihe cy’ibyumweru byinshi; (3) cyangwa bishoboka ko wakongerewe igihe cyangwa azaboneka niba inkomoko y’amafaranga ashorwa ikoreshejwe.

Kubera ibitazwi bijyana no gutegura ibigereranyo, ni ngombwa gukurikiza icyerekezo cy’ibimaze igihe hitabwa ku matariki ya nyuma ku byerekeye amafaranga yinjira no ku ya hafi ku byerekeye amafaranga akoreshwa asohoka.

#### 4.2.8 Imicungire yo kugera ku isoko

Banki igomba gusuzuma ku gihe cyagenwe

a benchmark for the “normal” trend for cash flows associated with the balance sheet in the normal course of business.

The destabilization of liquidities limited to the bank represents the benchmark for the “worst case.” Under each of these scenarios, a bank must try to take into account major variations in cash flows and financing requirements.

The testing of the scenarios requires a bank to formulate hypotheses on the probable trend of the schedule of cash flows for each type of asset and liability included in the scenario under study.

For each source of financing, for example, a bank must decide if the liability will be: (1) fully repaid on maturity; (2) progressively reduced during a several-week period; or (3) almost certainly renewed or available if the source of financing is used.

Because of the uncertainties that accompany the preparation of such estimates, it is necessary to apply a conservative bias in considering the latest date in the case of cash inflows and the soonest ones for cash outflows.

#### 4.2.9 Market access management

A bank must periodically review its efforts to

définir une référence pour la tendance «normale» de trésorerie associé avec le bilan dans le cours normal d’activités.

La déstabilisation de liquidités limitée à la banque représente la référence pour le « pire de cas ». Sous chacun de ces scénarios, une banque doit essayer de tenir compte des modifications importantes dans la trésorerie et les exigences de financement.

Les tests des scénarios exigent à une banque de formuler des hypothèses sur l’évolution probable du calendrier de trésorerie pour chaque type d’actif et du passif inclus dans le scénario en étude.

Par exemple, pour chaque source de financement, une banque doit décider si le passif sera : (1) entièrement remboursé à l’échéance; (2) progressivement réduit au cours d’une période de plusieurs semaines; ou (3) presque certainement renouvelé ou disponible si la source de financement est utilisée.

En raison des incertitudes qui accompagnent la préparation de ces estimations, il est nécessaire d’appliquer un préjugé conservateur en considérant la dernière date dans le cas des entrées de trésorerie et la plus proche pour les sorties de trésorerie.

#### 4.2.9 Gestion d’accès au marché

Une banque doit examiner périodiquement ses

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

imbaraga gikoresha mu gukomeza inyuranya mu myenda yacyo gishyiraho imibanire n'abagifitiye imyenda.

Mu kugenzura niba imyenda inyuranyije bihagije, banki igomba gusuzuma ikigero cyo kwitabaza buri nkomoko y'amafaranga ashorwa kuri buri bwoko bw'igikoresha, abatanga imari n'aho bari, maze kigashyiraho ibitarengwaho by'imbere bireba imibare itarengwa gishobora kwemera biturutse ku cyo bihwanye cyangwa isoko ry'imari n'imigabane (urugero: inyandiko y'ubucuruzi) mu mikorere rusange y'imirimo.

Ishyirwaho ry'imibanire ikomeye hamwe n'abashora amafaranga hanze y'itsinda ry'abagize banki bishobora kuba uburyo bwo kwirengera bwiza mu micungire y'amafaranga ahari.

Inshuro ya za raporo n'inshuro yo kwitabaza inkomoko y'amafaranga ashorwa ni ibintu bibiri byerekana umurego w'isano n'ahaturuka ishorwa ry'amafaranga kandi, nk'inkurikizi, icyizere cyayo.

Amabanki agomba ubwabyo kwinjira mu buryo buhoraho ku masoko y'imari anyuranye, aho bishoboka, no kugaragaza ibiyongeyeho kugira ngo hafatwe ingamba mbere, nko kongera igihe cyo kwishyura.

Ishyirwaho ry'amasoko yo kugurisha imitungo cyangwa gushaka amafaranga y'ingoboka yatuma banki ishobora gusaba umwenda

maintain diversification of its liabilities by establishing relations with the holders of its liability.

To verify if the liabilities are sufficiently diversified, a bank must examine the level of recourse to each source of financing by type of instrument, funder and geographic location, and set internal limits regarding the ceiling of the amounts it can accept from counterparty or a capital market (e.g. commercial paper) in the normal course of business.

The establishment of solid links with funders outside bank members of a group can constitute a good defense method in liquidity management.

The frequency of reports and the frequency of recourse to a source of financing are two possible indicators of the vigor of the links for financing and, as a result, of their reliability.

Banks shall establish themselves permanently on different financial markets, where possible, and track developments in order to apply anticipatory measures, such as extending maturities.

The development of markets for selling assets or seeking provisions under which the bank may borrow funds on the basis of its assets is the

efforts pour maintenir la diversification de ses engagements en établissant des relations avec les débiteurs de son passif.

Pour vérifier si le passif est suffisamment diversifié, une banque doit examiner le niveau de recours à chaque source de financement par type d'instrument, le bailleur de fonds et l'emplacement géographique, et fixer des limites internes concernant le plafond des montants qu'elle peut accepter d'une contrepartie ou d'un marché des capitaux (par exemple instrument négociable) dans le cours normal d'activités.

L'établissement de relations solides avec les bailleurs de fonds en dehors d'un groupe des membres de la banque peut constituer une bonne méthode de défense dans la gestion de liquidité.

La fréquence des rapports et la fréquence du recours à une source de financement sont deux indicateurs possibles de la vigueur des relations pour le financement et, par conséquent, de leur fiabilité.

Les banques doivent s'établir elles mêmes de façon permanente sur les différents marchés financiers, et si possible, identifier les développements en vue d'appliquer les mesures anticipatives, tels que l'extension des échéances.

Le développement des marchés pour la vente d'actifs ou la recherche des provisions en vertu desquelles la banque peut emprunter des fonds

Official Gazette n° 22 of 28/05/2012

kigendeye ku mitungo yacyo ni ikintu cya kane kigize imicungire yo kugera ku isoko.

Inshuro zo kwitabaza amasoko amwe agurisha imitungo ni ikimenyetso cy'ubushobozi bwa banki bwo gukora igurisha mu mahitamo atari meza.

Ubushobozi bwa banki bwo guhangana n'ibisabwa mu mafaranga ashorwa mu gihe cy'ihungabana bushobora kandi guterwa n'imimerere ya gahunda yihutirwa izwi.

Gahunda nyayo yihutirwa igizwe n'umubare w'ibintu bikurikira:

- Uburyo bwihariye bwo kwizeza koherereza ubuyobozi bukuru amakuru ku gihe kandi mu buryo buhoraho;
- Kugabana mu buryo busobanutse inshingano mu micungire igihe cy'ibibazo;
- Gahunda y'ibikorwa ku birebana n'ihinduka ry'ibyerekezo by'umutungo n'umyenda (ni ukuvuga iyamamaza rihinduka ry'imitungo, igurisha ry'imitungo ku ikubitiro yari igenewe kugumanwa, kuzamura ibipimo by'inyungu ku mafaranga abikijwe;
- Urutonde rw'ahandi haturuka amafaranga yashowe hashyirwa mu cyiciro cy'ibiyihutirwa (ni ukuvuga kugena ahaturuka bwa mbere n'ubwa kabiri amafaranga ahari);
- Gushyira mu byiciro abahawe inguzanyo

fourth element of market access management.

The frequency of recourse to certain asset sale markets represents a possible indicator of the capacity of a bank to make sales in negative scenarios.

The capacity of a bank to stand up to financing requirements in case of its destabilization can also depend on the quality of its official emergency plans.

Effective emergency plans consist of a number of elements:

- specific methods to guarantee the timely and uninterrupted transmission of information to senior management;
- an unequivocal division of responsibilities within management during a period of crisis;
- action plans with respect to modifying asset and liability trends (i.e. a more dynamic marketing of assets, the sale of assets initially intended to be kept, the increase of interest rates on deposit);
- a list of other sources of financing classified by priority, (i.e. the designation of primary and secondary sources of liquidities);
- the ranking of borrowers and commercial

sur la base de ses actifs est le quatrième élément de la gestion de l'accès au marché.

La fréquence du recours à certains marchés de vente d'actifs représente un indicateur possible de la capacité d' une banque de faire des ventes dans les scénarios négatifs.

La capacité d' une banque de faire face à des exigences de financement dans le cas de sa déstabilisation peut également dépendre de la qualité de ses plans d'urgence officiels.

Les plans d'urgence efficaces comportent un certain nombre d'éléments:

- des méthodes spécifiques pour garantir la transmission rapide et ininterrompue d'informations à la direction ;
- une division claire des responsabilités au sein de la gestion pendant une période de crise;
- les plans d'action en rapport avec la modification des tendances des actifs et du passif (c'est à dire un marketing plus dynamique des actifs, la vente d'actifs initialement destinés à être conservés, l'augmentation des taux d'intérêt sur les dépôts);
- une liste des autres sources de financement classée par ordre de priorité, (c'est à dire la désignation des sources de liquidités primaires et secondaires);
- le classement des emprunteurs et des clients

<p>n'abakiliya bacuruza hakurikijwe akamaro kabo kugira ngo hakomezwe umubano n'abakiliya;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gahunda y'itangamakuru n'iherekanya makuru.</li></ul>	<p>clients by their importance in order to maintain relationships with customers; and</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Media plans and communication methods.</li></ul>	<p>commerciaux par leur importance en vue de maintenir les relations avec les clients;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les plans de média et les méthodes de communication.</li></ul>
<p>Gahunda y'ibiyuhirirwa igomba kandi gutanga ingamba zo gucunga icyuho cyijyana n'igihombo cy'amafaranga ahari mu gihe cy'ibiyuhirirwa.</p>	<p>The emergency plans must also provide measures to deal with shortcomings regarding liquidity deficits in an emergency situation.</p>	<p>Les plans d'urgence doivent également prévoir des mesures pour faire gérer les lacunes concernant les déficits de liquidité dans une situation d'urgence.</p>
<p>Amabanki bifite aho akura ayo mafaranga, by'umwihariko ibyoroshya inguzanyo bidakoreshwa.</p>	<p>Banks have at their disposal a number of sources of such funds, in particular as yet unused credit facilities.</p>	<p>Les banques ont à leur disposition un certain nombre de sources de ces fonds, en particulier des facilités de crédit non encore utilisées.</p>
<p>Gahunda igomba kwerekana mu buryo busobanutse bushoboka inkomoko n'umubare w'amafaranga sosiyete iteganya kubona.</p>	<p>The plan must state as clearly as possible the sources and amount of funds that a company intends to obtain.</p>	<p>Le plan doit indiquer aussi clairement que possible les sources et le montant des fonds que la société a l'intention d'obtenir.</p>
<p><b>4.2.10 Igenzura ry'imbere n'igenzuramutungo</b></p>	<p><b>4.2.10 internal control and audit</b></p>	<p><b>4.2.10. Contrôle interne et audit</b></p>
<p>Amabanki agomba kugira imikorere y'igenzura ry'imbere ikwiye ku buryo bw'imicungire y'ibyateza ingorane ku mafaranga ahari. Ibi bishobora gukorwa binyuze mu isuzuma n'innyigo byigenga. Ibivuye muri iryo suzuma byohererezwa Banki Nkuru y'u Rwanda.</p>	<p>Banks shall have an adequate internal control system for the liquidity risk management process. This can be done through independent reviews and assessments. The results of such reviews are sent to the NBR.</p>	<p>Les banques doivent avoir un système de contrôle interne adéquat pour le processus de gestion du risque de liquidité. Cela peut être fait grâce à des examens et des évaluations indépendants. Les résultats de ces examens sont transmis à la BNR.</p>
<p>Imikorere nyayo y'igenzura ry'imbere yerekeye ibyateza ingorane ku mafaranga ahari irimo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ikurikirana rihagije ry'ibijyana nayo;</li><li>• Isuzuma rikwiye ry'ibyateza ingorane ku mafaranga ahari n'uburyo bw'imicungire;</li><li>• Ishyirwaho ry'ibikoresho by'igenzura nka za</li></ul>	<p>An effective internal control system for the liquidity risk includes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sufficient monitoring of the environment</li><li>• an adequate liquidity risk evaluation and management process</li><li>• the introduction of control instruments</li></ul>	<p>Un système efficace de contrôle interne pour le risque de liquidité comprend:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un suivi suffisant de l'environnement ;</li><li>• une évaluation adéquate du risque des liquidités et un processus de gestion;</li><li>• l'introduction d'instruments de contrôle</li></ul>

- politiki n'ibikurikizwa;
- uburyo bw'amakuru bukwiye;
- Isuzuma rihoraho rya za politiki n'ibikurikizwa bijyanye n'ibitarenzwaho.

- such as policies and procedures
- an appropriate information system
- Regular reviews of policies and procedures with regard to limits.

- tels que les politiques et procédures ;
- un système d'information appropriée ;
- des examens réguliers des politiques et procédures en matière de limites.

Byongeye kandi, ikintu gikomeye kigize imikorere y'igenzura ry'imbere rya banki ku byerekeye uburyo bw'imicungire y'ibyateza ingorane ku mafaranga ahari ni isuzuma n'inyigo bihoraho.

In addition, an important element of bank's internal control system over its liquidity risk management process is regular evaluation and review.

En plus, un élément important du système de contrôle interne de la banque sur ses processus de gestion du risque de liquidité est l'évaluation et l'examen régulier.

Ibi bikubiyemo kumenya ko abakozi bubahiriza za politiki n'ibikurikizwa byashyizweho, kimwe no kumenya ko ibikurikizwa bigera koko ku ntego zigambiriwe.

This includes ensuring that personnel are following established policies and procedures, as well as ensuring that the procedures that were established actually accomplish the intended objectives.

Ceci consiste à s'assurer que le personnel adopte des politiques et procédures établies et que les procédures qui ont été établies réellement atteignent les objectifs visés.

Ubuyobozi bugomba kumenya ko iryo suzuma n'inyigo bikorwa buri gihe n'abantu bigenga badafite aho bahuriye n'umurimo urimo usuzumwa.

Management shall ensure that all such reviews and evaluations are conducted regularly by individuals who are independent of the function being reviewed.

La direction doit s'assurer que tous ces examens et évaluations sont effectués régulièrement par des personnes qui sont indépendantes de la fonction en cours d'examen.

### **4.3 IMICUNGIRE Y'INGORANE KU ISOKO**

Amabanki ashobora guhura n'ingorane ku isoko mu buryo bunyuranye. Guhura n'ingorane z'isoko bishobora kumvikana mu madosiye y'inyandiko mvunjwamafaranga / mu migabane no mu nyandiko zikunda gucuruzwa. Ku rundi ruhanda, bishobora kutumvikana nko ku ngorane z'ibipimo by'inyungu bitewe no kudahuza inguzanyo n'amafaranga abitswe.

Ku bundi buryo, ingorane ku isoko zishobora kuvuka biturutse ku bikorwa byashyizwe mu cyiciro cy'ibintu biri hanze y'ifoto y'umutungo.

### **4.3 MARKET RISK MANAGEMENT**

Banks may be exposed to Market Risk in variety of ways. Market risk exposure may be explicit in portfolios of securities / equities and instruments that are actively traded. Conversely it may be implicit such as interest rate risk due to mismatch of loans and deposits.

Besides, market risk may also arise from activities categorized as off-balance sheet item.

### **4.3 GESTION DU RISQUE DE MARCHÉ**

Les banques peuvent être exposées au risque de marché des différentes façons. L'exposition au risque de marché peut être explicite dans les portefeuilles de titres / actions et dans des instruments qui sont activement négociés. Inversement, il peut être implicite, comme le risque de taux d'intérêt en raison de décalage des prêts et dépôts.

Par ailleurs, le risque de marché peut aussi découler d'activités classées comme élément hors bilan.

Ku bw'ibyo ingorane ku isoko ni izishoboka ku gihombo giturutse ku migendekere itari myiza mu bintu bigize ingorane ku isoko nk'igipimo cy'inyungu, igipimo cy'ivunjisha, imari shingiro n'ibiciro by'ibikoresho by'ibanze. Ingorane zaturuka kuri ibi bimaze kuvugwa zisobanurwa mu bika bikurikira.

Therefore market risk is potential for loss resulting from adverse movement in market risk factors such as interest rates, forex rates, equity and commodity prices. The risks arising from these factors are discussed in the following paragraphs.

Par conséquent le risque de marché est le potentiel de pertes résultant d'un mouvement défavorable dans les facteurs de risque de marché comme le taux d'intérêt, le taux de change, le capital et les prix de produits de premières nécessités. Les risques découlant de ces facteurs font objet de discussions dans les paragraphes suivants.

#### **4.3.1 IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE KU GIPIMO CY'INYUNGU**

#### **4.3.1 INTEREST RATE RISK MANAGEMENT**

#### **4.3.1 GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT**

##### **4.3.1.1 Ikigamijwe**

##### **4.3.1.1 Purpose**

##### **4.3.1.1 Objet**

Iyi mirongo ngenderwaho ishyiraho politiki n'ibikurikizwa by'ibanze buri kigo cy'imari kigomba kwinjiza muri gahunda yacyo y'imicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu, kimwe n'ibigenderwaho by'ibanze kigomba kwemeza mu gucunga no kugenzura mu bushishozi ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu.

These guidelines set out the policies and basic procedures that each bank must integrate in its interest rate risk management program, as well as the basic criteria that it must adopt to manage and control prudently its interest rate risk.

Ces lignes directrices énoncent les politiques et procédures de base que chaque banque doit intégrer dans son programme de gestion du risque de taux d'intérêt, ainsi que les critères de base qu'elle doit adopter pour gérer et contrôler avec prudence son risque de taux d'intérêt.

Iyi mirongo ngenderwaho ireba ibikorwa byose byerekeye imari by'ikigo (biri mu ifoto y'umutungo cyangwa hanze yawo) bishobora ahanini guhura n'ingorane zerekeye igipimo cy'inyungu.

These guidelines apply to all bank operations (on or off the balance sheet) that are substantially exposed to interest rate risk.

Ces lignes directrices s'appliquent à toutes les opérations de la banque (sur ou hors bilan) qui sont essentiellement exposées au risque de taux d'intérêt.

Imicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bigomba kuba mu bigize gahunda rusange y'ibikorwa. N'ubwo iyi mirongo ngenderwaho ikorana ahanini n'inshingano za

Interest rate risk management is necessarily part of an overall business plan. Although these guidelines deal essentially with the responsibility of each bank with respect to interest rate risk

La gestion du risque de taux d'intérêt fait nécessairement partie d'un plan d'affaires global. Bien que ces lignes directrices portent essentiellement sur la responsabilité de

buri kigo cy'imari ku birebana n'imirungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu, ntibivuga ko iyo mirungire ishobora gutandukanwa n'ibindi bigize imirungire y'imitungo n'imyenda, nk'ibikenewe mu mafaranga ahari, ibyateza ingorane ku nguzanyo n'ubundi bwoko bw'ibyateza ingorane.

#### 4.3.1.2 Ibisobanuro by'amagambo

Ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu ni icyateza igihombo cyerekeye imari biturutse ku mihindaguikire y'igipimo cy'inyungu.

Iki cyateza ingorane kigaragara iyo urujya n'uruza rw'amafaranga ku mitungo ku birebana n'imari shingiro n'inyungu rudahura n'urujya n'uruza rw'amafaranga ku myenda ku birebana n'imari shingiro, inyungu na serivisi.

Urujya n'uruza rw'amafaranga ya banki rushobora kutabaho. Ibi bituruka ku kubaho kw'ihindagurika riri mu bigize umutungo n'umwenda, kimwe n'amahitamo arimo.

Ibikomokaho ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bigizwe ahanini n'ibintu bitatu by'ibanze:

- Icyateza ingorane cy'ibanze: isano ituzuye mu guhuza ibipimo by'imyenda yafashwe n'inguzanyo zatanzwe mu nyandiko zinyuranye;
- Icyateza ingorane ku bipimo by'umurongo

management, it does not mean that such management can be dissociated from other aspects of asset-liability management, such as liquidity needs, credit risk and other types of risk.

#### 4.3.1.2 Definitions

Interest rate risk corresponds to the risk of financial loss resulting from interest rate fluctuations.

This risk appears when monetary flows of assets, with respect to capital and interest, do not correspond to the monetary flows of liabilities, with respect to capital, interest and services.

The monetary flows of a bank can be uncertain. This uncertainty results, among other factors, from the existence of inherent variations in the asset and liability elements, as well as inherent options.

The sources of the interest rate risk are thus mainly three fundamental factors:

- basis risk: the imperfect correlation in the adjustment of borrowing and lending rates on various instruments;
- the yield curve risk for rates resulting from

chaque banque par rapport à la gestion du risque de taux d'intérêt, cela ne signifie pas qu'une telle gestion peut être dissociée des autres aspects de gestion actif-passif, tels que les besoins de liquidité, le risque de crédit et d'autres types de risque.

#### 4.3.1.2 Définitions

Le risque de taux d'intérêt correspond au risque de perte financière résultant des fluctuations de taux d'intérêt.

Ce risque apparaît lorsque les flux monétaires des actifs, par rapport au capital et les intérêts, ne correspondent pas aux flux monétaires du passif, par rapport au capital, aux intérêts et aux services.

Les flux monétaires d'une banque peuvent être incertains. Cette incertitude découle entre autres de l'existence de variations inhérentes aux éléments actif et passif, ainsi que les options y afférentes.

Les sources du risque de taux d'intérêt sont donc principalement de trois facteurs fondamentaux:

- le risque de base: la corrélation imparfaite dans l'ajustement des taux créditeurs et débiteurs sur les différents instruments;
- le risque courbe de rendement des taux



- werekana umusaruro biturutse ku bikoresho binyuranye byo gushyiraho ibiciro;
- Igipimo cyo kongera gushyiraho ibiciro.

Impinduka mu bipimo by'inyungu zishobora kugira inkurikizi ku nyungu zizaboneka no ku gaciro mu by'ubukungu kagabanijwe k'ikigo ka banki.

#### 4.3.1.3 Gahunda y'imicungire y' ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu

Gucunga ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu ni ikintu cy'ibanze mu micungire y'ibikorwa by'imari inoze kandi ikozwe mu bushishozi. Isaba imicungire ishishoje y'umutungo n'imyenda bya banki, kugira ngo hakurikiranwe inkurikizi z'imihindagurikire y'igipimo cy'inyungu ku musaruro w'imari wa banki.

Mu micungire y'icyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu, banki izita ku mimerere y'amadosiye anyuranye y'imyenda ya sosiyete.

By'umwihariko igihe icyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu cyemewe n'abakiliya ba banki mu buryo butaziguye cyangwa igice, intego y'ishoramari ishobora kuba umusaruro wose ushoboka.

Ni ngombwa ko politiki n'ibikorwa byemewe na banki bijyanye n'imicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bigaragaza ibi bintu.

different instrument pricing;

- the rate repricing risk;

Changes in interest rates can have effects on future profits and on the discounted economic value of the bank or bank.

#### 4.3.1.3 Interest rate risk management program

Interest rate risk management is a fundamental component of a sound and prudent management of bank operations. It requires prudent management of the bank's assets and liabilities, in order to monitor the repercussions of interest rate fluctuations on the bank's financial results.

In the management of its interest rate risk, a bank will take into account the nature of different liability portfolios of the company.

Specifically, when the interest rate risk was directly or partially assumed by the bank's clients, the investment objective can be maximum yield.

It is important that the policies and procedures adopted by the bank with respect to interest rate risk management reflect these aspects.

résultant du prix des différents instruments;

- le taux de réévaluation du risque;

Les variations des taux d'intérêt peuvent avoir des effets sur les bénéfices futurs et sur la valeur économique réduite de la banque.

#### 4.3.1.3 Programme de gestion du risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux d'intérêt est un élément fondamental d'une gestion saine et prudente des opérations de la banque. Elle exige une gestion prudente des actifs et du passif de la banque, afin de suivre les repercussions des fluctuations des taux d'intérêt sur les résultats financiers de la banque.

Dans la gestion de son risque de taux d'intérêt, une banque tiendra compte de la nature des portefeuilles du passif de la société.

Plus précisément, lorsque le risque de taux d'intérêt était directement ou partiellement pris en charge par les clients de la banque, l'objectif d'investissement peut être un rendement maximal.

Il est important que les politiques et procédures adoptées par la banque par rapport à la gestion du risque de taux d'intérêt reflètent ces aspects.

Ibikurikizwa byihariye bya gahunda y'amicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bihinduka bitewe na banki, hakurikijwe ingano, imimerere n'urusobe rw'uko umutungo n'imyenda bihagaze, uko icyateza ingorane ku gipimo gihagaze, igipimo cy'inyungu, uko ikigo cyihanganira ibyateza ingorane n'isura y'icyateza ingorane.

Ariko, uburyo bukurikizwa mu micungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bugomba kubamo imigirire myiza mu micungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu:

- Akamaro k'Inama y'Ubutegetsi;
- Igenzura ry'ubuyobozi bukuru;
- Akamaro k'igenzura ry'imbere;
- Gushyiraho no gushyira mu bikorwa politiki zinoze kandi zishishoje zigenga ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu;
- Kugena no gukurikiza ku gihe cyagenwe tekunike zikwiye z'isuzuma ry'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu;
- Gushyiraho no gushyira mu bikorwa ibikurikizwa nyabyo mu igenzura n'amicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu.

**a) Akamaro k'Inama y'Ubutegetsi**

Banki Nkuru y'u Rwanda ishyigikiye byimazeyo umurongo wafashwe na Komite y'i Bale uvuga ko Inama y'Ubutegetsi ariyo ibazwa bwa nyuma imicungire yikigo ya banki.

The specific procedures of the interest rate risk management program vary from bank to bank, according to the size, nature and complexity of the asset-liability position, the rate risk position, interest rate, risk tolerance and risk profile.

However, a complete interest rate risk management procedure must include the best interest rate management practices:

- the role of the Board of Directors;
- senior management supervision;
- the role of internal audit;
- the development and implementation of sound and prudent policies governing interest rate risk;
- the definition and application on a timely basis of appropriate interest rate risk evaluation techniques;
- The development and implementation of effective procedures for interest rate risk management and control.

**a) Role of the Board of Directors**

The National Bank of Rwanda firmly supports the position of the Basel Committee under which the Board of Directors is ultimately accountable for the bank.

Les procédures spécifiques du programme de gestion du risque de taux d'intérêt varient de la banque à l'autre, selon la taille, la nature et la complexité de la position de l'actif-passif, la situation du risque de taux, le taux d'intérêt, la tolérance du risque et le profil du risque.

Toutefois, la procédure complète de gestion du risque de taux d'intérêt doit inclure les meilleures pratiques de gestion de taux d'intérêt:

- le rôle du Conseil d'Administration;
- la supervision de la direction;
- le rôle de l'audit interne;
- le développement et l'exécution des politiques saines et prudentes régissant le risque de taux d'intérêt;
- la définition et l'application en temps utile des techniques appropriées d'évaluation de taux d'intérêt approprié;
- le développement et l'exécution de procédures efficaces pour la gestion et le contrôle du risque de taux d'intérêt.

**a) Rôle du Conseil d'Administration**

La Banque Nationale du Rwanda soutient fermement la position du Comité de Bâle en vertu duquel le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort de la banque.

Banki Nkuru y'u Rwanda yemera ko Inama y'Ubutegesi igomba kugena mu buryo busobanutse ubushobozi rusange bwa banki bwo kwirengera ibyateza ingorane no kwemeza ingamba zo kurinda ubwigenge bw'imirimo y'igenzura ishinzwe gupima no kugenzura ibi byateza ingorane ku birebana n'ibikorwa byo kuvuga icyo gihagazeho.

**b) Igenzura rikorwa n'ubuyobozi bukuru**

Ubuyobozi bukuru bugomba kugira icyerekezo gihuza ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu. Bigomba kumvikana ko ubuyobozi bukuru ari umuyoboro nyamukuru mu kugira umuco w'igenzura mu nzego za banki.

Banki Nkuru y'u Rwanda itegereje rero ko ubuyobozi bukuru bwumva uburyo bwo gucunga igipimo cy'inyungu kandi ishishikariza ibiganiro hagati y'abashinzwe imicungire y'ibyateza ingorane n'abashinzwe ibikorwa.

Ku rundi ruhande, Banki Nkuru y'u Rwanda itegereje ko amabanki manini ashiraho komite igenzura imicungire y'ihuza ry'imitungo n'imyenda. Iyo komite yagombye kuba ishinzwe kwemeza no gucunga icyerekezo mu rwego rw'ingamba ku byateza ingorane ku gipimo cy'inyungu (uko bihagaze, politiki n'ibindi) mu kigo cy'imari.

The National Bank of Rwanda agrees that the Board of Directors shall clearly determine the global propensity of the bank to take risks and adopt measures to preserve the autonomy of control functions responsible for measuring and supervising this risk in relation to the position-taking operations.

**b) Supervision by senior management**

Senior management shall have an integrated vision of the interest rate risk. It shall be noted that senior management is a key vector for instituting a control culture throughout the bank.

The National Bank of Rwanda therefore expects senior management to understand interest rate management methods and encourages discussions between those responsible for risk management and those involved in operations.

Moreover, the NBR expects that the large bank will establish a committee to supervise the management of the matching of assets and liabilities. Such a committee would be responsible for approving and managing the strategic orientation of the interest rate risk (positions, policies, etc.) within the bank.

La Banque Nationale du Rwanda reconnaît que le Conseil d'Administration doit déterminer clairement la tendance globale de la banque d'assumer les risques et adopter des mesures pour préserver l'autonomie des fonctions de contrôle chargé de mesurer et de superviser ce risque par rapport aux opérations de prise de position.

**b) la Supervision par la direction**

La direction doit avoir une vision intégrée du risque de taux d'intérêt. Il est à noter que la direction est un vecteur clé pour mener une culture de contrôle au sein de la banque.

La Banque Nationale du Rwanda attend donc de la direction la compréhension des méthodes de gestion de taux d'intérêt et encourage les discussions entre les responsables de la gestion des risques et ceux qui sont impliqués dans les opérations.

Par ailleurs, la BNR attend que les grandes institutions financières mettent en place un comité pour superviser la gestion de correspondance de l'actif et du passif. Un tel comité serait chargé d'approuver et de gérer l'orientation stratégique du risque de taux d'intérêt (situations, politiques, etc) au sein de la banque.

**c) Akamaro k'igenzura ry'imbere**

Banki Nkuru y'u Rwanda yita by'umwihariko ku igenzura ry'imbere nk'uburyo bw'ibanze mu kwizera ko imirimo y'igenzura ikora neza.

**d) Politiki yerekeye ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu**

Imicungire inoze kandi ishishoje y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu isaba gushyiraho politiki isobanutse neza kandi igena by'umwihariko:

- amahame akurikizwa kugira ngo ibigize umutungo wa banki bigabanwe mu madosiye anyuranye ku mpamvu z'imicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu kandi nk'umurimo w'intego z'ishoramari ujyana nayo;
- imirongo ngenderwaho ijyanye n'ibyateza ingorane igenga urwego rw'ibyateza ingorane banki yiteguye kwirengera;
- Ibitarengwaho byihariye ku ngorane banki cyahura nazo ku byerekeye ibyateza ku ingorane ku gipimo cy'inyungu bifitanye isano itaziguye n'imirongo ngenderwaho yemejwe na banki muri urwo rwego.

**e) Amadosiye y'umutungo**

Bank ishobora kugabanya amadosiye y'umutungo wacyo mo ibice. Amadosiye

**c) The role of internal audit**

The National Bank of Rwanda places special emphasis on internal audit as a key mechanism for making sure that control functions are working properly.

**d) Interest rate risk policies**

Sound and prudent interest rate risk management requires the establishment of well defined policies that define specifically:

- the principles by which the asset elements of the bank must be divided into various portfolios for the purpose of interest rate risk management and as a function of the investment objectives associated with them;
- the guidelines with regard to interest rate risk governing the degree of risk that the bank is ready to assume; and
- The specific limits of the bank's exposure to interest rate risk directly linked to the guidelines adopted by the bank in this respect.

**e) Asset portfolios**

A bank can divide its assets into a number of portfolios. The asset portfolios are established as

**c) Le rôle de l'audit interne**

La Banque Nationale du Rwanda met un accent particulier sur l'audit interne comme mécanisme clé de s'assurer que les fonctions de contrôle fonctionnent correctement.

**d) les politiques du risque de taux d'intérêt**

La gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt exige la mise en place des politiques bien définies qui déterminent spécialement :

- les principes selon lesquels les éléments actifs de la banque doivent être divisés en divers portefeuilles dans le but de la gestion du risque de taux d'intérêt et comme une fonction des objectifs d'investissement qui leur sont associés;
- les lignes directrices en matière de risque de taux d'intérêt régissant le degré de risque que la banque est prête à assumer ;
- les limites spécifiques d'exposition de la banque au risque de taux d'intérêt directement lié aux lignes directrices adoptées par la banque à cet égard.

**e) portefeuilles d'actifs**

Une banque peut diviser ses actifs dans un certain nombre de portefeuilles. Les portefeuilles

y'umutungo ashyirwaho hakurikijwe ibintu binyuranye:	a function of various factors, such as:	d'actifs sont établis en fonction de différents facteurs, tels que:
<ul style="list-style-type: none"><li>nk'imiterere y'ubukungu igira ingaruka ku myenda ya banki (urugero: ibikorwa byo mu mahanga bishobora kugira inkurikizi ku bintu binyuranye byerekeye ubukungu);</li><li>imimerere y'ibicuruzwa bya banki ( ni ukuvuga politiki ziriho, ibyishyurwa ku mwaka);</li><li>intego z'ishoramari z'ikigo za banki</li><li>guhuriza hamwe imbere, nk'ubushobozi bwo kwishyurana amafaranga ku bicuruzwa binyuranye byuzuzanya.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>the economic situation affecting the bank's liability (for example, foreign operations can be influenced by various economic factors);</li><li>the nature of the bank's products (i.e. participating policies, annuities);</li><li>the bank's investment objectives; and</li><li>internal synergies, such as the capacity to offset the monetary flows of various complementary products.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>la situation économique affectant le passif de la banque (par exemple, les opérations à l'étranger peuvent être influencées par divers facteurs économiques);</li><li>la nature des produits de la banque (c'est à dire des politiques en cours, rentes);</li><li>objectifs d'investissement de la banque ;</li><li>les synergies internes, telle la capacité à compenser les flux monétaires de divers produits complémentaires.</li></ul>
<b>f) Imirongo ngenderwaho yerekeye ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu</b>	<b>f) Guidelines for interest rate risk</b>	<b>f) lignes directrices pour le risque de taux d'intérêt</b>
Ingano y'uko buri kigo cyihanganira ibyateza ingorane izahinduka bitewe n'ibindi byateza ingorane byemejwe na banki n'ubushobozi bwacyo bwo kwishyura ibihombo byashoboka. Ibindi byateza ingorane bifatanyeye isano by'umwihariko: no gihitamo nabi, amafaranga ahari, inguzanyo, kwiga ibicuruzwa n'amafaranga atangwa.	The degree of tolerance of each bank with regard to interest rate risk will vary as a function of the other risks assumed by the bank and its ability to absorb potential losses. The other risks are linked specifically to: adverse selection, liquidity, credit, the design of products and expenses.	Le degré de tolérance de chaque banque en rapport avec le risque de taux d'intérêt varie en fonction des autres risques assumés par la banque et sa capacité à absorber les pertes potentielles. Les autres risques sont liés spécifiquement à la mauvaise sélection, à la liquidité, au crédit, à la conception des produits et aux dépenses.
Nk'ibindi bigize imicungire y'imari, hagomba kuba iringanizwa hagati y'ibyateza ingorane n'inyungu.	Just as with other aspects of financial management, there must be a balance between risk and return.	Tout comme avec d'autres aspects de la gestion financière, il doit y avoir un équilibre entre risque et profit.
Ikigamijwe n'imicungire y'ibyateza ingorane ku	The purpose of interest rate risk management is	L'objectif de gestion du risque de taux d'intérêt

gipimo cy'inyungu ni uguhagarika inkurikizi zerekeye imari ziturutse ku mihindagurikire y'igipimo cy'inyungu mu mbibi zashyizweho na banki.

**g) Ibitarengwaho byerekeye ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu**

Buri kigo cy'imari kigomba gushyiraho ibitarengwaho bishishoje kandi binoze ku byateza ingorane no kumenya ko ikigero cy'uko ingorane ziturutse kuri icyo cyaziteza cyaba kitarenga ibitarengwaho, bigomba kwubahiriza imirongo ngenderwaho ya banki kubyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu.

Mu kugena ibitarengwaho, banki igomba kwita ku bindi byateza ingorane gishobora guhura nabyo.

Ibitarengwaho bishobora kugaragaza ubushobozi bwa banki bwo guhuza imibare y'imiterere y'imari bireba igipimo cy'inyungu, urugero: gikomatanya urujya n'uruza rw'amafaranga y'imyenda ku bicuruzwa binyuranye byuzuzanya.

Nanone, ibitarengwaho bigomba kongera gusuzumwa buri gihe kugira ngo bigaragaze impinduka ku isura ry'ibyateza ingorane banki no ku mirongo ngenderwaho ikigo cyemeje ku byateza ingorane ku gipimo cy'inyungu.

Muri rusange, ibitarengwaho ku byateza ingorane bisobanurwa bitewe n'ingaruka zabyo

to contain the financial effects of interest rate fluctuations within limits the bank has established.

**g) Limits for interest rate risk**

Each bank must establish prudent and precise limits for interest rate risk and make sure that its level of exposure to this risk does not exceed these limits, which must comply with the guidelines of the bank on interest rate risk.

To determine these limits, the bank must consider the other risks to which it is exposed.

These limits can reflect the capacity of the bank to compensate internally its positions regarding interest rates, for example, by combining the monetary flows of liabilities of various complementary products.

Moreover, these limits must be reassessed regularly to reflect the modifications of the bank's risk profile and the general guidelines it has adopted for interest rate risk.

In general, the limits of the risk are defined as a function of their impact on net profit, the surplus

est de contenir les effets financiers des fluctuations des taux d'intérêt dans les limites établies par la banque

**g) les Limites de risque de taux d'intérêt**

Chaque banque doit établir des limites prudentes et précises pour le risque de taux d'intérêt et s'assurer que leur niveau d'exposition à ce risque ne dépasse pas ces limites, qui doivent respecter les lignes directrices de la banque sur le risque de taux d'intérêt.

Pour déterminer ces limites, la banque doit tenir compte des autres risques auxquels elle est exposée.

Ces limites peuvent refléter la capacité de la banque à compenser en interne ses positions concernant le taux d'intérêt, par exemple, en combinant les flux monétaires du passif de divers produits complémentaires.

Par ailleurs, ces limites doivent être réévaluées régulièrement pour refléter les modifications du profil du risque de la banque et les lignes directrices générales qu'elle a adoptée sur le risque de taux d'intérêt.

En général, les limites du risque sont définies en fonction de leur impact sur le bénéfice net,

ku nyungu nyayo, ku by'ikirenga (ni ukuvuga ibirenga mu kugera ku bikorwa bya banki yo mu mahanga) cyangwa ku gaciro kagabanyijwe k'ibirenga byahura n'ingorane ku gipimo cy'inyungu. Ibitarengwaho bishyirwaho ubusanzwe hakurikijwe tekini z'isuzuma zikoreshwa na banki.

Ihindagurika ry'igipimo cy'inyungu rishobora guturuka ku gihombo cy'imari bitewe n'inkurikizi ritera:

- ku mubare w'inyungu n'amafaranga atangwa yerekeye mutungo, umwenda no ku bintu biri hanze y'ifoto y'umutungo;
- ku gaciro k'umutungo n'imyenda n'ibiri hanze y'ifoto y'umutungo byishyuwe ku bipimo byashyizweho;
- Kuri gahunda ikurikizwa mu rujya n'uruza rw'amafaranga y'imitungo n'imyenda, bityo bigatuma bitabaho.

Aho ibikorwa bigarukira harimo gucunga no kugenzura ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu. Politiki ya banki ku byateza ingorane igipimo cy'inyungu igomba guteganya aho banki igarukira mu gushinganisha n'izindi tekini zo gucunga no kugenzura ibi byateza ingorane.

#### 4.3.1.4 Isuzuma ry'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu

Mu gucunga ibyateza ingorane ku gipimo

(i.e. the excess of access for foreign bank operations) or the discounted value of the surplus exposed to interest rate risk. These limits are normally set as a function of the risk evaluation techniques used by the bank.

Interest rate fluctuations may result in a financial loss by the effect they produce:

- on the amount of income and expenses related to asset, liability and off balance sheet items;
- on the value of asset -liability and off balance sheet elements paid at fixed rates; and
- On the schedule of monetary flows of the assets and liabilities, thereby creating uncertainty.

The coverage operation constitutes a way of managing and controlling the interest rate risk. The bank's rate risk policies must plan to what extent the bank will make use of hedging and other techniques to manage and control this risk.

#### 4.3.1.4 Evaluation of the interest rate risk

To manage the interest rate risk, there must be an

l'excédent (c'est à dire l'excès de l'accès pour les opérations étrangères de la banque) ou la valeur réduite de l'excédent exposée au risque de taux d'intérêt. Ces limites sont normalement fixées en fonction des techniques d'évaluation des risques utilisés par la banque.

Les fluctuations de taux d'intérêt peuvent entraîner une perte financière par l'effet qu'elles produisent:

- sur le montant des revenus et des dépenses liées à l'actif, le passif et les éléments hors-bilan;
- sur la valeur de l'actif-passif et les éléments hors bilan payée à taux fixe ;
- le calendrier des flux monétaires de l'actif et du passif, créant ainsi une incertitude.

L'opération de couverture constitue un moyen de gérer et de contrôler le risque de taux d'intérêt. Les politiques sur le risque de taux d'intérêt de la banque doivent planifier à quel point la banque fera usage de couverture et autres techniques pour gérer et contrôler ce risque.

#### 4.3.1.4 Évaluation du risque de taux d'intérêt

Pour gérer le risque de taux d'intérêt, il doit y

cy'inyungu, hagomba kuba igitekerezo gisobanutse cy'imibare y'amafaranga yagira ingorane n'ingaruka z'ihindagurika ku gipimo cy'inyungu bijyana n'uko icyateza ingorane kimeze.

Gukora ibi, banki igomba kugera ku bubiko bw'ibintu byatuma ifata ingamba zikwiye ku gihe kabone niyo igihe cyagenwe cyaba ari kigufi. Uko banki ifata igihe kinini mu guhuza, gukuraho no kubasha guhagarika icyateza ingorane ni nako hashobora kuba igihombo.

Buri kigo cy'imari kigomba kugira tekunike zo gusuzuma icyateza ingorane zipima neza ingaruka z'ihindagurika ry'igipimo cy'inyungu cyazaba ku miterere y'imari yacyo.

Muri ayo mahitamo nyayo, banki igomba kwita ku ihindagurika ry'ibipimo n'igihe cyumvikana kizakenera kugira ngo gishobore gutanga igisubizo ku mihindagurikire mibi y'igipimo cy'inyungu .

Hariho tekunike nyinshi banki ishobora gukoresha mu gusuzuma ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu. Buri kigo cy'imari kizakoresha nibura imwe kandi byaba byiza ari nyinshi muri izi tekunike mu rwego rwo gucunga ingorane ku gipimo yahura nazo.

Buri tekuniki ikorehwa mu kureba icyateza ingorane iri mu mpande zinyuranye, igatanga

accurate idea of the amounts at risk and the impacts of interest rate fluctuations on the risk position.

To do this, the bank must have access to data that will allow it to take the appropriate measures on a timely basis, even when the deadlines are very short. The more time the bank takes to compile, eliminate or neutralize an undesired risk, the greater the possibility of loss.

Each bank must have risk evaluation techniques that precisely measure the impact of future fluctuations of interest rates on its financial situation.

In its choice of relevant scenarios, the bank must take into account the volatility of rates and the reasonable time it will need to be able to react to unfavorable interest rate fluctuations.

There are many techniques that a bank can use to evaluate the interest rate risk. Each bank will use at least one and preferably several of these techniques to manage the rate risk to which it is exposed.

Each technique serves to view the risk involved from a different angle, offers various advantages

avoir une idée précise des montants à risque et les impacts des fluctuations de taux d'intérêt sur la position de risque.

Pour ce faire, la banque doit avoir accès aux données qui lui permettront de prendre les mesures appropriées en temps utile, même lorsque les délais sont très courts. Plus l'institution financière prend du temps pour compiler, éliminer ou neutraliser un risque indésirable, plus grande est la possibilité de perte.

Chaque banque doit avoir des techniques d'évaluation des risques qui mesurent précisément l'impact des fluctuations futures des taux d'intérêt sur sa situation financière.

Dans ses choix de scénarios pertinents, la banque doit prendre en compte la volatilité des taux et le délai raisonnable dont elle aura besoin pour être en mesure de réagir aux fluctuations défavorables de taux d'intérêt.

Il ya plusieurs techniques que la banque peut utiliser pour évaluer le risque de taux d'intérêt. Chaque banque utilise au moins une et de préférence plusieurs de ces techniques pour gérer le risque de taux auquel elle est exposée.

Chaque technique sert à examiner le risque impliqué sous un autre angle différent, offre



amahirwe n'amahirwe make kandi ikagaragara ko ikora neza cyane iyo ikomatanyijwe n'izindi tekiniiki.

Muri za tekiniiki z'isuzuma zikoreshwa, hari izihuzwa n'urujya n'uruza rw'amafaranga ku mwaka usanzwe, bihuzwa n'igihe, n'umurongo n'isesengura ry'igice cy'igihe (igipimo cyangombwa). Tekiniiki z'isuzuma zahiswemo zigomba kubahiriza imirongo ngenderwaho ku byateza ingorane ku gipimo cy'inyungu n'ibitangwaho bikurikizwa ku madosiye y'umutungo.

Banki Nkuru y'u Rwanda yemera amahame cy'uko ikigero cy'imiterere ya tekiniiki z'isuzuma ry'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu kigomba kugaragaza ikigero cy'icyateza ingorane kiri mu kigo cy'imari.

Iyo banki ikoresha ikitegererezo mu gupima no kugabanya ingorane z'igipimo cy'inyungu cyahura nazo, Banki Nkuru y'u Rwanda ibara ko iki cy'itegererezo cyageragejwe kandi cyasuzumwe hakoreshejwe serivisi yigenga.

Ibi byitegererezo bigomba gusuzumwa bigendeye ku kigero cy'uko ingorane ingana ku gipimo cy'inyungu, ku miterere y'ihindagurika ry'isoko no ku rusobe rw'ibishya bijyanye n'ingano y'igipimo cy'inyungu.

and disadvantages and turns out to be more effective when combined with other techniques.

Among the evaluation techniques used, there are the matching of monetary flows by calendar year, matching the duration, matching convexity and analysis of the partial duration (key rate). The evaluation techniques chosen must comply with the guidelines on interest rate risk and the limits applied to the asset portfolio.

The National Bank of Rwanda subscribes to the principle that the degree of sophistication of interest rate risk assessment techniques shall reflect the level of risk inherent in the bank.

When the bank uses a model to measure and mitigate its exposure to interest rate risk, the NBR expects that this model has been tested and thoroughly examined by use of an independent function.

These models must be revised as a function of the scale of exposure to interest rate risk, the nature of market variations and the complexity of innovations associated with interest rate measurement.

différents avantages et inconvénients et se révèle être plus efficace lorsqu'il est combiné avec d'autres techniques.

Parmi les techniques d'évaluation utilisées, il ya l'accouplement des flux monétaires par année civile, correspondant à la durée, à la convexité et à l'analyse de la durée partielle (taux directeur). Les techniques d'évaluation choisies doivent respecter les lignes directrices sur le risque de taux d'intérêt et les limites appliquées au portefeuille d'actifs.

La Banque Nationale du Rwanda souscrit au principe selon lequel le degré de sophistication des techniques d'évaluation de taux d'intérêt doit refléter le niveau de risque inhérent à la banque.

Lorsque la banque utilise un modèle pour mesurer et atténuer son exposition au risque du taux d'intérêt, la BNR estime que ce modèle a été testé et examiné à fond par l'utilisation d'une fonction indépendante.

Ces modèles doivent être examinés en fonction de l'étendue de l'exposition au risque du taux d'intérêt, la nature des fluctuations du marché et la complexité des innovations associées à la mesure du taux d'intérêt.

**4.3.1.5 Ibikurikizwa mu gucunga no kugenzura icyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu**

Buri banki igomba gushyiraho no gushyira mu bikorwa ibikurikizwa n'uburyo bwo gucunga amakuru byuzuye kandi bikora koko kandi bituma banki icunga inakurikirana ikigero cy'ingorane ku gipimo cy'inyungu cyahura nacyo hakurikijwe imirongo ngenderwaho na politiki yacyo y'umicungire ya ngombwa.

Ibikurikizwa nk'ibyo bigomba gutegurirwa kugaragaza akamaro n'urusobe rw'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu banki ishobora guhura nabyo. Kubera izo mpamvu, ni ngombwa gutanga kenshi kandi ku gihe raporo y'uko banki ihagaze ku byerekeye ibyateza ingorane.

By'umwihariko, ni ngombwa kumenyekanisha ako kanya ibyerekeye kutubahiriza ibitarengwaho ku byateza ingorane ku gipimo cy'inyungu no gufata ingamba zo gukosora ibitagenda.

Igenzuramutungo ni ikintu cy'ibanze mu gucunga no gukurikirana gahunda ya banki ku micungire y'ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu. Buri kigo cy'imari kizakoresha ubu buryo mu kureba ko politiki n'ibikurikizwa mu micungire byubahirizwa kandi kikamenya ko bihujwe neza.

Iri genzuramutungo rigomba kureba ibintu byose by'umicungire y'ibyateza ingorane ku gipimo

**4.3.1.5 Procedures for managing and controlling interest rate risk**

Each bank must develop and implement procedures and information systems that are effective and complete and enable the bank to manage and monitor its degree of exposure to interest rate risk in accordance with its guidelines and its relevant management policy.

Such procedures must be designed to reflect the importance and complexity of the interest rate risk to which the bank is exposed. For this purpose, it is important to submit frequent and timely reports on the bank's position regarding risk.

In particular, it is important to report promptly any violation of interest rate risk limits and to take steps to correct the situation.

Audits are a basic element for managing and monitoring a bank's interest rate risk management program. Each bank will make use of this to approach to see that its policies and management procedures are respected and ensure their integrity.

These audits must be applied to all aspects of the bank's interest rate risk management in order to:

**4.3.1.5 Procédures de gestion et de contrôle du risque du taux d'intérêt**

Chaque banque doit élaborer et appliquer des procédures et des systèmes d'information qui sont efficaces et complets, et permet à la banque de gérer et de suivre son degré d'exposition au risque du taux d'intérêt conformément à ses orientations et à sa politique pertinente de gestion.

Ces procédures doivent être conçues pour refléter l'importance et la complexité du risque du taux d'intérêt auquel la banque est exposée. A cette fin, il est important de transmettre des rapports fréquents et en temps utile sur la situation de la banque en rapport avec le risque.

En particulier, il est important de déclarer rapidement toute violation des limites du risque du taux d'intérêt et prendre des mesures pour corriger la situation.

Les audits constituent un élément fondamental pour la gestion et le suivi du programme de gestion du risque du taux d'intérêt d'une banque. Chaque banque fera usage de cette approche pour s'assurer que ses politiques et procédures de gestion sont respectées et pour s'assurer de leur intégrité.

Ces audits doivent être appliqués à tous les aspects de gestion du risque du taux d'intérêt de

cy'inyungu mu kigo cy'imari mu rwego rwo :

- Kureba iyubahirizwa rya politiki n'ibikurikizwa byashyiriweho gucunga ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu;
- Kumenya ko igenzura ry'imicungire nyaryo rikorwa hakurikijwe uko ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bihagaze;
- Kugenzura ko ibikoreshwa muri za raporo ku micungire y'amakuru bifite akamaro kandi byuzuye ;
- Kureba ko abashinzwe gucunga ibyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu bafite ubumenyi kuri politiki n'ibitarengwaho bya banki ku micungire y'ibyateza ingorane kandi ko bafite ubumenyi busabwa mu gufata ibyemezo mu bwitonzi bihuye n'iyi politiki.

Ibivuye mu isuzuma bigomba gushyikirizwa ku gihe Inama y'ubutegetsi ya banki kugira ngo bisuzumwe.

#### **4.3.2 IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE KU IVUNJISHA**

##### **4.3.2.1 Ibigamijwe**

Iyi mirongo ngenderwaho ishyiraho politiki n'ibigenderwaho by'ibanze buri kigo cy'imari kigomba gushyira muri gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha, kimwe b'ibigenderwaho by'ibanze kigomba kwemeza kugira ngo gicunge kandi gikurikirane mu buryo bushishoje ibyateza ingorane ku ivunjisha.

- ensure respect for policies and procedures established to manage interest rate risks;
- ensure that effective management controls are exercised regarding the interest rate risk positions;
- verify the relevance and accuracy of the data in the management information reports;
- See that the managers of the interest rate risk have a thorough knowledge of the bank's risk management policies and limits and have the desired skills to make wise decisions that are compatible with these policies.

The results of these evaluations must be submitted on a timely basis to the Board of Directors of the bank for examination.

#### **4.3.2 FOREIGN EXCHANGE RISK MANAGEMENT**

##### **4.3.2.1 Purpose**

These guidelines set out the basic policies and procedures each bank must include in its foreign exchange risk management program, as well as the basic criteria it must adopt to prudently manage and monitor its foreign exchange risk.

la banque en vue de:

- s'assurer du respect des politiques et procédures établies pour gérer les risques du taux d'intérêt;
- s'assurer que les contrôles efficaces de gestion sont exercés par rapport aux situations du risque de taux d'intérêt;
- vérifier la pertinence et l'exactitude des données dans les rapports de gestion d'information ;
- S'assurer que les gestionnaires du risque du taux d'intérêt disposent des connaissances approfondies sur les politiques et les limites sur la gestion du risque du taux d'intérêt de la banque et s'ils ont les compétences requises pour prendre des décisions sages qui sont compatibles avec ces politiques.

Les résultats de ces évaluations doivent être transmis au Conseil d'Administration de la banque en temps utile pour examen.

#### **4.3.2 GESTION DU RISQUE DE CHANGE**

##### **4.3.2.1Objet**

Ces lignes directrices établissent les politiques et procédures de base que chaque banque doit inclure dans son programme de gestion du risque de change, ainsi que les critères de base qu'elle doit adopter pour gérer et suivre prudemment son risque de change.

Imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha ni ngombwa ko iba mu bigize gahunda yuzuye ya sosiyete.

N'ubwo iyi mirongo ngenderwaho ireba ahanini inshingano zihariye za banki ku byerekeye imicungire y'ivunjisha, ntibivuga ko iyo micungire ishobora gukurwa mu bundi bwoko bw'ibyateza ingorane cyangwa ibindi bintu by'imicungire y'imitungo n'imyenda (nko gukenera bisesuye kurinda amafaranga ahari).

#### 4.3.2.2 Ibisobanuro by'amagambo

Ibyateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha bisobanura ingorane banki yahura nayo ku bireba ubushobozi bwo kwishyura bitewe n'ihindagurika ry'igipimo cy'ivunjisha. Ni ihindagurika ryose ryabangamira mu byateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha cyagira ingaruka ku bushobozi bwacyo bwo kwishyura.

Ibintu bibiri nibyo bigize inkomoko y'ibyateza ingorane ku ivunjisha: (i) amadevize adahura hagati y'ibigize imitungo n'imyenda bya banki cy'imari (ku ifoto y'umutungo cyangwa hanzeyawo), harimo imari shingiro, (ii) kudahuza iyinjira n'isohoka ry'amadevize. Banki ishobora guhura n'ingorane igihe cyose kitishingiye ivunjisha ryacyo ry'amadevize. Inkomoko y'icyateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha ishobora kuba mu buryo bwihariye muri serivisi n'ibikorwa mu madevize, ibikorwa by'ivunjisha n'ishoramari rikorwa mu madevize n'ishoramari

Foreign exchange risk management is necessarily a part of a comprehensive company plan.

Although these guidelines essentially cover the responsibility of the individual bank for foreign exchange risk management, that does not mean that such management can be dissociated from other types of risks or other aspects of asset-liability management (such as the absolute necessity to preserve sufficient liquidity).

#### 4.3.2.2 Definitions

Exchange rate risk is defined as the risk that a bank incurs with respect to its financial stability because of fluctuations in exchange rates. It is any unfavorable fluctuation in exchange rates risks affecting its financial stability.

Two factors are the source of the foreign exchange risk: (i) a mismatch of currencies between a bank's asset and liability elements (on or off the balance sheet), including capital, and (ii) mismatch of inflows and outflows of funds in foreign currencies. The bank is exposed to this risk as long as it has not hedged its foreign exchange position. The source of exchange rate risk can be specifically in services and operations in foreign currency, foreign exchange operations, and investments denominated in foreign currencies and investments in foreign

La gestion du risque de change fait nécessairement partie d'un plan complet de la société.

Bien que ces lignes directrices portent essentiellement sur la responsabilité de la banque pour la gestion du risque de change, cela ne signifie pas qu'une telle gestion peut être dissociée des autres types de risques ou d'autres aspects de gestion actif-passif (comme la nécessité absolue de protéger suffisamment de liquidité).

#### 4.3.2.2 Définitions

Le risque de taux de change est défini comme le risque qu'une institution financière court en rapport avec sa stabilité financière en raison des fluctuations de taux de change. C'est toute fluctuation défavorable dans le risque de taux de change affectant sa stabilité financière.

Deux facteurs sont à l'origine du risque de change: (i) inadéquation de devises entre les actifs d'une banque et ses éléments du passif (sur ou hors bilan), y compris le capital, (ii) l'anomalie de correspondance des entrées et des sorties de fonds en devises. La banque est exposée à ce risque tant qu'il n'a pas couvert sa position de change. La source du risque de taux de change peut être spécifiquement dans les services et les opérations en devises, les opérations de change, les investissements libellés en devises et les investissements dans les filiales étrangères.

mu masosiyete yabyawe nacyo.

Umubare w'amafaranga wahura n' ingorane uterwa n'ikigero cy'ihindagurika rishoboka ry'ibipimo, uburemere n'igihe icyateza ingorane byamara ku ifaranga.

Inyungu cyangwa igihombo cya banki bigomba kwemerwa hakurikijwe gahunda ya za konti. Ku bw'ibyo, ibitarengwaho ku ngorane ifaranga ryagira bigomba gufatwa nk'ikintu cya ngombwa kandi gikomeye kigize gahunda ya buri kigo cy'imari yerekeye imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha.

Banki Nkuru y'u Rwanda isaba amabanki yose gushyiraho urwego ruhamye rw'imicungire y'ibyateza ingorane ku byateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha kugira ngo bishobore guhangana n'ibyateza ingorane by'ubu bwoko.

Nk'ibindi byiciro by'icyateza ingorane, imicungire y'icyateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha irimo n'akamaro k'Inama y'Ubutegetsi na gahunda y'imicungire y'icyateza ingorane ku gipimo cy'ivunjisha, nayo irimo za politike, ibitarengwaho n'itanga – bubasha.

#### **4.3.2.3 Gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha**

Imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha igizwe no gucunga mu buryo bushishoje imiterere y'amadevize mu rwego rwo kugenzura ingaruka z'imihindagurikire y'igipimo

subsidiaries.

The amount of the risk depends on the scale of the possible fluctuations of rates and the degree and duration of the exposure to the currency risk.

The gain or loss of the bank must be recognized in accordance with the chart of accounts. Accordingly, the limit of the currency exposure must be perceived as a necessary and important component of the foreign exchange risk management program of each bank.

The National Bank of Rwanda urges all banks to establish a solid risk management framework for exchange rate risk in order to be able to deal with risks of this type.

As with the other categories of risk, management of exchange rate risk includes the role of the Board of Directors and the exchange rate risk management program, which in turn includes the policies, limits and delegations of powers.

#### **4.3.2.3. Foreign exchange risk management program**

Foreign exchange risk management consists of the prudent management of foreign currency positions in ways to control the impacts of exchange rate fluctuations on the financial

Le montant du risque dépend du niveau des fluctuations possibles des taux, du degré et de la durée de l'exposition au risque de la monnaie

Le gain ou la perte de la banque doit être reconnue conformément au plan de comptes. Par conséquent, la limite de l'exposition de la monnaie au risque doit être perçue comme un élément nécessaire et important du programme de gestion du risque de change de chaque banque.

La Banque Nationale du Rwanda ordonne à toutes les banques de mettre en place un cadre solide de gestion du risque relatif au risque de change afin d'être en mesure de faire face aux risques de ce type.

Comme d'autres catégories de risques, la gestion du risque de change inclut le rôle du Conseil d'Administration et le programme de gestion du risque de taux de change, qui, à son tour, comprend les politiques, les limites et les délégations de pouvoirs.

#### **4.3.2.3. Programme de gestion du risque de change**

La gestion du risque de change consiste en la gestion prudente des situations en devises en vue de contrôler les impacts des fluctuations des taux de change sur la position financière d'une

cy'ivunjisha ku miterere y'imari ya banki mu buryo bwagenwe.

Ni ikintu cy'ibanze kigize imicungire inoze kandi ishishoje y'amabanki akora ibikorwa by'ivunjisha. Irimo ibintu bimwe by'ibanze, nk'inshuro n'icyerekezo cy'ihindagurika ry'igipimo, ikigero cy'uko ifaranga ryahura n'icyateza ingorane n'ubushobozi bw'abantu bwo kuzuzanya inshingano zabo mu bireba banki.

ibintu byihariye by'imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha bishobora guhinduka biturutse ku kigo, bitewe n'mimerere n'urusobe rw'ibikorwa byacyo by'ivunjisha. Ariko ni ukuri ko gahunda yuzuye y'imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha igomba kubamo imirimo ikurikira: Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru bwa banki bifite inshingano nyamukuru y'uko banki yahura n'ingorane ku gipimo cy'ivunjisha n'urwego rw'icyateza ingorane cyemejwe na banki.

Bityo, bagomba:

- gushyiraho no gushyira mu bikorwa za politiki zinoze kandi zishishoje ku imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha ;
- gushyiraho no gushyira mu bikorwa ibikurikizwa nyabyo kandi bikwiye byerekeye icunga n'igenzura ry'icyateza ingorane ku ivunjisha.

situation of bank within given parameters.

It is a fundamental element of the sound and prudent management of banks that engage in foreign exchange operations. It involves certain basic factors, such as the frequency and orientation of the rate fluctuation, the degree of exposure to the currency risk and the ability of the parties to fulfill their commitments to the bank.

Specific aspects of foreign exchange risk management may vary from bank to bank, depending on the nature and the complexity of their currency exchange operations. Nevertheless, it is true that a complete foreign exchange risk management program must include the following tasks: The Board of Directors and senior management of the bank have the ultimate responsibility for the bank's exposure to exchange rate risk and the level of risk assumed by the bank.

Accordingly, they must:

- develop and implement sound and prudent policies for foreign exchange risk management;
- develop and implement effective and appropriate procedures for managing and controlling foreign exchange risk.

banque au sein des paramètres donnés.

Il constitue un élément fondamental de la gestion saine et prudente des banques qui s'engagent dans des opérations de change. Il implique certains éléments de base, tels que la fréquence et l'orientation du taux de fluctuation, le degré d'exposition de la monnaie au risque et la capacité des parties à honorer leurs engagements envers la banque.

Les aspects spécifiques de la gestion du risque de change peuvent varier d'une banque à l'autre, selon la nature et la complexité de leurs opérations de change. Néanmoins, il est vrai qu'un programme complet de gestion du risque de change doit comprendre les tâches suivantes: Le Conseil d'Administration et la Direction de la banque ont la responsabilité ultime pour l'exposition de la banque au risque de taux de change et le niveau de risque assumé par la banque.

En conséquence, ils doivent:

- Elaborer et appliquer des politiques saines et prudentes pour la gestion du risque de change;
- Elaborer et appliquer des procédures efficaces et appropriées pour gérer et contrôler le risque de change.

**a) Politiki z'imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha**

Politiki ziteye neza zigena intego n'uburyo bwo kugenzura ingamba z'imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha rya banki ni inkingi y'imicungire nyayo kandi ishishoje.

Izo politiki zigomba guteganya :

- Igaragazwa ry'amahame n'intego bigena ikigero cy'icyateza ingorane ku ifaranga banki yiteguye kwakira;
- ibisobanuro ku bitarengwaho bisobanutse kandi bishishoje ku cyateza ingorane ku ifaranga banki yishyiriyeho;
- Ibisobanuro byumvikana ku rugero rw'itanga-bubasha mu bucuruzi.

**b) Kugaragaza amahame n'intego byerekeye icyateza ingorane ku ifaranga**

Mbere yo kwemera ibitarengwaho ku byateza ingorane ku ifaranga n'ingamba zo gukurikirana imicungire y'icyateza ingorane, ni ngombwa ko buri kigo cy'imari gishyiraho intego z'ingamba zacyo zerekeye imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha kandi by'umwihariko kigasuzuma ubushake bwacyo bwo kwirengera icyo cyateza ingorane.

Uko buri kigo cy'imari cyihanganira icyateza ingorane ku ifaranga bitandukana bitewe n'ikigero cy'ikindi cyateza ingorane cyakiriwe

**a) Foreign exchange risk management policies**

Properly structured policies setting out the objectives and the control parameters of the foreign exchange risk management strategy of a bank constitute the lynch pin of effective and prudent management.

These policies must provide:

- A statement of principles and objectives that determine the degree of currency risk that the bank is ready to assume;
- A description of the precise and prudent limits to exposure to currency risk that the bank has set for itself;
- A clear definition of the levels of delegation of the trading powers.

**b) Statement of currency risk principles and objectives**

Before adopting limits on exposure to currency risk and measures for monitoring the management of this risk, every bank must necessarily set the objectives of its foreign exchange risk management strategy and in particular evaluate its willingness to assume this risk.

Each bank's degree of tolerance for currency risk will vary as a function of the scale of the other risks assumed (liquidity, credit risk, interest rate

**a) Politiques de gestion du risque de change**

Les politiques bien structurées définissant les objectifs et les paramètres de contrôle de la stratégie de gestion du risque de change d'une banque constituent le pivot d'une gestion efficace et prudente.

Ces politiques doivent prévoir :

- un énoncé des principes et des objectifs qui déterminent le degré de risque sur la monnaie que la banque est prête à assumer;
- une description des limites précises et prudentes sur l'exposition au risque sur la monnaie que la banque s'est fixée ;
- une définition claire des niveaux de délégation des pouvoirs de négociation.

**b) Enoncé des principes et des objectifs relatifs au risque sur la monnaie**

Avant d'adopter les limites sur l'exposition au risque relatif à la monnaie et des mesures de suivi de la gestion de ce risque, chaque banque doit nécessairement fixer les objectifs de sa stratégie de gestion du risque de change et en particulier évaluer sa volonté d'assumer ce risque.

Chaque degré de tolérance au risque relatif à la monnaie d'une banque peut varier en fonction de l'étendue des autres risques assumés (par

(urugero: amafaranga ahari, icyateza ingorane ku nguzanyo, icyateza ingorane ku gipimo cy'inyungu n'icyateza ingorane ku ishoramari) n'ubushobozi bwacyo bwo kwishyura ibihombo.

Nk'ibindi byose bijyana n'imicungire y'imari, ni ngombwa kumenya uko haringanizwa icyateza ingorane n'umugaruro.

N'iyo banki yakuraho icyateza ingorane ku madevize hirindwa guhura n'ingorane cyangwa hishingirwa ko cyaba, igisubizo cyo kuri uru rwego ntigishobora kwifuzwa ku mpamvu zindi zumvikana zerekeye imari.

Nk'ingaruka, imicungire y'icyateza ingorane ku ivunjisha ntigomba byanga bikunda gushaka gukuraho ibyateza ingorane bikomoka ku mihindagurikire y'igipimo. Ahubwo byafasha banki gukumira inkurikizi z'imihindagurikire y'igipimo by'ivunjisha mu mbibe byashyizeho nyuma y'isuzuma ryitondewe ry'ibihe binyuranye bishoboka by'igipimo.

**c) Ibitarengwaho ku byateza ingorane ku ivunjisha**

Buri kigo cy'imari kigomba gushyiraho ibitarengwaho bishishoje kandi bigaragara bijyanye n'icyateza ingorane ku ivunjisha kandi kikamenya ko ikigero cy'uko ingorane zaba kitarenga imbibi.

Aho bikwiye, izo mbibi zakwita :

risk and investment risk, for example) and its capacity to absorb possible losses.

As with all other aspects of financial management, it is necessary to know how to balance risk and return.

Even if a bank could eliminate foreign currency risk by avoiding exposure to it or by hedging its position, a solution of this order cannot be desirable for other valid financial reasons.

As a consequence, foreign exchange risk management must not necessarily seek to eliminate the risks attributable to rate fluctuations. It must instead enable the bank to contain the effects of fluctuations of exchange rates within the limits it has established after a careful review of various possible rate circumstances.

**c) Foreign exchange risk limits**

Each bank must establish prudent and precise limits with respect to foreign exchange risk and make sure that its level of exposure to risk does not exceed these limits.

As appropriate, these limits must take into account:

exemple le risque de liquidité, le risque du crédit, le risque de taux d'intérêt et le risque d'investissement,) et sa capacité à absorber les pertes possibles.

Comme tous les autres aspects de gestion financière, il est nécessaire de savoir comment équilibrer le risque et le rendement.

Même si une banque pourrait éliminer le risque sur les devises en évitant l'exposition à ce risque ou par la couverture de sa situation, une solution de ce genre ne peut pas être souhaitable pour d'autres raisons financières valables.

En conséquence, la gestion du risque de change ne doit pas nécessairement chercher à éliminer les risques attribuables aux taux des fluctuations. Elle doit plutôt permettre à la banque de contenir les effets des fluctuations des taux de change dans les limites qu'elle a établie après un examen attentif des différentes circonstances des taux possibles.

**c) Limites au risque de change**

Chaque banque doit mettre en place des limites prudentes et précises en rapport avec le risque de change et s'assurer que son niveau d'exposition au risque ne dépasse pas ces limites.

Le cas échéant, ces limites doivent tenir compte:



*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ku kureba niba banki iikora isoko ry'ivunjisha cyangwa niba aru umuguzi wa nyuma ku isoko;</li> <li>• Ku madevize banki yemerewemo kwirengera ubwacyo ingorane zavuka ku ivunjisha ;</li> <li>• Ku kigero cy'uko ingorane zavuka ku ivunjisha banki yiteguye kwemera niba gishyiraho isoko, harimo:</li> <li>• Ibitarengwaho bikoreshwa ku bikorwa biri hagati y'amasaha y'ifungurwa ry'isoko n'ibikorwa by'ikurikirana kuri buri faranga cyangwa ubwoko bubiri bw'amafaranga banki yemerewe kuba cyahuramo n'icyateza ingorane;</li> <li>• Ibitarengwaho biteranyijwe bikurikizwa ku bikorwa biri hagati y'amasaha isoko rifunguraho n'ibikorwa by'ikurikirana, ku mafaranga yose banki yemerewemo kuba cyahuramo n'icyateza ingorane;</li> <li>• Ikigero cy'icyateza ingorane ku ivunjisha banki yiteguye kwemera nk' umuguzi wa nyuma ku isoko, harimo agaciro kanini ntarengwa ku birenga byabikwa mu madevize kuri buri gihugu, amadevize bireba akagenwa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• whether the bank is a foreign exchange market maker or is simply an end user;</li> <li>• the currencies in which the bank is allowed to expose itself to foreign exchange risk;</li> <li>• the level of exposure to foreign exchange risk that the bank, if it is a market maker, is ready to assume, including:</li> <li>• limits applying to operations between market opening hours, as well as to forward operations, for each currency or pair of currencies in which the bank is authorized to expose itself to foreign exchange risk;</li> <li>• the total limits applying to operations between market opening hours as well as forward operations, for all currencies in which the bank is authorized to expose itself to foreign exchange risk;</li> <li>• The level of exposure to foreign exchange risk that the bank, as end user only, is ready to assume, including the maximum value of the surplus that can be held in foreign currencies for each country, the currency (ies) involved to be specified.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• si la banque est un acteur du marché de change ou simplement un utilisateur final;</li> <li>• les devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer au risque de change;</li> <li>• le niveau d'exposition au risque de change que la banque, si elle est acteur du marché, est prête à assumer, y compris:<br/>les limites applicables aux opérations entre les heures d'ouverture du marché et le suivi des opérations, pour chaque devise ou paire de devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer au risque de change;</li> <li>• les limites totales s'appliquant aux opérations entre les heures d'ouverture du marché et les opérations de suivi, pour toutes les devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer au risque de change;</li> <li>• le niveau d'exposition au risque de change que la banque, comme utilisateur final seulement, est prête à assumer, y compris la valeur maximale de l'excédent qui peut être détenu en devises pour chaque pays, les devises impliquées devant être spécifiées.</li> </ul> |
| <p>Ibi bitarengwaho bigomba gukorerwa raporo nibura rimwe ku mwaka.</p>   | <p>These limits must be the subject of at least one report per year.</p>  | <p>Ces limites doivent faire l'objet d'au moins un rapport par an.</p>  |
| <p>Mu gushyiraho ibi bitarengwaho, banki igomba</p>   | <p>To establish these limits, the bank must take into</p>   | <p>Pour établir ces limites, la banque doit prendre</p>   |

kwita ku bindi byateza ingorane ikigo gishobora guhura nabyo. Kigomba rero gusuzuma ibintu binyuranye nk'uko imari shingiro ikwiye yacyo imeze, amafaranga ahari, imimerere y'imyenda, ibyateza ingorane ishoramari n'ibyateza ingorane igipimo cy'ivunjisha.

Kigomba gucunga uko amadevize yacyo ahagaze hitabwa ku bushobozi bwacyo bwo kubisobanura vuba bibaye ngombwa. Nanone, ibitarengwaho bigomba kongera gusuzumwa buri gihe kugira ngo hitabwe ku ihindagurika rishoboka ku iyoyoka ry'igipimo cy'ivunjisha n'imirongo ngenderwaho banki yemeje ku bireba icyateza ingorane ku madevize n'ibindi byateza ingorane gishobora guhura nabyo.

Amadevize yemewe ubusanzwe abamo amafaranga y'amahanga banki cyasabwa gukoramo ibikorwa. Ayo ahanini ni amadevize banki ikoramo ibikorwa by'ubucuruzi.

Banki izashyiraho ibitarengwaho mu kuba cyahura n'ingorane zerekeye ivunjisha zikurikizwa ku byateza ingorane byihariye bituruka ku micururize y'amadevize ya buri munsu (imiterere yerekeye icuruza) n'ibyateza ingorane bituruka ku miterere rusange y'ibigize imitungo n'imyenda, byose biri cyangwa bitari mu ifoto y'umutungo wayo (uko iteye cyangwa wahindurwa).

Ishyirwaho ry'ibitarengwaho rizafasha gusuzuma

consideration the other risks to which it is exposed. It must therefore evaluate various factors such as its capital adequacy, liquidity, credit quality, investment risk and interest rate risk.

It must manage its foreign currency positions taking into account its capacity to clear them quickly if necessary. Moreover, these limits must be reassessed regularly to take into account of possible variations in exchange rate volatility and the general guidelines that the bank has adopted regarding foreign exchange risk and the other risks to which it is exposed.

Authorized currencies usually include the foreign currencies in which a bank may be asked to perform operations. These are mainly the foreign currencies in which the bank conducts commercial activities.

A bank will adopt limits to its foreign exchange risk exposure that apply both to specific risks that result from the daily trading in foreign currencies (transactional positions) and from risks that result from the overall structure of its asset and liability elements, both on and off its balance sheet (structural or conversion positions).

The establishment of such limits will help in

en considération les autres risques auxquels elle est exposée. Il faut donc évaluer les divers facteurs tels que l'adéquation du capital, la liquidité, la qualité de crédit, le risque d'investissement et de risque de taux d'intérêt.

Elle doit gérer ses positions en devises en tenant compte de sa capacité à les faire disparaître rapidement si nécessaire. Par ailleurs, ces limites doivent être réévaluées régulièrement pour tenir compte des variations possibles de la volatilité des taux de change et les orientations générales que la banque a adopté au sujet du risque de change et les autres risques auxquels elle est exposée.

Les devises autorisées comprennent généralement les monnaies étrangères dans lesquelles il est demandé à une banque d'effectuer des opérations. Ce sont principalement les devises dans lesquelles la banque effectue des activités commerciales.

Une banque adoptera des limites à son exposition du risque de change qui s'appliquent aussi bien à des risques spécifiques qui résultent de la négociation quotidiennes en devises (positions transactionnelles) et des risques qui résultent de la structure d'ensemble de ses éléments d'actif et de passif, à la fois sur et hors de son bilan (situation structurelle ou conversion).

L'établissement de telles limites aidera à vérifier

niba ingano n'ibigize imiterere y'uko bihagaze n'uko bicuruzwa bicungwa mu buryo bukwiye kandi bushishoje kandi bidahungabanya uko muri rusange banki yahura n'ibyateza ingorane ku ivunja ry'amadevize.

Muri rusange, ibitarengwaho ku cyateza ingorane bigaragazwa hakurikijwe igipimo hagati y'uko ivunjisha rihagaze n'inyungu cyangwa imari shingiro bireba, cyangwa se bitewe n'ingano y'amadevize, by'urugero, mu mibare isesuye cyangwa se umubare w'ibikorwa.

#### **d) Itanga bubasha**

Umurongo usobanutse utandukanya ingano zitanga ububasha ufasha kumenya imiterere y'amadevize banki itarenza inzitizi zashyizweho muri za politiki z'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha ry'amadevize.

Ubu bubasha bushobora kuba busesuye mu buryo bwose cyangwa bufite aho bugarukira cyangwa se bumwe busesuye mu buryo bwose n'aho ubundi bufite aho bugarukira. Bushobora guhabwa abantu cyangwa amatsinda cyangwa se busangiwe na muri komite.

Itangabubasha rigomba gushingira ku nyandiko zisobanura:

- Ingano y'itanga-bubasha yaba isesuye cyangwa ifite aho igarukira;
- Amazina y'udushami, abantu bafite imyanya, komite n'umuntu wese ububasha bwahawe;

verifying whether the size and composition of a structural position and a trading position are managed in an appropriate and prudent manner and do not destabilize the bank's overall exposure to foreign exchange risk.

In general, the risk limits are expressed as a function of the ratio between the foreign currency position and the profits or capital involved or, depending on the volume of foreign currency, in an absolutely amount or number of operations, for example.

#### **d) Delegation of powers**

A clear demarcation of the levels of delegated powers helps ensure that a bank's foreign currency positions do not exceed the limits set in of its foreign exchange risk management policies.

These powers can be totally absolute or limited or some can be absolute and others limited. They can be conferred to persons or to groups or shared within a committee.

The delegation of powers must be based on documents that specify:

- the scope of the delegation of powers, whether absolute or limited;
- the names of the units, persons holding positions, committees or any person to whom

si la taille et la composition d'une situation structurelle et une situation de commerce sont gérées de manière appropriée et prudente et ne déstabilisent pas l'exposition globale de la banque au risque de change.

En général, les limites de risque sont exprimées en fonction du rapport entre la situation en devises, les profits ou le capital, soit, selon le volume de devises, le montant absolu ou le nombre d'opérations, par exemple.

#### **d) Délégation de pouvoirs**

Une délimitation claire des niveaux de pouvoirs délégués contribue à garantir que les positions d'une banque en devises ne dépassent pas les limites fixées dans ses politiques de gestion du risque de change.

Ces pouvoirs peuvent être totalement absolus ou limités ou certains peuvent être absolus et d'autres limités. Ils peuvent être conférés à des personnes ou à des groupes ou partagés au sein d'un comité.

La délégation de pouvoirs doit être basée sur des documents qui précisent:

- la portée de la délégation de pouvoirs, qu'elle soit absolue ou limitée;
- les noms des unités, des personnes occupant les postes, les comités ou toute personne à qui

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubushobozi bw'abahawe ububasha nabo bwo gutanga ububasha;</li><li>• Inzitizi, niba zihari, zishyizwe ku bantu bahawe ububasha.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• powers are delegated;</li><li>• the ability of the delegates to delegate their powers in turn; and</li><li>• The restrictions, if any, imposed on the persons with delegated powers.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• les pouvoirs sont délégués;</li><li>• la capacité des délégués à déléguer leurs pouvoirs à leur tour ;</li><li>• les restrictions, le cas échéant, imposées aux personnes avec des pouvoirs délégués.</li></ul> |
|--|--|---|

Ingano y'ububasha bwatanzwe ishobora guhinduka bitewe na banki kubera ibintu byinshi birimo:

The scope of the delegation of powers may vary from one bank to another because of a number of factors, such as:

La portée de la délégation de pouvoirs peut varier d'une banque à une autre compte tenu de certains facteurs, tels que:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Imirongo ngenderwaho ya banki ireba icyateza ingorane ku ivunjisha;</li><li>• Ingano n'imimerere y'ibikorwa bya banki byerekeye ivunjisha;</li><li>• Uburambe n'ububasha bw'abantu bashinzwe gushyira mu bikorwa ibikorwa by'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• the bank's guidelines with respect to foreign exchange risk;</li><li>• the size and the nature of the bank's foreign exchange operations; and</li><li>• The experience and competence of persons responsible for the execution of the foreign exchange risk management activities.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les lignes directrices de la banque en matière de risque de change;</li><li>• la taille et la nature des opérations de change de la banque;</li><li>• l'expérience et la compétence des personnes chargées de l'exécution des activités de gestion du risque change.</li></ul> |
|---|--|--|

#### 4.3.2.4 Ibukurikizwa mu gucunga no gukurikirana ibyateza ingorane ku ivunjisha

#### 4.3.2.4. Procedures for managing and monitoring the foreign exchange risk

#### 4.3.2.4. Procédures de gestion et de suivi du risque de change

Buri kigo cy'imari gikora ibikorwa by'ivunjisha gishinzwe gutegura, gushyira mu bikorwa no kugenzura imicungire no gukurikirana ibukurikizwa ku byateza ingorane ivunjisha hakurikijwe za politiki za ngombwa z'imicungire. Ibyo bikurikizwa bigomba by'umwihariko kujyana n'ingano, inshuro n'urusobe rw'ibikorwa bya banki byerekeye ivinjisha.

Each bank that performs foreign exchange operations is responsible for preparing, implementing and overseeing the management and monitoring procedures for foreign exchange risk in accordance with its relevant management policies. Such procedures must be specially adapted to the size, frequency and complexity of the bank's foreign exchange operations.

Chaque banque qui effectue des opérations de change est responsable de la préparation, de l'exécution, de la supervision de gestion et le suivi des procédures pour le risque de change en conformité avec ses politiques pertinentes de gestion. Ces procédures doivent être spécialement adaptées à la taille, à la fréquence et à la complexité des opérations change de la banque.

Ibukurikizwa mu micungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha bigomba kuba bishingiye:

The foreign exchange risk management procedures must be based on:

Les procédures de gestion du risque de change doivent être basées sur:

- ku ibaruramari n'uburyo bw'imicungire y'amakuru atuma habaho gusuzuma no gukurikirana imiterere y'amadevize, ibyateza ingorane ku ivunjisha n'inyungu n'ibihombo mu madevize;
- igenzura rigenga imicungire y'ibikorwa by'ivunjisha;
- Igenzura ry'igenga.

**a) Isuzuma ry'ibyateza ingora ku ivunjisha**

Mu gucunga ibyateza ingorane ku ivunjisha ni ngombwa kugira igitekerezo cyuzuye ku mubare icyateza ingorane ushingiyeho n'ingaruka imihindagurikire y'igipimo cy'ivunjisha ishobora kugira ku miterere y'amadevize. Igenzura ry'ibikorwa by'ivunjisha bituma banki imenya ko kidashobora guhura n'icyateza ingorane giturutse ku ngamba zidakwiye cyangwa se ku igenzura ridakwiye ry'ivunjisha.

Ni ngombwa kwandika no gutanga mu buryo bwuzuye kandi bwihuse amakuru ku bikorwa by'ivunjisha n'iherekanya ry'amadevize, mu rwego rwo gupima ingano y'uko ikigo cyahura n'icyateza ingorane ku ivunjisha no gukurikirana icyateza ingorane.

Bityo, buri kigo cy'imari gikora ibikorwa by'ivunjisha kigomba kugira ibaruramari n'uburyo bw'imicungire y'amakuru bwandika kandi bugasuzuma mu buryo buhagije kandi bwuzuye:

- accounting and management information systems that make it possible to evaluate and monitor the foreign currency positions, the foreign exchange risk and foreign currency gains or losses;
- controls governing the management of foreign exchange operations; and
- Independent verifications.

**a) Evaluation of the foreign exchange risk**

To manage the foreign exchange risk, it is necessary to have an accurate idea of the amounts on which the risk is based and the impact that exchange rate fluctuations can have on foreign currency positions. The control of foreign exchange operations allows the bank to make sure that it is not exposed to a risk resulting from an inappropriate strategy or subject to inadequate foreign exchange controls.

It is essential to record and present accurately and quickly the information on foreign exchange operations and transfers of foreign currencies, in order to measure the degree of exposure to foreign exchange risk and monitor the risk.

Thus, each bank that performs foreign currency operations must have an effective accounting and management information system that records and accurately and precisely evaluates:

- les systèmes de gestion d'information et comptables qui permettent d'évaluer et de suivre les situations en devises, le risque de change et les gains ou pertes en devises;
- les contrôles régissant la gestion des opérations de change ;
- des vérifications indépendantes.

**a) Evaluation du risque de change**

Pour gérer le risque de change, il est nécessaire d'avoir une idée précise des montants dont le risque est fondé et l'impact que les fluctuations des taux de change peuvent avoir sur les situations en monnaie étrangères.

Le contrôle des opérations de change permet à la banque de s'assurer qu'elle n'est pas exposée à un risque résultant d'une stratégie inappropriée ou soumise à l'insuffisance des contrôles de change.

Il est essentiel d'enregistrer et de présenter rapidement et avec précision les informations sur les opérations de change et des transferts de devises, afin de mesurer le degré d'exposition au risque de change et de contrôler le risque.

Ainsi, chaque banque qui effectue des opérations en devises doit avoir un système efficace de gestion d'information et comptable, qui enregistre et évalue avec exactitude et précision:

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

- Ingano y'uko ikigo cyahura n'icyateza ingorane ku ivunjisha;
- ingaruka z'imihindagurikire ishoboka mu bipimo by'ivunja ku bikorwa byacyo.

Buri kigo cy'imari kigomba gushyira mu bikorwa tekhnike z'igenzura n'itanga ry'amakuru bipima:

- Imiterere nyayo hagati y'amasaha y'ifungura ry'isoko n'imiterere ya mbere yayo kuri buri faranga cyangwa itsinda ry'amafaranga ikigo cyemerewe kuba cyahuramo ubwacyo n'icyateza ingorane ku ivunjisha;
- Imiterere rusange hagati y'amasaha y'ifungura ry'isoko n'imiterere rusange ya mbere yayo ku mafaranga yose ( niba hari amasoko nk'ayo);
- Inyungu n'ibihombo mu gucuruza no kuvunja biturutse ku bikorwa by'amafaranga cyangwa bifitanye isano n'imiterere yayo.

**b) Gukurikirana ibikorwa by'ivunjisha**

Banki ikurikirana ibikorwa by'ivunjisha kirinda ubwacyo ibihombo byazabaho kimenya ko kitazahura n'icyateza ingorane kitemewe kandi ko ibikorwa byacyo by'ivunjisha byubahiriza za politiki n'ibikurikizwa byacyo. Mu gukurikirana ibikorwa, bituma bishoboka ko banki imenya ko itazahura n'icyateza ingorane biturutse ku ngamba zidakwiye cyangwa ku igenzura ry'ivunja ridakwiye.

- its degree of exposure to foreign exchange risk; and
- the impacts of possible fluctuations in exchange rates on its activities.

Each bank must implement control and information presentation techniques that measure:

- net positions between market opening hours and the net forward positions for each currency or pair of currencies in which the bank is authorized to expose itself to foreign exchange risk;
- the overall positions between market opening hours and the overall forward positions in all currencies (if there are such markets); and
- The transactional and conversion gains and losses resulting from currency operations or linked to structural positions.

**b) Monitoring foreign currency operations**

A bank that monitors its foreign currency operations protects itself against future losses by making sure that it is not exposed to any unauthorized risk and that its foreign currency operations comply with its policies and procedures it. By monitoring operations, it becomes possible for a bank to be sure that it is not exposed to a risk resulting from an inappropriate strategy or subject to inadequate currency controls.

- son degré d'exposition au risque de change ;
- l'impact des fluctuations possibles dans les taux de change sur ses activités.

Chaque banque doit mettre en œuvre des techniques de contrôle et de présentation des informations qui mesurent:

- les positions nettes entre les heures d'ouverture du marché et les positions nettes d'avant pour chaque devise ou paire de devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer au risque de change;
- les positions globales entre les heures d'ouverture du marché et les positions globales d'avant dans toutes les devises (si ces marchés existent),
- les gains transactionnels et de conversion, les pertes résultant des opérations de monnaie ou liées à des situations structurelles.

**b) Suivi des opérations en devises**

Une banque qui suit ses activités en devises se protège contre les pertes futures en faisant en sorte qu'il n'est pas exposé à un risque non autorisé et que ses opérations en devises soient conformes à ses politiques et procédures. Par le suivi des opérations, il devient possible pour une banque d'être sûre qu'elle n'est pas exposée à un risque résultant d'une stratégie inappropriée ou sujet à des contrôles de change inadéquat.

N'ubwo gukurikirana ibikorwa by'ivunjisha bihinduka hakurikijwe imimerere n'ingano by'ibikorwa bya banki, gahunda yose yo gukurikirana ivunjisha izakenera amabwiriza asobanutse agenga:

- Imitunganyirize y'igenzura kugira ngo kimenye ko hari itandukanyirizo risobanutse kandi nyaryo ry'imirimo hagati y'abantu bagitangira ibikorwa by'ivunjisha bashinzwe imikorere (by'urugero kwishyura vuba kandi mu buryo bwuzuye, kuvunjisha no guhuza inyandiko zemeza, bishingiye ku gihe ku gihe) n'ababazwa ibikorwa by'ivunjisha;
- Ikurikirana ry'ibikorwa mu kumenya ko :
  - Ibikorwa byashyizwe mu bitabo na regisitiri by'ikigo cyimari;
  - Ibikorwa byahujwe neza;
  - Ubucuruzi butemewe buvumburwa vuba kandi bumenyeshwa ubuyobozi;
  - Kandi ko igenzura rigamije kumenya ko ibikorwa by'ivunjisha bigenzurwa buri gihe bigendeye ku nzitizi zikurikizwa ku cyateza ingorane ku ivunjisha no ku bakora ivunjisha kandi ko ryita no ku zindi nzitizi, kandi ko ibirenga bikorwaho raporo.

Nanone, buri kigo cy'imari kigomba kumenya ko abakozi bacyo bashinzwe ibikorwa by'ivunjisha ku ruhande rwacyo bubahiriza amategeko y'imyitwarire yanditse. Ayo mategeko azabamo imirongo ngenderwaho agenga ubucuruzi hagati

Although the monitoring of foreign exchange operations varies according to the nature and size of the bank's operations, any foreign exchange monitoring program will necessarily have clear rules governing:

- organizational controls, to make sure that there is a clear and effective separation of tasks between the persons who begin the foreign exchange operations and are responsible for operational functions (quick and accurate settlement, exchange and conciliation, on a timely basis, of confirmations, for example) and those who account for the foreign exchange operations;
- monitoring procedures to make sure that:
- the operations are fully entered in the books and records of the bank;
- the operations are properly settled;
- unauthorized trades are quickly detected and reported to management; and
- The controls intended to ensure that the currency operations are regularly audited in the light of the limits applicable to foreign exchange risk and to counterparties and take into account other limits, and that any surplus is properly reported.

In addition, every bank must make sure that the members of its staff responsible for performing foreign exchange operations on its behalf respect a written code of ethics. Such a code will include the guidelines governing trading between related

Bien que le suivi des opérations de change varie en fonction de la nature et la taille des opérations de la banque, aucun programme de suivi de change n'aura nécessairement des règles claires régissant:

- Les contrôles organisationnels, pour s'assurer qu'il y ait une séparation claire et efficace des tâches entre les personnes qui commencent les opérations de change et qui sont responsables de fonctions opérationnelles (règlement rapide et précis, le change et la conciliation, en temps opportun, des confirmations, par exemple) et celles qui répondent des opérations de change;
- les procédures de suivi pour s'assurer que:
- les opérations sont entièrement entrées dans les livres et registres de la banque;
- les opérations sont correctement réglées ;
- les commerces non autorisés sont rapidement détectés et signalés à la direction ;
- les contrôles destinés à s'assurer que les opérations en devises sont régulièrement auditées à la lumière de la limite applicable au risque de change et de contreparties et prendre en compte d'autres limites, et que tout excédent est correctement signalé.

En outre, chaque banque doit s'assurer que les membres de son personnel chargé de l'exécution d'opérations de change de son côté respectent le code de conduite écrit. Un tel code comprendra les lignes directrices régissant les opérations

y'abantu bafitanye isano n'ibikorwa bishobora gutuma haba igongana ry'inyungu.

Iyi mirongo ngenderwaho izagenga ubucuruzi bwihariye ku bantu bafitanye isano, ibikorwa by'ivunjisha byihariye ku bahuza n'imibanire mu bucuruzi n'abahuza mu byerekeye isoko ry'imari n'imigabane n'abafite uruhare ku isoko ry'amafaranga. Buri kigo cy'imari kigomba kumenya ko iyi mirongo ngenderwaho isuzumwa ku gihe cyagenwe ku byerekeye abahuza gikorana nabo.

Ikoresha rya tekhnike ryo kwishingira ni inzira imwe yo gucunga no gukurikirana icyateza ingorane ku ivunjisha. Ku bw'ibyo, inyandiko zinyuranye z'imari zishobora gukoreshwa mu kwishingira, nk'ibikorwa by'imari bishamikiye ku bindi, amasezerano y'igihe yerekeye amadevize, amasezerano y'igihe cyangwa amadevize y'igihe gito kimwe n'igurana ry'amadevize.

Mu gukoresha izi nyandiko, banki igomba kubahiriza inyandiko zemewe n'amabwiriza ya BNR yerekeye ivunjisha.

Muri rusange, amabanki make azakoresha ubwoko bwose bwa tekhnike bw'ubwishigizi cyangwa inyandiko. Bizareba icyiza gikwiranye n'imimerere n'ingano y'ibikorwa byabo byerekeye icyateza ingorane ku ivunjisha, ububasha n'uburambe bw'abayobozi n'ubushobozi bwo gukurikirana ivunjisha

parties and operations that could result in conflicts of interest.

These guidelines will govern in particular trades with affiliated parties, personal foreign currency operations of brokers and the trading relations with the stock brokers and money market dealers with whom the bank deals. Each bank must make sure that these guidelines are reviewed periodically with all the intermediaries with whom it deals.

The use of hedging techniques is one way of managing and monitoring foreign exchange risk. In this respect, various financial instruments can be used for hedging, such as derivatives, forward currency contracts, futures contracts or currency options, as well as currency swaps.

For the application of these instruments the bank must respect the instruments authorized by the foreign currency regulation of the NBR.

Generally, few financial banks will use all types of hedging techniques or instruments. They will consider which are best suited to the nature and extent of their foreign exchange risk operations, the competence and experience of their executives and the capacity of their relevant foreign exchange monitoring and information

entre personnes apparentées et des opérations qui pourraient entraîner des conflits d'intérêts.

Ces lignes directrices régiront notamment dans les commerces avec des personnes apparentées, les opérations personnelles des courtiers en devises et les relations commerciales avec les courtiers en valeurs mobilières et des courtiers sur le marché monétaire avec lesquels la banque traite. Chaque banque doit s'assurer que ces lignes directrices sont examinées périodiquement avec tous les intermédiaires avec lesquels elle traite.

L'utilisation de techniques de couverture est un moyen de gestion et du suivi du risque de change. A cet égard, divers instruments financiers peuvent être utilisés pour la couverture, tels que les produits dérivés, les contrats à terme sur devises, contrats à terme ou des options sur devises, ainsi que des swaps de devises.

Pour l'utilisation de ces instruments, la banque doit respecter les instruments autorisés par la réglementation de change de la BNR.

En règle générale, peu des banques utilisent tous les types de techniques de couverture ou des instruments. Ils examineront les mieux adaptés à la nature et l'étendue de leurs opérations du risque de change, la compétence et l'expérience de leurs dirigeants et la capacité de leur suivi pertinent de change et des systèmes



n'uburyo bwabo bw'amakuru.

Inyandiko zikoreshwa zerekeye imari mu kwishingira ntizitandukanye n'izikoreshwa mu kugura imimerere y'icyateza ingorane.

Mbere yo kwitabaza ibintu byo kwishingira, amabanki agomba kumenya ko bizi tekikinike zo kwishingira no kwizera ko inyandiko bikoresha itanga igisubizo ku bikenewe mu kwishingira mu buryo nyabwo kandi butanga inyungu.

Byongeye kandi, umusaruro w'ibikorwa byo kwishingira uzahabwa agaciro hatitabwa gusa ku miterere ya tekinike ya buri gikorwa, ahubwo muri rusange k'uko banki yahura n'icyateza ingorane byaturuka ku ihinduka ry'ibigize umutungo n'ibigize umwenda cyangwa biturutse ku bindi byateza ingorane (by'urugero inguzanyo, igipimo cy'inyungu cyangwa imimerere y'icyateza ingorane).

Ku bw'ibyo, ibikorwa byo kwishingira bigomba kuba biri mu ngamba zo kwishingira zumvikana kandi ingaruka zabyo banki izumva mu buryo bwuzuye, niba amahitamo anyuranye y'imihindagurikire y'isoko abaye.

Ku rundi ruhande, intego n'ibitarengwaho bifitanye isano n'ibikorwa byo kwishingira bigomba kumvikana mu buryo bukwiye ku ngamba zose zemejwe, ku kwishingira nyako icyateza ingorane mu buryo bufatika bitari igikorwa cyerekeye ubukungu ushingiyeye ku

systems.

The financial instruments used for hedging do not differ in form from those used for acquiring the risk position.

Before having recourse to hedging banks must make sure that they know the hedging technique and be sure that the instruments they use respond to their hedging needs effectively and profitably.

Furthermore, the effectiveness of hedging operations will be evaluated by taking into account not only the technical characteristics of each operation but also the overall bank exposure to risk that could arise from a change in the composition of asset and passive elements or from other risks (credit, interest rate or position risk, for example).

In this respect, the hedging operations must be part of an unequivocal hedging strategy whose consequences the bank understands perfectly, if various scenarios of market fluctuation shall occur.

Furthermore, the objectives and limits linked to the hedging operations must be properly understood for any strategy adopted, for the effective hedging of a real risk, and not an economic exercise based on hypothetical risks.

d'information.

Les instruments financiers utilisés pour la couverture ne diffèrent pas du point de vue forme de ceux utilisés pour l'acquisition de la situation du risque.

Avant de recourir à des produits de couverture, les banques doivent s'assurer qu'ils connaissent la technique de couverture et s'assurer que les instruments qu'ils utilisent répondent à leurs besoins de couverture efficace et rentable.

Par ailleurs, l'efficacité des opérations de couverture sera évaluée en tenant compte non seulement des caractéristiques techniques de chaque opération, mais aussi de l'exposition globale de la banque au risque qui pourrait résulter d'un changement dans la composition des éléments d'actif et du passif ou d'autres risques (par exemple, risque de crédit, risque de taux d'intérêt ou risque de position).

À cet égard, les opérations de couverture doivent faire partie d'une stratégie de couverture sans équivoque dont les conséquences de la banque comprennent parfaitement, si divers scénarios de fluctuation du marché se produisent.

Par ailleurs, les objectifs et les limites liées aux opérations de couverture doivent être bien compris pour toute stratégie adoptée, pour la couverture effective d'un risque réel, et non un exercice économique fondé sur des risques hypothétiques.

byateza ingorane cyakwigaho.

Byumvikane ko kugurana amadevize bigira inkurikizi zo gusimbuza icyateza ingorane ku ivunjisha icyateza ingorane ku nguzanyo (bivuga icyateza ingorane yerekeye ingurane mu kugurana idashobora kurangiza inshingano zayo). Ni ingirakamaro ku kigo cy'imari kwita ku ngano y'aho icyateza ingorane ku nguzanyo mu bikorwa byacyo rusange yagira inkurikizi kuri sosiyete yose.

Amabanki agitangira gukoresha inyandiko zishamikiye ku zindi nk'abazikoresha bwa nyuma n'abagitangira cyangwa bongera ibikorwa byabo ku nyandiko zishamikiye ku zindi cyangwa bafata umwanaya nyawo muri uru rwego bigomba kuba byarashyizeho politiki n'ibikorwa bya ngombwa kandi bishobora kubishyira mu bikorwa.

Imicungire y'ibyateza ingorane by'ibikorwa cy'imari gishamikiye ku bindi kigomba kwinjizwa uko bishoboka kose mu buryo rusange bw'imicungire y'ibyateza ingorane banki, bituma urwego rw'imihangire rukoresha ku bindi bikorwa bya banki.

**c) Igenzura mutungo ryo hanze**

Mu rwego rwo gucunga no kugenzura gahunda y'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha, ni ngombwa ko buri kigo cy'imari kigira igenzuramutungo ryo hanze. Buri kigo cy'imari kizakoresha ubu bwoko bwo gukurikirana kugira

It shall be noted that currency swaps result in the replacement of a foreign currency risk by a credit risk (i.e. the risk that the counterparty to the swap cannot fulfill his obligations). It is important for the bank to take into account to what extent the credit risk in its general operations could have repercussions for the whole company.

Banks that start to use derivative instruments as limited end users and those that begin or extend their operations to derivative instruments or take an active position in this area must have established the necessary policies and procedures and be able to implement them.

Risk management of derivative instruments must be integrated as much as possible in the bank's overall risk management system, making use of the conceptual framework used for other bank activities.

**c) External audits**

To manage and control its foreign exchange risk management program, every bank must necessarily have external audits. Each bank will use this type of monitoring to make sure that its relevant policies and procedures are being

Il doit être noté que la devise des swaps entraîne le remplacement d'un risque de change par un risque de crédit (à savoir le risque que la contrepartie au swap ne peut pas remplir ses obligations). Il est important pour la banque de prendre en compte dans quelle mesure le risque de crédit dans ses activités générales pourraient avoir des répercussions pour toute l'entreprise.

Les banques qui commencent à utiliser des instruments dérivés en tant qu'utilisateurs finaux limités et ceux qui commencent ou étendent leurs opérations sur des instruments dérivés ou qui prennent une position active dans ce domaine doivent avoir établi les politiques et procédures nécessaires et être capables de les appliquer.

La gestion du risque des instruments dérivés doit être intégrée autant que possible dans le système de gestion globale du risque de la banque, en faisant usage du cadre conceptuel utilisé pour d'autres activités de la banque.

**c) Audits externes**

Pour gérer et contrôler son programme de gestion du risque de change, chaque banque doit nécessairement avoir des audits externes. Chaque banque va utiliser ce type de suivi pour s'assurer que ses politiques et procédures pertinentes sont

ngo kimenye ko politiki zacyo za ngombwa n'ibikurikizwa byubahirizwa no kugira ngo kizere ko byuzuye.

Iri genzura ryo hanze rigomba, ku gihe cyumvikana, gukurikirana imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha ikoresha na banki, kugira ngo kimenye ko:

- Politiki n'ibikurikizwa byashyizweho ku micungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha byubahirizwa;
- Igenzura nyaryo ry'imicungire y'imiterere y'ifaranga rikorwa;
- Raporo z'imicungire y'amakuru zuzuye ku byerekeye imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha ikoresha na banki;
- Ingamba zose zo kwishingira zemejwe zihuza na politike za banki, gahunda n'ibikurikizwa ku micungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha;
- Abacunga ibyateza ingorane ku ivunjisha bazi mu buryo bwuzuye politike n'ibitangaho by'imicungire y'ibyateza ingorane ku ivunjisha ku cyateza ingorane kandi bafite ubushobozi bwifuzwa kugira ngo bafate ibyemezo mu bushishozi butabangamiye izi politike.

Inkurikizi z'iri suzuma zigomba kohererezwa ku gihe cyagenwe Inama y'Ubutegetsi ya sosiyete kugira ngo iyisuzume.

respected and to ensure their completeness.

These external audits must, over a reasonable period, monitor the foreign exchange risk management practiced by the bank, in order to ensure that:

- the policies and procedures established for foreign exchange risk management are respected;
- effective management controls of currency positions are exercised;
- management information reports are complete and exact with respect to the foreign exchange risk management practiced by the bank;
- any hedging measures adopted respond to the bank's policies, strategies and procedures for foreign exchange risk management; and
- The exchange risk managers are perfectly informed of the foreign exchange risk management policies and the limits for risk and have the desired competence to make wise decisions that are compatible with these policies.

The results of these evaluations must be submitted on a timely basis to the Board of Directors of the company for its examination.

respectées et pour assurer leur exhaustivité.

Ces audits externes doivent, sur une période raisonnable, suivre la gestion du risque de change pratiqué par la banque, en vue de s'assurer que:

- les politiques et procédures établies pour la gestion du risque de change sont respectées;
- Les contrôles de gestion efficaces des positions de change sont exercés;
- Les rapports de gestion d'information sont complètes et exactes en rapport avec la gestion du risque de change pratiqué par la banque;
- les mesures de couverture adoptées répondent aux politiques de la banque, les stratégies et procédures de gestion du risque de change ;
- les gestionnaires du risque de change sont parfaitement informés des politiques et limites de gestion du risque de change et disposent de compétence exigée pour prendre des décisions sages qui sont compatibles avec ces politiques.

Les résultats de ces évaluations doivent être présentés en temps opportun au Conseil d'Administration de la société pour son examen.

#### **4.3.3 ICYATEZA INGORANE IMARI SHINGIRO N'IBICURUZA BY'IBANZE**

Icyateza ingorane ku giciro cy'imigabane ni icyateza ingorane ku nyungu cyangwa ku mari shingiro biturutse ku mpinduka mbi mu gaciro k'amadosiye y'imigabane ya banki. Icyateza ingorane ku giciro kijyanye n'imigabane gishobora kuba cyafata urwego rw'imari yose cyangwa ntikirufate. Icyamba mbere kireba imigendekere y'agaciro k'amadosiye ku mpinduka y'ikigero rusange cy'ibiciro by'imigabane, mu gihe icyamba nyuma kireba ihinduka ry'ibiciro bishyirwaho n'imimerere yihariye banki.

Icyateza ingorane ku bintu by'ibanze ni uko ibiciro by'ibintu by'ibanze cyangwa iyoyoka ryabyo rizahinduka.

Kimwe n'ibindi byateza ingorane, impungenge ku micungire y'imigabane n'ibyateza ingorane ibicuruzwa by'ibanze bigomba gutangirira ku buyobozi bukuru. Igenzura nyaryo ry'Inama y'ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru by'uko imigabane yose n'ibicuruzwa by'ibanze byahura n'ingorane ni ishingiro ry'uburyo bw'imicungire y'ibyateza ingorane.

#### **4.4 IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE IMIKORERE**

##### **4.4.1 Intego n'ibisobanuro by'amagambo**

Ibyateza ingorane ku mikorere ni uko habaho

#### **4.3.3 EQUITY AND COMMODITY RISK**

Equity price risk is risk to earnings or capital that results from adverse changes in the value of equity related portfolios of a bank. Price risk associated with equities could be systematic or unsystematic. The former refers to sensitivity of portfolio's value to changes in overall level of equity prices, while the later is associated with price volatility that is determined by bank specific characteristics.

Commodity risk is the risk that commodity prices and or their implied volatility will change.

Likewise other risks, the concern for management of the equity and commodity risks must start from the top management. Effective board and senior management oversight of the bank's overall equity and commodity risk exposure is cornerstone of risk management process.

#### **4.4. OPERATIONAL RISK MANAGEMENT**

##### **4.4.1. Object and Definitions**

Operational risk is the risk of direct or indirect

#### **4.3.3 RISQUE LIE AU CAPITAL ET AUX PRODUITS DE BASE**

Le risque du prix des actions est le risque lié aux bénéfices ou au capital qui résulte de changements défavorables dans la valeur liée au portefeuille des capitaux propres d'une institution financière. Le risque de prix associé aux actions pourrait être systématique ou non systématique. Le premier se réfère à la sensibilité de la valeur du portefeuille aux variations du niveau général des prix des actions, tandis que le dernier est associé à la volatilité des prix qui est déterminée par les caractéristiques spécifiques de la banque.

Le risque sur les produits de base est le risque que les prix des marchandises et ou leur implicite volatilité changera.

De même que d'autres risques, la préoccupation pour la gestion des actions et le risque sur les marchandises doit commencer par la direction. La surveillance efficace du Conseil d'Administration et de la direction par rapport au capital globale de la banque et l'exposition au risque des produits de base est la pierre angulaire du processus de gestion des risques.

#### **4.4. GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL**

##### **4.4.1. Objet et définitions**

Le risque opérationnel est le risque de pertes

igihombo kiziguye cyangwa kitaziguye biturutse ku ibura cyangwa ukutuzura kw'uburyo bw'igenzura ry'imbere, abantu cyangwa imikorere cyangwa se bitewe n'ikintu cyo hanze cyangwa ibindi biza.

Harimo kandi icyatuma habaho igihombo biturutse ku ikosa ry'igikorwa cy'uburyo bukoresha abantu cyangwa bwikoresha mu kwiga, gukora cyangwa gusesengura ibikorwa cyangwa imicururize mu gihe cyagenwe n'umutekano usabwa.

Imicungire y'icyateza ingorane ku mikorere ni ikintu cy'ingenzi mu mikorere ihamye y'imicungire y'icyateza ingorane muri buri kigo. Uburyo bw'uko banki yakora iyi micungire y'icyateza ingorane buzaterwa n'urwungikane rw'ibintu harimo ingano yacyo, urusobe, imiterere ndetse n'imimerere y'ibikorwa byacyo.

Ubwoko nyamukuru bw'ibyateza ingorane ku mikorere ituruka kuryo budahwitse bw'igenzura ry'imbere n'imiyoborere ya sosiyete. Ubwo buryo budahwitse bushobora kenshi kuba intandaro y'igihombo cyerekeye imari nk'inkurikizi y'amakosa, uburiganya cyangwa kunanirwa gutanga ku gihe cyangwa kubangamira inyungu zerekeye imari z'ikigo.

Ibindi bintu byerekeye ibyateza ingorane bireba by'umwihariko inanirwa ry'uburyo bw'ikoranabuhanga ryerekeye amakuru cyangwa ibintu nk'inkongi y'umuriro cyangwa ibindi biza.

loss resulting from the absence or inadequacy of the internal control process, persons and systems or due to an external event or other disasters.

It also includes exposure to loss resulting from the faulty operation of a manual or automatic system to process, produce or analyze operations and transactions within the time periods allowed and with the intended security.

Operational risk management is an important element of a solid risk management practice in every institution. The approach to this risk management by the bank will depend on a series of factors including its size, complexity, sophistication and the nature of its activities.

The main types of operational risk result from deficiencies in internal controls and corporate governance. These deficiencies can often be the source of financial losses as the result of error, fraud or failures to perform on time or compromise the financial interests of an institution.

The other aspects of operational risk concern specifically the failure of information technology systems or events like fire or other disasters.

directes ou indirectes résultant de l'absence ou de l'insuffisance du processus de contrôle interne, des personnes et systèmes ou en raison d'un événement extérieur ou d'autres catastrophes.

Il comprend aussi l'exposition à la perte résultant de l'opération du défaut d'un système manuel ou automatique pour traiter, produire ou analyser les opérations et les transactions dans les délais autorisés et avec la sécurité exigée.

La gestion du risque opérationnel est un élément important d'une pratique de gestion solide du risque dans chaque institution. L'approche de cette gestion des risques par la banque dépendra d'une série de facteurs, y compris sa taille, la sa complexité, la sophistication et la nature de ses activités.

Les principaux types de risque opérationnels résultent de carences dans les contrôles internes et la gouvernance d'entreprise. Ces carences peuvent souvent être la source de pertes financières à la suite d'erreurs, de fraudes ou des échecs à donner à temps ou compromettre les intérêts financiers d'une institution.

Les autres aspects des risques opérationnels concernent spécifiquement l'échec des systèmes de technologie de l'information ou d'événements comme l'incendie ou d'autres catastrophes.

Muri iki gihe, icyateza ingorane kigaragara nk'imbogamizi ku mabanki mu Rwanda kubera ko guhanga n'iterambere byerekeye ikoranabuhanga mu buryo bwerekeye ubwumvane n'itangazamakuru.

Igenzura ryerekanye ko hari ibikomeza kubura muri urwo rwego. Banki Nkuru y'u Rwanda isaba amabanki yose gushyiraho gahunda y'imicungire kugira ngo ihangane n'icyo cyiciro cy'ibyateza ingorane.

Gahunda igaragara yerekeye ibyateza ingorane ku mikorere igomba kubamo: igenzura ry'Inama y'Ubutegetsi, politiki n'ibikurikizwa, imipimire y'ibyateza ingorane, uburyo bw'imicungire y'amakuru n'igenzura ry'imbere n'igenzuramutungo.

#### **4.4.2 Igenzura rikorwa n'Inama y'Ubutegetsi**

Inama y'Ubutegetsi igomba kwita ku cyateza ingorane ku mikorere nk'ikintu cy'ibanze ku mikomerere ya banki. Ibura ry'imicungire y'icyateza ingorane ku mikorere ubucuruzi n'ibikorwa byerekeye imari bishingiyeho bishobora kongera ibyatuma kitagaragazwa no kukigenzura.

Inama y'Ubutegetsi igomba gucunga icyateza ingorane ku mikorere yemeza ibisobanuro byumvikanisha ibyateza ingorane ku mikorere

At this time, operational risk represents a threat for banks in Rwanda because of technological innovation and developments in communications and information systems.

Inspections have shown that many shortcomings persist in this area. The National Bank of Rwanda asks all banks to set up a management program to deal with this category of risk.

A real operational risk management program shall include: supervision by the Board of Directors, policies and procedures, risk measurement, information management systems and internal controls and audit.

#### **4.4.2 Supervision by the Board of Directors**

The Board of Directors must explicitly consider operational risk as fundamental to the solidity of the bank. The absence of management of the operational risk underlying all financial transactions and activities is likely to increase the probability of not identifying and controlling it.

The Board of Directors shall manage operational risk by approving a definition that clarifies which operational risks the bank has decided to manage

A ce moment, le risque opérationnel représente une menace pour les banques au Rwanda à cause de l'innovation technologique et l'évolution des systèmes de communications et d'information.

Les inspections ont montré que de nombreuses lacunes persistent dans ce domaine. La Banque Nationale du Rwanda demande à toutes les institutions financières à mettre en place un programme de gestion pour faire face à cette catégorie de risque.

Un vrai programme de gestion du risque opérationnel doit comporter: la supervision par le Conseil d'Administration, les politiques et procédures, la mesure des risques, les systèmes de gestion de l'information, le contrôle interne et l'audit.

#### **4.4.2 La supervision par le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration doit considérer explicitement le risque opérationnel comme fondamental pour la solidité de la banque. L'absence de gestion du risque opérationnel qui sous-tend toutes les transactions financières et des activités est susceptible d'augmenter la probabilité de ne pas l'identifier et de le contrôler.

Le Conseil d'Administration doit gérer le risque opérationnel, en approuvant une définition qui précise les risques opérationnels de la banque

banki yemeje gucunga kandi gishobora gusaba ko bikorwa n'abo hanze y'ikigo.

Inama y'Ubutegetsi igomba kwemeza ingamba ku byateza ingorane ku mikorere zishobora kubishyira mu bikorwa. Ingamba zigomba gusobanura ikigero cy'uko banki yihanganira icyateza ingorane n'uko banki ishobora kugumana ubwacyo icyo kigero, harimo imirongo yihariye yerekeye inshingano.

Inama y'Ubutegetsi igomba buri gihe gusuzuma izi ngamba kugira ngo imenye ko banki icunga koko icyateza ingorane ku mikorere cyaturuka ku mpinduka mu isoko ryo hanze n'ibindi bintu bijyana nabyo kimwe n'ibyateza ingorane ku mikorere bifitanye isano n'ibicuruzwa bishya, ibikorwa cyangwa imikorere.

Izi nzira z'isuzuma zigomba kandi guhuza ibyahanzwe mu rwego rw'inganda mu buryo bw'imirungire y'ibyateza ingorane ku mikorere y'amabanki.

#### 4.4.3 Politiki n'ibikorikizwa

Ingamba z'imirungire y'icyateza ingorane ku mikorere zemejwe n'Inama y'Ubutegetsi zigomba kugaragazwa muri za politiki, imikorere n'ibikorikizwa bishobora gukoreshwa no gukurikiranwa.

N'ubwo buri kigero cy'imirungire gishinzwe ko habaho za politike n'ibikorikizwa bikwiye, ubuyobozi bukuru bugomba kugira ububasha

and which it can outsource.

The Board shall approve the operational risk strategy and create a management structure capable of implementing it. The strategy shall define the bank's level of tolerance of the risk and how the bank can maintain itself at this level, including specific lines of responsibility.

The Board shall regularly review this strategy to make sure that the bank is actually managing the operational risk arising from changes in the external market and other environmental factors as well as the operational risks linked to new products, activities or systems.

This review process shall also integrate industrial innovations in the operational risk management systems of banks.

#### 4.4.3 Policies and procedures

The operational risk management strategy adopted by the Board of Directors shall be reflected in policies, processes and procedures that can be applied and monitored.

While each level of management is responsible for the existence of appropriate policies and procedures, senior management must clearly

qu'elle a décidé de gérer et qu'elle peut externaliser.

Le Conseil doit approuver la stratégie de risque opérationnel et créer une structure de gestion capable de l'appliquer. La stratégie doit définir le niveau de tolérance du risque de la banque et la façon dont la banque peut se maintenir à ce niveau, y compris les lignes spécifiques de responsabilité.

Le Conseil examine régulièrement cette stratégie pour s'assurer que la banque gère effectivement le risque opérationnel découlant de changements dans le marché extérieur et d'autres facteurs environnementaux ainsi que les risques opérationnels liés aux nouveaux produits, activités ou systèmes.

Ce processus d'examen doit également intégrer des innovations industrielles dans les systèmes de gestion du risque opérationnel des banques.

#### 4.4.3 Politiques et procédures

La stratégie de gestion des risques opérationnels adoptés par le Conseil d'Administration doit être reflétée dans les politiques, les processus et les procédures qui peuvent être appliquées et suivies.

Bien que chaque niveau de gestion soit responsable de l'existence de politiques et procédures appropriées, la direction doit

busobanutse n'inshingano ndetse no gusaba imenyekanisha rishyigikira igikorwa. Izo nshingano zirimo kumenya ko umutungo wa ngombwa uhari kugira ngo hacungwo mu buryo nyabwo icyateza ingorane ku mikorere.

Nanone kandi, ubuyobozi bukuru bugomba gusuzuma uburyo bw'ikurikirana bugendeye ku cyateza ingorane kijyana na buri ngamba n'umurongo w'ibikorwa.

Inshingano z'ibanze zerekeye imicungire y'icyateza ingorane ku mikorere ziri mu gashami k'ibikorwa. Ushinzwe ishami ategerejweho kumenya ko uburyo bw'igenzura ry'icyateza ingorane ku mikorere buhari. Amabanki yose agomba gusuzuma igenzura ry'imbere muri buri murongo w'umurimo.

#### **4.4.4 Gupima no kugaragaza icyateza ingorane ku mikorere**

Kugaragaza icyateza ingorane nicyo kiza mbere mu gusuzuma, kugenzura no gukurikirana icyateza ingorane. Kugaragaza nyabyo icyateza ingorane byita icyarimwe ku bintu by'imbere (nkurusobe rw'imiterere y'ikigo, imimerere n'ibikorwa byacyo, imimerere y'abakozi, impinduka mu mitunganyirize n'uko abakozi bashyirwa mu myanya) no ku bintu byo hanze (nk'imihindagurikire mu mimerere y'ubukungu, impinduka n'iterambere mu ikoranabuhanga) bishobora kubuza kugera ku ntego z'ikigo.

have authority and responsibility and require reporting that will encourage this action. Such responsibility includes making sure that the necessary resources are available to effectively manage the operational risk.

Moreover, senior management shall evaluate the monitoring system in the light of the risk inherent in each strategy and business line.

The primary responsibility for operational risk management lies in the business unit. The manager of the unit shall be expected to make sure that operational risk control systems are in place. All banks shall make reviews of the internal controls in each business line.

#### **4.4.4 Measurement and identification of the operational risk**

Risk identification is a prerequisite for risk assessment, control and monitoring. Effective risk identification considers both internal factors (such as the complexity of the institution's structure, the nature of its activities, the quality of its personnel, organizational changes and staff turnover) and external factors (such as fluctuations in economic conditions, change and technological advances) that can prevent institutional objectives from being achieved.

clairement avoir l'autorité et la responsabilité et exiger le rapportage qui encourage cette action. Cette responsabilité comprend celle de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour gérer efficacement les risques opérationnels.

Par ailleurs, la direction doit évaluer le système de suivi à la lumière du risque inhérent à chaque stratégie et ligne d'activités.

La responsabilité principale de gestion des risques opérationnels réside dans la l'unité d'activité. Le gestionnaire de l'unité doit s'assurer que les systèmes opérationnels de contrôle des risques sont en place. Toutes les banques doivent faire des examens des contrôles internes dans chaque ligne d'activité.

#### **4.4.4 Mesure et identification des risques opérationnels**

L'identification des risques est un préalable pour l'évaluation des risques, de contrôle et de suivi. L'identification efficace des risques considère à la fois de facteurs internes (tels que la complexité de la structure de l'institution, la nature de ses activités, la qualité de son personnel, les changements organisationnels et la rotation du personnel) et les facteurs externes (tels que les fluctuations de la conjoncture économique, les changements et les progrès technologiques) qui peuvent empêcher des objectifs institutionnels d'être atteint.



Uburyo bwo kugaragaza icyateza ingorane bugomba kandi kugena ibihe byateza ingorane bizaganzurwa na banki n'ibitazaganzurwa. Hari uburyo bwinshi bukoresheya muri rusange n'amabanki kugira ngo bubifashe mu kugaragaza icyateza ingorane ku mikorere:

- **Isuzuma rikozwe n'ikigo ubwacyo cyangwa isuzumwa ry'icyateza ingorane:** banki isuzuma ibikorwa byacyo n'imirimo ku bijyanye n'ibintu byateza ingorane ku mikorere kandi kenshi kigashyiramo igenzurarutonde kugira ngo kigaragaze ingufu n'intege nke ziterwa n'ibijyana n'ibyateza ingorane ku mikorere.
- **Imbonerahamwe y'ibyateza ingorane:** muri ubu buryo, ubwoko bw'icyateza ingorane bujyana n'udushami n'imirimo y'inzego; uyu murimo ushobora kwerekana ahari intege nke kandi ugafasha mu kugena ibikorwa byihutirwa by'imirimo y'icyateza ingorane.
- **Iby'ingenzi byerekana icyateza ingorane:** ibyerekana icyateza ingorane bujyana n'ibarurishamibare /ibipimo kandi kenshi ibyerekeye imari bigomba gusuzumwa ku gihe cyagenwe. Ibi bimenyetso bishobora kubamo umubare w'ibyananiranye byerekeye ubucuruzi, ibipimo by'uko abakozi bagenda n'inshuro cyangwa uburemere bw'amakosa cyangwa ibitarakozwe.
- **Ahatarengwa / inzitizi:** mu buryo bwihariye zifitanye isano n'ikigero cy'ahatarengwa ku bigaragaza icyateza ingorane (cyangwa ku

The risk identification process shall also determine which risks will be controlled by the bank institution and which not. There are several processes commonly used by banks to help them in identifying operational risk:

- **Self or risk assessment:** a bank evaluates its operations and activities with respect to operational risk events and internal processes and often incorporates checklists to identify the strengths and weaknesses of the operational risk environment.
- **Risk mapping:** in this process, the type of risk is associated with the different units and organizational functions; this exercise can reveal zones of weakness and help in prioritizing risk management actions.
- **Key Risk Indicators:** risk indicators that are statistical and/or metric and often financial shall be reviewed periodically. These indicators can include the number of failed trades, staff turnover rates and the frequency and/or severity of errors or omissions.
- **Threshold/ limits:** typically tied to risk indicators threshold levels(or change)in key risk indicators, when exceeded alert

Le processus d'identification des risques doit également déterminer les risques qui seront contrôlés par la banque et ceux qui ne seront pas contrôlés. Il existe plusieurs procédés couramment utilisés par les banques pour les aider à identifier les risques opérationnels:

- **L'auto-évaluation du risque ou l'évaluation du risque:** une banque évalue ses opérations et activités par rapport aux événements de risque opérationnel et les processus internes et qui souvent intègrent les vérifications pour identifier les points forts et faibles de l'environnement des risques opérationnels.
- **Schéma des risques :** dans ce processus, le type de risque est associé avec les différentes unités et les fonctions organisationnelles; cet exercice peut révéler des zones de faiblesse et aider à prioriser les actions de gestion du risque.
- **Indicateurs de risque clés:** les indicateurs de risque qui sont de nature statistique et ou métrique et souvent financière doivent être réexaminés périodiquement. Ces indicateurs peuvent comprendre le nombre de transactions échouées, les taux de départ du personnel et de la fréquence et ou la gravité des erreurs ou omissions.
- **Seuil / limites:** typiquement lié aux niveaux du seuil des indicateurs du risque ou changement dans les indicateurs clés du

mpinduka) mu by'ingenzi bigaragaza icyateza ingorane, igihe birenze umurongo w'imicungire bigana ahagaragara ibibazo bishobora kubaho.

- **Amakarita yerekana ibyagezweho:** ibi bitanga inzira yo gusobanura imimerere y'isuzuma mu bipimo bigaragara bishobora gukoreshwa mu gushyira imari yerekeye ubukungu ku murongo w'ibikorwa ku birebana n'ibizakorwa mu gucunga no kugenzura impande zinyuranye z'icyateza ingorane ku mikorere.

Gupima icyateza ingorane ku mikorere ni ukugenekereza ibyabaho n'ingano y'igihombo cyerekeye imikorere. Ayo makuru ni ibanze mu gusuzuma, gukurikirana no kugenzura icyateza ingorane ku mikorere.

Mu buryo bwose bwo gusuzuma icyateza ingorane, ibyerekeye ibarurishamibare bigomba gukusanywa kugira ngo hategurwe ifoto rusange y'icyateza ingorane ku mikorere.

Kugira ngo hapimwe icyateza ingorane ku mikorere, amabanki akeneye kugaragaza ibintu bijyana n'icyateza ingorane ku mikorere.

Uburyo bwakoreshwa mu kugaragaza icyateza ingorane ubusanzwe bwemewe ni ugusatura icyateza ingorane ku mikorere kikavamo ibyateza ingorane bifatanyeho isano n'ibikorwa by'imbere, abantu n'imikorere ndetse n'abafatanyeho isano n'ibijyana na banki byo hanze.

management to areas of potential problems.

- **Score cards:** these provide a means of translating qualitative assessments into quantitative metrics that can be used to allocate economic capital to business lines in relation to performance in managing and controlling various aspects of operational risk.

The operational risk measurement consists of estimating the probability and size of an operational loss. Such information is fundamental for assessing, monitoring and controlling the operational risk exposure.

In any risk assessment system, statistics shall be collected to develop a general picture of the operational risk.

To measure operational risk, banks need to identify the operational risk factors.

The identification approach usually accepted is to break down the operational risk into risks linked to internal operations, persons and systems and those linked to the bank's external environment.

risque, en cas de dépassement de gestion d'alerte dans les zones de problèmes potentiels.

- **Cartes - Score:** elles fournissent un moyen de traduire les évaluations qualitatives en mesures quantitatives métriques qui peuvent être utilisées pour allouer le capital économique aux lignes d'activités en rapport avec la performance dans la gestion et le contrôle des différents aspects du risque opérationnel.

La mesure du risque opérationnel consiste à estimer la probabilité et la taille d'une perte opérationnelle. Une telle information est fondamentale pour évaluer, suivre et contrôler l'exposition au risque opérationnel.

Dans tout système d'évaluation des risques, les statistiques doivent être recueillies pour élaborer un tableau général du risque opérationnel.

Pour mesurer le risque opérationnel, les banques doivent identifier les facteurs de risque opérationnel.

L'approche d'identification généralement admise est de briser les risques opérationnels dans les risques liés aux opérations internes, des personnes et des systèmes et ceux liés à l'environnement externe de la banque.

Icyateza ingorane ku mikorere gishobora gushyirwa ku bintu bikurikira (uru rutonde ntirugarukira kuri bi gusa):

**Ubucuruzi**

- Amakosa mu gushyira mu bikorwa;
- Amakosa mu baruramari;
- Amakosa mu kwishyura;
- Amakosa mu byerekeye gushaka amakuru;
- Urusobe rw'ibicuruzwa.

**Ibikorwa by'igenzura**

- Kugabanya ibirenga;
- Uburiganya bw'imbere;
- Iyezandonke;
- Ibyateza ingorane ku mutekano

**Imikorere**

- Amakosa mu gukora progaramu
- Amakosa mu micungire y'amakuru
- Inanirwa ry'uburyo bw'amakuru
- Inanirwa ry'itumanaho

**4.4.5 Inkomoko y'ibyateza ingorane ku mikorere**

Inkomoko y'ibyateza ingorane ku mikorere ni nyinshi kandi zitandukanye. Zimwe ni:

1. Abakozi (urugero: amakosa y'abantu, uburiganya bw'imbere, amahugurwa adakwiye, ibura ry'imyumvire yo gukora, igenzura ridahagije ryabakozi);

Operational risk can be linked to the events below (this list is not exhaustive):

**Trades**

- Execution error;
- Accounting error;
- Settlement error;
- Documentation error;
- Product complexity.

**Operations control**

- Limit overruns
- Internal fraud
- Money laundering
- Security risk

**Systems**

- Programming error
- Management information error
- Information system failure
- Telecommunications failure

**4.4.5 Sources of operational risks**

The sources of operational risk are numerous and variable. Some are:

1. employees (e.g. human error, internal fraud, inadequate knowledge, inadequate training, lack of understanding of performance, inadequate human

Le risque opérationnel peut être lié aux événements ci-dessous (cette liste n'est pas exhaustive):

**Commerces :**

- Erreur d'exécution ;
- Erreur comptable ;
- Erreur de paiement ;
- Erreur de documentation ;
- Complexité du produit.

**Opérations de contrôle**

- Limiter les dépassements
- la fraude interne ;
- Blanchiment d'argent
- Risque de sécurité

**Systemes**

- Erreur de programmation
- Erreur de gestion d'information
- défaillance du système d'information
- L'échec des télécommunications

**4.4.5 Sources des risques opérationnels**

Les sources de risque opérationnel sont nombreuses et variables. Certains sont:

1. employés (par exemple, l'erreur humaine, la fraude interne, la connaissance insuffisante, formation insuffisante, manque de compréhension de performance, insuffisance

Official Gazette n° 22 of 28/05/2012

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 2. Ikoranabuhanga (ikoranabuhanga rituzuye, igwa ry'imikorere);            | resources control);   | de contrôle des ressources humaines);                            |
| 3. Imibanire n'abakiliya (Imanza);   | 2. technology (technological shortcomings, system degradation); | 2. technologie (lacunes technologiques, dégradation du système); |
| 4. Imari shingiro n'umutungo (kwangizwa n'inkongi y'umuriro, ibindi biza); | 3. customer relations (disputes);                               | 3. relations avec les clients (litiges);                         |
| 5. Amakuru ku byateza ingorane;  | 4. capital and assets (destruction by fire, other disasters);   | 4. capital et actifs (destruction par le feu, autres désastres); |
| 6. Ibibazo by'amategeko n'imanza.  | 5. information risk;  | 5. information sur les risques;                                  |
|  | 6. legal issues and litigation;                                 | 6. Problèmes juridiques et contentieux;                          |

Ingaruka zerekeye ikoranabuhanga zishobora kugira inkurikizi mbi kuri serivisi za banki mu byerekeye:

- Igenzura ry'amakonti y'abakiliya;
- Ihererekanya ry'amafaranga mu buryo bw'ikoranabuhanga;
- Itanga ry'amafaranga rikozwe n'ibyuma byabugenewe; Ahagurishirizwa/ahagurirwa amakarita yo kwishyura;
- Kwakirwa muri banki;
- kohereza za fagitire mu buryo bw'ikoranabuhanga kuri email (aho ziri);
- Gukorera ibikorwa bya banki mu buryo bw'ikoranabuhanga.

The impact of the technology can have a negative influence on bank services with respect to:

- control of customer accounts;
- electronic funds transfer;
- automatic cash dispensers;
- point of sale/purchase of payment card;
- home banking;
- e-mail billing (where available);
- on-line banking.

L'impact de la technologie peut avoir une influence négative sur les services de la banque en rapport avec:

- le contrôle des comptes clients;
- transfert électronique de fonds;
- distributeurs automatiques de monnaie;
- Point de vente / achat de carte de paiement;
- Accueil bancaire;
- e-mail de facturation (si disponible);
- services bancaires en ligne.

Gahunda nziza y'imicungire y'abakozi yoroshya :

- Igaragazwa ry'bikenewe mu rwego rw'abakozi (hitabwa ku mirimo itajyana) ;
- Kugira abakozi bafite ubushobozi mu by'ubwenge n'uburambe kugira ngo hatezwe imbere imyanya isabwa ;

A good human resources management program makes it easier to:

- identify human resource needs (by calling attention to incompatible tasks);
- have competent personnel with the knowledge and expertise to develop the required positions;

Un bon programme de gestion des ressources humaines facilite :

- l'identification des besoins en ressources humaines (en portant l'attention sur des tâches incompatibles);
- d'avoir un personnel compétent avec les connaissances et l'expertise pour développer les positions requises;

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

- Kugumana abakozi bashoboye binyuze mu mahugurwa ahoraho n'ubundi buryo bwo guteza imbere ubumenyigiro n'ubumenyi mu by'ubwenge ku bakozi ;
- Ikorwa ry'isuzuma ry'umusaruro ;
- Gahunda yo guteganya isimburana.

- retain competent personnel with continuous training and other ways of developing the professional and intellectual capacities of the personnel;
- conduct performance reviews; and
- Engage in successor planning.

- la conservation d'un personnel compétent avec une formation continue et d'autres moyens de développer les capacités professionnelles et intellectuelles du personnel;
- d'effectuer des évaluations de rendement ;
- s'engager dans une planification de successeur.

Gusobanura mu buryo bwumvikana aho ububasha bugarukira bifasha kumenya ko :

The clear definition of the limits of authority helps in making sure that:

La définition claire des limites de l'autorité contribue à faire en sorte que:

- Ikigero cy'uburyo bwakoreshwa koko mu imicungire cyongerewe ikigo kitabifitemo uruhare ;
- Itanga-bubasha nyaryo kandi rikwiye;
- Inshingano zisobanutse ;
- Ibyemezo bifatwa n'abantu bafite ubushobozi bwo gusuzuma inkurikizi ;
- Abantu batahawe inshingano zivuguruzanya ;
- Abakozi batanga raporo ku rwego rw'ubuyobozi rukwiye.

- the level of effective and approach management is extended without the institution;
- the delegation of authority is adequate and appropriate;
- there is no ambiguity in responsibilities;
- the decisions are made by the persons who are able to assess their implications;
- persons are not assigned to conflicting responsibilities; and
- employees report to an appropriate level of authority.

- le niveau d'approche efficace de gestion est prolongée sans l'institution;
- la délégation de pouvoir est adéquate et appropriée;
- il n'y a aucune ambiguïté dans les responsabilités;
- les décisions sont prises par les personnes qui sont capables d'évaluer leurs implications;
- Les personnes ne sont pas affectées à des responsabilités conflictuelles ;
- Les employés donnent des rapports à l'autorité hiérarchique appropriée.

Itangazwa nyaryo ry'inshingano ni ikintu cy'ingenzi mu micungire y'abakozi. Bituma hamenyekana ko abakozi bafite imyumvire isobanutse ku buryo abayobozi barangiza inshingano zabo.

Effective communication of responsibilities is an important element of human risk management. It makes to possible to make sure that personnel have a clear understanding of how the authorities perform their responsibilities.

Une communication efficace des responsabilités est un élément important de gestion du risque humain. Il rend possible de s'assurer que le personnel a une compréhension claire de la façon dont les autorités exercent leurs responsabilités.

Imicungire ishishoje y'itangwa ry'inshingano, imicungire nyayo y'ibyateza ingorane n'igenzura ry'ibijyana nabyo, ku nzego zinyuranye, biri mu

The prudent management of the assignment of responsibility, effective risk management and control of the environment are, to differing

La gestion prudente de l'attribution des responsabilités, la gestion efficace des risques et le contrôle de l'environnement sont, à des degrés

nshingano z'abakozi bose ba banki.

Abantu bose bakeneye kuzuzwa inshingano zabo mu buryo bwiza kandi bakeneye kumva ko batuje mu kohereza ubuyobozi bukuru buri kintu gikomeye cyerekeye umurimo wabo.

Itandukanya rigaragara ry'imirimo itajyana hagati y'abantu batanga impushya, bagenzura n'abatangiza cyangwa bashyira mu bikorwa imirimo n'abandika cyangwa babazwa ibikorwa.

Itandukanya ry'imirimo hagati y'abantu n'amashami bigabanya ingorane ziturutse ku bushake cyangwa ingorane z'ubushake mu mikorere cyangwa ziturutse ku makosa hongerwa igenzura.

**Uburyo bw'icyateza ingorane:** nta buryo bushobora gukumira mu buryo bwuzuye amakosa mu kwandika ibikorwa. Ibikorwa byakorewe icukumburwa ryuzuye, uburyo bw'imicungire y'icyateza ingorane, politike, ibikorwa n'igenzura bishobora kugira uruhare mu kugabanya amakosa ataravumbuwe. Bigira kandi uruhare mu kugaragaza ibintu bikomeye mu bikorwa by'ubucuruzi n'imicungire y'icyateza ingorane, isuzuma ry'uko ingorane zaba no kwizera igenzura rikumira, imitungo n'andi makuru yerekeye imari by'ikigo.

degrees, the responsibility of all personnel of the bank institution.

All individuals need to execute their responsibilities in the best conditions and need to feel comfortable in conveying to senior management every significant aspect of their work.

An effective separation of incompatible tasks between the persons who authorize, supervise and initiate or execute transactions and those who record or account for operations.

The separation of tasks between individuals and departments reduces the intentional or willful risk of manipulation or error by strengthening controls.

**Process risk:** no process can completely prevent the possibility of the wrong recording of operations. Properly documented activities, the risk management process, the policies, procedures and controls can contribute to reducing the occurrence of undetected errors. They also contribute to identifying the significant factors in the activities of a business and risk management, the assessment of the probability that these risks occur and the assurance of preventive controls, assets and other financial information of the establishment.

divers, la responsabilité de tout le personnel de la banque.

Tous les individus ont besoin remplir leurs attributions dans les meilleures conditions et ont besoin de se sentir confortables dans la transmission à la direction de tous les aspects significatifs de leur travail.

Une séparation effective des tâches incompatibles entre les personnes qui autorisent, supervisent et initient ou exécutent des transactions et ceux qui enregistrent ou qui rendent compte des opérations.

La séparation des tâches entre les individus et les départements réduit le risque intentionnel ou volontaire de manipulation ou d'erreur par le renforcement des contrôles.

**Processus de risque:** aucun processus ne peut empêcher complètement la possibilité d'erreur d'enregistrement des opérations. Des activités correctement documentées, le processus de gestion du risque, les politiques, procédures et contrôles peuvent contribuer à réduire le nombre d'erreurs non détectées. Elles contribuent également à identifier les facteurs importants dans les activités d'une gestion d'entreprise et des risques, l'évaluation de la probabilité que ces risques produisent et l'assurance de contrôles préventif, les actifs et autres informations financières de l'établissement.

**Icyateza ingorane ku cyizere cy'amakuru:** icyateza ingorane ku bigo by'imari byose ni abafata ibyemezo bafata ibyemezo n'ingamba bitari byo cyangwa bidakwiye biturutse ku ibaruramari cyangwa andi makuru atagaragaza uko igikorwa kimeze mu by'ukuri.

**Information reliability risk:** the risk for all institutions consists of decision-makers making decisions and measures that are incorrect or inappropriate as the result of accounting or other information that does not reflect the true situation of the activity.

**Risques de fiabilité de l'information:** le risque pour toutes les institutions consistent aux décideurs à prendre des décisions et des mesures qui sont incorrectes ou inappropriées comme découlant de la comptabilité ou d'autres informations qui ne reflète pas la situation véritable de l'activité.

Ibaruramari ryiza ryoroshya kumenya ko:

- Politike z'ibaruramari n'imigirire by'ikigo bikwiye;
- Iyandikwa rikwiye n'andi makuru bikorwa;
- Hari igenzura ry'ibaruramari nyaryo;
- Ubwiza n'agaciro by'imibare y'umutungo n'imyenda bikurikirwa buri gihe kandi bisuzumwa;
- Imitungo n'imyenda bihabwa agaciro kandi byemezwa mu buryo nyabwo.

Good accounting facilitates offers the assurance that:

- the accounting policies and practices of the establishment are appropriate;
- the appropriate recording and other information are guaranteed;
- there are effective accounting controls;
- the quality and value of the amounts of the assets and liabilities are regularly tracked and reviewed; and
- The assets and liabilities are valued and correctly recognized.

La bonne comptabilité facilite d'avoir l'assurance que:

- les politiques et les pratiques comptables établies sont appropriées;
- l'enregistrement approprié et d'autres informations sont garantis;
- il ya des contrôles comptables efficaces;
- la qualité et la valeur des montants de l'actif et de passif sont régulièrement suivis et revus ;
- les actifs et passifs sont valorisés et reconnus correctement.

**Imicungire y'ibyateza ingorane ku buryo bw'amakuru:**

Abafata ibyemezo bagomba buri gihe kugira amakuru yizewe mu gufata ibyemezo binyuranye. Uburyo bw'imicungire y'amakuru butanga inzira zo koherereza amakuru abafata ibyemezo zituma ayo makuru asubirwamo.

**Risk management of information system:**

Decision-makers must regularly have reliable information to make various decisions. Information management systems offer an instrument for conveying information to decision-makers while allowing this information to be reviewed.

**Gestion des risques du système d'information:**

Les décideurs doivent régulièrement avoir des informations fiables pour prendre des décisions diverses. Les systèmes de gestion d'information offrent un instrument pour transmettre l'information aux décideurs, tout en permettant que cette information soit revue.

Inshuro amakuru ategurwa, ingano y'ibisobanuro, isesengura, ibisobanuro n'itangazamakuru byose bizaterwa n'imimerere

The frequency with which the information is prepared, the level of detail, the analyses and explanations and the information media will

La fréquence avec laquelle l'information est préparée, le niveau de détail, les analyses et les explications et les médias d'information dépendra

y'ibikorwa cyangwa ibyateza ingorane bicungwa n'urwego rw'ubuyobozi bubishinzwe. Ikigo kigomba gusuzuma buri gihe imikorere yacyo kugira ngo gisuzume amakuru atangwa, n'uko ibigerwaho n'imikorere bikwiye kandi bibereye.

**Icyateza ingorane ku ikoranabuhanga:** Amabanki agizwe n'ikoranabuhanga harimo amahuriro, mudasobwa (ibyuma na za porogaramu), ububiko bw'ibikoreshwa n'indi mikorere yerekeye ikoranabuhanga bituma imirimo ikorwa.

Ingorane ikomeye ni uko byashoboka ko haba isenyuka ry'ibikorwa nk'inkurikizi z'ikoranabuhanga rishaje cyangwa ridakwiye cyangwa ihagarara ry'ikoranabuhanga bitewe n'ibintu byo hanze cyangwa imbere.

Iterambere ry'ikoranabuhanga n'uburyo bwo kuribungabunga bitanga icyizere ko hari ingamba zerekeye ikoranabuhanga ryateganyijwe n'ishoramari kugira ngo hongere cyangwa hagumanwe ivugurura ry'ikoranabuhanga.

#### **4.4.6 Igenzura ry'icyateza ingorane n'umicungire y'uburyo bw'amakuru**

Amabanki yose bigomba gushyiraho uburyo bukurikirana, ku buryo buhoraho, uko byahura n'ingorane ku mikorere n'ibintu bibyara ibyateza ingorane muri buri muri murongo w'ingenzi w'umurimo.

depend on the nature of the operations or managed risk and the level of the responsible authority. The institution shall regularly review its systems to evaluate the information produced and the adequacy and quality of system performance.

**Technological risk:** Banks are dependent on communications and information technologies including the platforms, computers (hardware and software), data files and other technological systems that support their operations.

The possibility of dislocation of activities as the result of an obsolete or inadequate technology or technological interruption caused by external or internal events represents a significant risk.

The technological development and maintenance process offer assurance that there is a planned technological strategy and the investment to improve or keep up with technological innovation.

#### **4.4.6 Risk control and information system management**

All banks must introduce a system that monitors, on a continuous basis, their exposure to operational risk and the events that generate risks in the each of the main business lines.

de la nature des opérations ou de la gestion des risques et le niveau de l'autorité responsable. L'institution examine régulièrement ses systèmes pour évaluer l'information produite et l'adéquation et la qualité des performances du système.

**Risque technologique:** Les banques dépendent des communications et des technologies de l'information, y compris les plates-formes, les ordinateurs (matériel et logiciel), les fichiers de données et autres systèmes technologiques qui soutiennent leurs activités.

La possibilité de dislocation des activités comme le résultat d'une technologie obsolète ou inadéquate ou d'interruptions technologiques causées par des événements internes ou externes représente un risque significatif.

Le développement technologique et le processus de maintenance offrent l'assurance qu'il ya une stratégie technologique planifiée et les investissements pour améliorer ou maintenir l'innovation technologique.

#### **4.4.6 Contrôle des risques et la gestion de système d'information**

Toutes les banques doivent mettre en place un système qui suit, sur une base continue, leur exposition au risque opérationnel et les événements qui génèrent les risques dans chacun des principales lignes d'activité.



Amabanki agomba gukurikiran mu buryo butaziguye ibihombo biturutse ku mikorere binyuze mu isesengura ry'icyabaye n'ibisobanuro by'imimerere n'icyateye igihombo cyagaragarijwe ubuyobozi bukuru n'inama y'Ubutegetsi.

Uburyo bw'igenzura nyabwo ni ikintu cy'ibanze mu micungire ikwiye y'icyateza ingorane ku mikorere. Igenzura rihoraho rishobora gufasha vuba kuvumbura no gukosora ibibura muri za politiki, mu buryo bukoresheye n'ibikorwa bya banki kuri ubuho mu micungire y'icyateza ingorane.

Inshuro z'igenzura zigomba kwerekana ibyateza ingorane byagaragajwe n'inshuro n'imimerere y'impinduka mu bijyanye n'imikorere. Igenzura rikora neza kurusha igihe uburyo bw'igenzura bw'imbere bwahujwe n'ibikorwa bya banki kandi ritanga raporo za buri gihe. Iyagezweho n'ibi bikorwa by'igenzura bigomba gushyirwa muri raporo zohererezwa ubuyobozi n'Inama y'Ubutegetsi.

Uburyo bwiza bw'amakuru bugomba gushobora gutanga raporo ku micungire y'ibyateza ingorane ku mikorere.

Nanone kandi, amabanki yose bigomba kugira za politiki n'ibikorwa bya banki mu kuzungurira ibyateza ingorane. Bigomba gusuzuma amafaranga atangwa n'akamaro bijyanye n'inzitizi n'igenzura ry'ibyateza ingorane ku mikorere no guhuza uko byahura n'ingorane zerekeye imikorere n'ingamba bireba bishingiye ku miterere rusange

Banks shall directly track operational losses through an analysis of each occurrence and description of the nature and cause of the loss reported to senior management and the Board of Directors.

An effective control system is essential for adequate management of operational risk. Permanent controls can help quickly detect and correct the deficiencies in the policies, processes and procedures of operational risk management.

The frequency of the controls shall reflect the identified risks and the frequency and nature of changes in the operational environment. Control is more effective when the internal control system is integrated with the bank's operations and generates regular reports. The results of these control activities shall be included in the reports to management and the Board of Directors.

A good information system shall be capable of producing a report on operational risk management.

Moreover, all banks shall also have policies and procedures to control risk. They shall evaluate the relative costs and benefits related to the limitation and control of the operational risk and adjust their exposure to operational risk with appropriate strategies in the light of the risk general profile.

Les banques doivent suivre directement les pertes opérationnelles à travers une analyse de chaque survenance et la description de la nature et la cause de la perte rapportées à la direction et au Conseil d'Administration.

Un système de contrôle efficace est essentiel pour une gestion adéquate des risques opérationnels. Le contrôle permanent peut aider à détecter rapidement et à combler les lacunes dans les politiques, processus et procédures de gestion des risques opérationnels.

La fréquence des contrôles doit refléter les risques identifiés et la fréquence et la nature des changements dans l'environnement opérationnel. Le contrôle est plus efficace lorsque le système de contrôle interne est intégré avec des opérations de la banque et génère des rapports réguliers. Les résultats de ces activités de contrôle doivent être inclus dans les rapports à la direction et au Conseil d'Administration.

Un bon système d'information doit être capable de produire un rapport sur la gestion des risques opérationnels.

Par ailleurs, toutes les banques doivent aussi avoir des politiques et des procédures de contrôle du risque. Ils doivent évaluer les coûts et avantages liés à la limitation et au contrôle du risque opérationnel et d'ajuster leur exposition au risque opérationnel avec des stratégies appropriées à la lumière du profil du risque en

y'icyateza ingorane.

Ibikorwa by'igenzura bigomba gutuma haba kugabanya cyangwa gukuraho ibyateza ingorane byagaragajwe na banki. Uburyo igenzura rikorwa n'ibikurikizwa bigomba gushyirwaho kandi ibigo bigomba gushyiraho imikorere kugira ngo byubahirize amakuru ku byerekeye politiki z'imbere ku micungire y'ibyateza ingorane.

Ibigize ubu buryo birimo:

- ikigero cyo hejuru cy'isuzuma ry'uko ikigo gitara imbere ku bijyanye n'intego cyihaye;
- Gusuzuma ry'iyubahiriza ry'igenzura ry'imicungire;
- politiki n'ibikurikizwa birebana no gusuzuma, kwiga no guhuza bintu bidahuye;
- uburyo bwacukumbuwe bwo kwemerera no gutanga ububasha kugira ngo habe imiyoborere myiza y'imicungire ikwiye.

Kugira ngo rikorwe koko, ibikorwa by'igenzura bigomba kuba biri mu bikorwa bisanzwe bya banki kandi bifata inzego zose z'abakozi harimo n'ubuyobozi bukuru n'amashami y'imirimu.

#### 4.4.7 igenzura ry'imbere n'igenzuramutungo

Mu rwego rwo kwirinda no kugabanya icyateza ingorane ku mikorere, igenzura ry'imbere ni ngombwa cyane kandi rirakomeye . Igenzura

The control activities shall make it possible to reduce or eliminate the risks identified by the bank institution. The control process and procedures shall be established and the institutions have a system in place to ensure the compliance of the documentation with the internal policies on risk management.

The elements in this process include:

- high level of reviews of progress of the institution with respect to assigned objectives;
- verifying the compliance with management controls;
- policies and procedures concerning the review, processing and adjustment of non-compliant aspects; and
- A documented system of authorizations and delegations to ensure the good governance of an appropriate management.

To be effective, control activities shall be an integral part of the regular activities of the bank and involve all levels of staff, including senior management and business units.

#### 4.4.7 Internal control and audit

In order to mitigate or reduce operational risk, internal controls are very necessary and critical. The internal controls shall be considered a main

général.

Les activités de contrôle doivent permettre à réduire ou d'éliminer les risques identifiés par la banque. Le processus de contrôle et les procédures doivent être établis et les institutions doivent avoir un système en place pour assurer la conformité de la documentation avec les politiques internes sur la gestion des risques.

Les éléments de ce processus comprennent:

- Le haut niveau de l'examen des progrès de l'institution par rapport aux objectifs assignés;
- La vérification de la conformité avec les contrôles de gestion;
- Les politiques et procédures concernant l'examen, le traitement et l'ajustement des aspects non conformes ;
- un système documenté des autorisations et des délégations pour s'assurer de la bonne gouvernance d'une gestion appropriée.

Pour être efficace, les activités de contrôle doivent faire partie intégrante des activités régulières de la banque et impliquer tous les niveaux de personnel, y compris la direction et des unités activités.

#### 4.4.7 Contrôle interne et d'audit

Afin d'atténuer ou de réduire les risques opérationnels, les contrôles internes sont très nécessaires et critiques. Les contrôles internes

ry'imbere rigomba kwitabwaho nk'igikoresho cy'imicungire y'icyateza ingorane ku mikorere.

Uburyo nyabwo bw'igenzura ry'imbere busaba gutandukanya mu mirimo n'abakozi inshingano zitagongana n'inyungu.

Guha umuntu cyangwa itsinda ry'abantu akazi gafite ayo makimbirane bishobora gutuma hakurwaho cyangwa hagabanwa ibihombo, amakosa cyangwa ibikorwa bidakwiye. Nk'ingaruka, igongana ry'inyungu rigomba kugaragaza, kugabanya no kwita ku igenzura n'isuzuma by'igenza.

Ibikorwa by'abagenzuzi b'imbere nabyo n'ikintu gikomereyegizwe imicungire y'icyateza ingorane ku mikorere. Mu rwego rwo kwizera ko hariho igenzura ry'imbere ryiza, igenzura ry'imbere rigomba kuba mbere mu kwiga ibibazo by'ikigo.

By'umwihariko, kugaragaza ibibazo bishoboka, iyemezwa ryigenga ry'isuzuma rikozwe n'imicungire y'igikorwa ubwayo n'ihuzwa ry'imiterere y'ibibazo bigomba kuba umurimo wa wa ngombwa w'igenzura ry'imbere.

Akamaro gakomeye gahabwa kandi abagenzuzi bo hanze, bafite akazi ko gusubiramo igenzura ry'imbere, imikorere y'ibikorwa n'imicungire y'uburyo bw'amakuru y'ikigo kimwe no gutegura ibaruwa y'ubuyobozi imenyekanisha, harimo ibituzuye mu mikorere

instrument of operational risk management.

An effective internal control system assumes differentiation in tasks in and personnel with responsibilities that do not create conflicts of interest.

Assigning tasks subject to such conflicts to an individual or group of individuals can make it possible to cancel or reduce such losses, errors or inappropriate actions. As a consequence, conflicts of interest shall be identified, minimized and subjected to independent controls and reviews.

The activities of internal auditors constitute also an important element of the operational risk management. To be sure of the existence of good internal controls, the internal auditors must be proactive in treating an institution's problems.

In particular, the identification of potential problems, the independent validation of self-evaluations of the management of business and the adjustment of problem situations shall be a major function of internal audit.

An important role is also assigned to the external auditors, whose tasks consist of reviewing the internal controls, systems procedures and the information system management of the institution as well as the preparation of the management letter that discloses, among others,

doivent être considérés comme un instrument principal de gestion des risques opérationnels.

Un système de contrôle interne efficace suppose une différenciation des tâches dans le personnel ayant des attributions qui ne créent pas de conflits d'intérêts.

L'attribution des tâches soumises à de tels conflits à un individu ou un groupe d'individus peut permettre d'annuler ou de réduire ces pertes, les erreurs ou les actions inappropriées. En conséquence, les conflits d'intérêt doivent être identifiés, minimisés et soumis à des contrôles et examens indépendants.

Les activités des auditeurs internes constituent également un élément important de la gestion des risques opérationnels. Pour être sûr de l'existence de bons contrôles internes, les auditeurs internes doivent être proactifs dans le traitement des problèmes d'une institution.

En particulier, l'identification des problèmes potentiels, la validation indépendante des auto-évaluations de la gestion des d'activités et l'ajustement des situations problématiques doivent être une des principales fonctions de l'audit interne.

Un rôle important est également attribué à des auditeurs externes, dont les tâches consistent à revoir les contrôles internes, les procédures des systèmes et la gestion du système d'information de l'institution ainsi que la préparation de la lettre de gestion qui fournit, entre autres, les lacunes

y'igenzura ry'imbere.

Abagenzuzi bo hanze bashobora kandi gusaba gukora isuzuma ry'ibyateza ingorane ku kigo cy'imari kugira ngo barebe niba icyateza ingorane gicungwa mu buryo bukwiye.

#### **4.5 IMICUNGIRE Y'ICYATEZA INGORANE GIKOMEYE**

##### **4.5.1 Intangiriro**

Icyateza ingorane gikomeye ni ingaruka iriho kandi ishoboka ku nyungu cyangwa ku mari shingiro biturutse ku byemezo bibiangamiye igikorwa, ishyirwa mu bikorwa ridakwiye ry'ibyemezo cyangwa ibura ry'ibisubizo ku mpinduka ku rwego rw'imari.

Iki cyateza ingorane giterwa n'imihurize y'itego zikomeye z'ikigo, ingamba z'ubucuruzi zashyizweho kugira ngo izi ntego zigerweho, imitungo yakoreshejwe kuri izi ntego, n'imimerere y'ishyirwa mu bikorwa.

Ibyakenewe mu gutuma ingamba z'ubucuruzi zikurikizwa birafatika kandi ntibifatika. Birimo imiyoboro y'ubwumvane, uburyo bw'imikorere, imiyoboro yo kugemura, uburyo n'ububasha bw'imicungire

Mu micungire yerekeye ingamba, imimerere y'imbere y'ikigo igomba gusuzumwa ku bijyanye n'ingaruka zerekeye ubukungu, ikoranabuhanga, ipiganwa, amategeko

any shortcomings in the internal control systems. The external auditors can also be asked to make an evaluation of the operational risk of a bank in order to see whether the risk is properly managed.

#### **4.5 STRATEGIC RISK MANAGEMENT**

##### **4.5.1 Introduction**

Strategic risk is the current and prospective impact on earnings or capital arising from adverse business decisions, improper implementation of decisions, or lack of responsiveness to industry changes.

This risk is a function of the compatibility of an organization's strategic goals, the business strategies developed to achieve those goals, the resources deployed against these goals, and the quality of implementation.

The resources needed to carry out business strategies are both tangible and intangible. They include communication channels, operating systems, delivery networks, and managerial capacities and capabilities.

In strategic management, the organization's internal characteristics must be evaluated against the impact of economic, technological, competitive, regulatory, and other environmental

dans les systèmes de contrôle internes.

Les auditeurs externes peuvent également être invités à faire une évaluation du risque opérationnel d'une banque afin de voir si le risque est géré correctement.

#### **4.5 GESTION DU RISQUE STRATEGIQUE**

##### **4.5.1 Introduction**

Le risque stratégique est l'impact actuel et prospectif sur le bénéfice ou le capital résultant des décisions défavorables aux activités, l'application inappropriée des décisions, ou le manque de réaction aux changements de l'industrie.

Ce risque est fonction de la compatibilité des objectifs stratégiques d'une organisation, les stratégies commerciales développées pour atteindre ces objectifs, les ressources déployées contre ces objectifs, et la qualité de la mise en œuvre.

Les ressources nécessaires pour mener à bien les stratégies d'activités sont à la fois tangibles et intangibles. Elles comprennent les voies de communication, systèmes d'opération, les réseaux de distribution, et les moyens et capacités managériaux.

En matière de gestion stratégique, les caractéristiques internes de l'organisation doivent être évaluées contre l'impact du développement économique, technologique, concurrentiel,

n'impinduka zerekeye ibindi bijyanye changes.  
n'impinduka.

réglementaire, et d'autres changements environnementaux.

**4.5.2 Igenzura rikozwe n'nama y' Ubutegezi n'ubuyobozi bukuru**

**4.5.2 Board & Senior Management Oversight**

**4.5.2 Surveillance par le Conseil d'Administration et par la direction**

Inama y'Ubutegezi igumana inshingano rusange ku micungire y'ibyateza ingorane bikomeye ku kigo. Ubuyobozi bukuru ku ruhande rwabo bufite umurimo wo kumenya ko hari Uburyo bw'imicungire y'ibyateza Ingorane bikomueye

The Board of Directors retains the overall responsibility for strategic risk management of the institution. In turn senior management have a duty to ensure that there is an effective Strategic Risk Management process.

Le Conseil d'Administration conserve la responsabilité globale de la gestion des risques stratégique de l'institution. A son tour la direction a la tache de s'assurer qu'il ya un processus efficace de gestion des risques stratégiques.

Inama y'Ubutegezi n'Ubuyobozi bukuru bagomba kumenya ko:

The Board and Senior Management shall ensure that:

Le Conseil d'Administration et la Direction doivent s'assurer que:

- Imigiririre y'imicungire y'ibyateza ingorane iri muri gahunda y'ingamba;
- Imenyekanisha ry'Ubutumwa bwayo, intego nyamukuru, ibigamijwe, umuco w'ikigo n'imyitwarire bitangazwa kandi bikurikizwa mu buryo bwose mu kigo;
- Ingamba z'ikigo/ gahunda y'imirimo bigira agaciro hitawe ku bintu byerekeye ubukungu nipiganwa kandi birimo ibigambiriwe byumvikana kandi bifatika/mesurables;
- ubuyobozi bwageze neza ku bigambiriwe.
- uburyo bw'imicungire y'amakuru bushyigikiye koko icyerekezo gikuru n'ibikorwa byo kwibwiriza;

- Risk management practices are an integral part of strategic planning;
- Its Mission Statement, Strategic goals, objectives, corporate culture, and behavior are effectively communicated and consistently applied throughout the institution;
- The institution's strategic/business plans make sense given the current economic and competitive environment, and consist of reasonable and measurable targets;
- Management has successfully accomplished targets.
- Management information systems effectively support strategic direction and initiatives;

- Les pratiques de gestion des risques font partie intégrante de la planification stratégique ;
- Sa déclaration de mission, objectifs stratégiques, objectifs, la culture d'entreprise, et le comportement sont communiqués efficacement et systématiquement appliqués dans toute l'institution ;
- le plan stratégique et d'affaires de l'institution est acceptable au vue de l'environnement économique et concurrentiel actuel, et se composent d'objectifs raisonnables et mesurables ;
- La direction a accompli avec succès les objectifs.
- La gestion des systèmes d'information pour soutenir efficacement l'orientation stratégique et les initiatives ;

- ibyateza ingorane bigaragaza intego nyamukuru bidafite igitutu gikabije kandi zihuye n'ingamba z'ubucuruzi shyizweho;
  - Ibyakozwe mu buryo bwo kwibwiriza byizwe neza kandi bishyigikiwe n'imiyoboro ikwiye y'ubwumvane, uburyo bw'imikorere n'umuyoboro wa serivisi zitangwa;
  - Ibikorwa byo kwibwiriza bishyigikiwe n'imari shingiro ku gihe kizaza cyateganyijwe kandi bigatera gusa inkurikizi zizwi zishoboka ku mihindagurikire y'inyungu;
  - Ibikorwa byo kwibwiriwa bikomeye bishyigikiwe n'inkurikirana rinoze n'uburyo bw'imicungire y'icyateza ingorane buhamye. Ibyemezo bishobora guhindurwa nta mananiza menshi kandi hanatanzwe amafanga atari menshi.
- Exposure reflects strategic goals that are not overly aggressive and are compatible with developed business strategies;
  - Initiatives are well conceived and supported by appropriate communication channels, operating systems, and service delivery networks;
  - The initiatives are supported by capital for the foreseeable future and pose only nominal possible effects on earnings volatility;
  - Strategic initiatives are supported by sound due diligence and strong risk management systems. Decisions can be reversed with little difficulty and manageable costs.
- L'exposition reflète les objectifs stratégiques qui ne sont pas trop agressifs et sont compatibles avec les stratégies commerciales développées ;
  - Des initiatives sont bien conçues et soutenues par des canaux de communication appropriés, systèmes d'opérations et les réseaux de prestation de services ;
  - Les initiatives sont soutenues par le capital pour l'avenir prévisible et uniquement posent des effets nominaux possibles sur la volatilité des résultats.
  - Les initiatives stratégiques appuyées par une attention raisonnable saine et solide de gestion des risques. Les décisions peuvent être renversées avec peu de difficulté et les coûts abordables

#### 4.5.3 Politiki, ibikurikizwa n'ibitarengwaho

Imicungire nyayo y'icyateza ingorane gokomeye isaba ko politike, ibikurikizwa n'ibitarengwaho bishyirwaho kugira ngo hizere isuzuma nta marangamutima ry'igisubizo ku bijyana n'ubucuruzi bwa banki.

Politiki ku ngamba z'umurimo ni ingenzi mu kugena ibice by'umurimo ikigo kizibandaho ku gihe kigufi n'ikirekire. Hagomba kuba imirongo ngenderwaho yerekeye inshuro n'ibikurikizwa mu gusubiramo ingamba z'ikigo zerekeye

#### 4.5.3 Policies, Procedures & Limits

Effective management of strategic risk requires that policies, procedures and limits be established to ensure objective evaluation of and responsiveness to a bank's business environment.

Policies on business strategy are critical in defining the business segments that the institution will focus on, both in the short and long run. There shall be clear guideline on frequency and procedure for review of the

#### 4.5.3 Politiques, procédures et limites

Une gestion efficace du risque stratégique exige que les politiques, procédures et limites soient établies pour assurer une évaluation objective de la réaction à l'environnement des affaires d'une institution financière.

Les politiques sur la stratégie de l'activité sont essentielles dans la définition des secteurs d'activité sur lesquels l'institution mettra l'accent, tant pour le court terme que pour le long terme. Il doit y avoir des lignes directrices claires sur la

umurimo.

institution's business strategy.

fréquence et la procédure de révision de la stratégie d'affaires de l'institution.

Ibikurikizwa mu kugena no gusubiramo ingamba z'ikigo zerekeye umurimo bigamije kumenya ko ibintu bikurikira byitaweho mu buryo bukwiye:

Procedures for defining and reviewing the institutions' business strategy are intended to ensure that the following aspects are given adequate consideration:

Les procédures pour la définition et la révision de la stratégie d'affaires des institutions sont destinées à s'assurer que les aspects suivants ont fait l'objet d'une attention adéquate:

- o ingufu ikigo kifitemo;
- o intege nke zacyo zagaragajwe;
- o amahirwe aturutse hanze y'ikigo;
- o ibintu byo hanze bitera imbogamizi ikigo.

- o The institution's inherent strengths;
- o Its identified weaknesses;
- o Opportunities external to the institution;
- o External factors that pose threats to the institution.

- o les forces inhérentes à l'institution ;
- o Ses points faibles identifiés ;
- o Les opportunités externes à l'institution ;
- o Les facteurs externes qui représentent une menace pour l'institution.

Ibitarengwaho ni ngombwa mu kugena :

Limits are necessary in defining:

Les limites sont nécessaires pour définir:

- o ibyateza ingorane inzego zinyuranye ;
- o iterambere ry'ibikorwa n'ingufu z'abakozi ;
- o gahunda yo kongera imiyoboro.

- o Exposure to different sectors
- o Growth of business and staff strength;
- o Network expansion programmes

- o L'exposition à différents secteurs ;
- o La croissance d'activités et la force du personnel ;
- o Les programmes d'expansion du réseau

#### 4.5.4 Gupima no gukurikirana icyateza ingorane gikomeye

#### 4.5.4 Measuring and Monitoring Strategic Risk

#### 4.5.4 Mesure et suivi des risques stratégiques

Mu rwego rwo gushyiraho uburyo nyabwo bw'imicungire y'cyateza ingorane gikomeye, buri kigo kigomba gushyiraho uburyo buhujwe bw'imicungire y'amakuru bujyana n'ikorabuhanga bufasha ubuyobozi gukurikirana:

In order to ensure an effective strategic risk management process, every institution shall deploy an integrated management information system that enables management monitor:

Afin d'assurer un processus efficace de gestion des risques stratégiques, chaque institution doit avoir un système intégré de gestion d'information qui permet à la direction de suivre:

- o imiterere yerekeye ubukungu iriho n'iteganwa, urugero: imizamukire y'ubukungu, igwa ry'ifaranga, icyerekezo cy'ivunjisha, n'ibindi;

- o Current and forecasted economic conditions, e.g. economic growth, inflation, foreign exchange trends, etc.

- o les conditions économiques actuelles et prévues, par exemple, croissance économique, l'inflation, les tendances de change, etc.

○ imiterere yerekeye inganda n'isoko iriho niteganwa nka:

- kuzamura ipiganwa bitewe n'abinjira bashya ku isoko;
- umubare n'ingano y'ibyahujwe n'ibyaguzwe;
- ihinduka ry'imytwarire y'abakiliya;
- ibicuruzwa bishya/ibibisimbura;
- ibyateza ingorane ku nzego zose n'ibijyana n'ibyateza ingorane byerekeye urwego

**4.5.5 Igenzura ry'imbere n'igenzuramutungo**

Ibigo bikeneye uburyo bw'igenzura ry'imbere rihamye kugira ngo bimenye ko bitahura n'ingorane zikomereze mu buryo butumvikana. Igenzura ry'imbere risabwa kumenya ko :

- imiterere y'ikigo ishyiraho imirongo isobanutse y'ubuyobozi;
- imikorere y'ikigo n'imiterere bitanga gahunda y'imikomereze y'ibikorwa;
- uburyo bwo gushyiraho no kuvugurura gahunda y'ingamba kandi isobanutse bukurikizwa neza.

○ **Current and forecasted industry and market conditions, such as:**

- Increasing competition by new market entrants;
- Number and size of mergers and acquisitions;
- Changing customer behavior;
- New products/substitutes;
- Exposure to different sectors, and associated sector risks

**4.5.5 Internal Controls and Audit**

Institutions need strong internal control systems to ensure that they are not unduly exposed to strategic risks. Internal controls are required to ensure that:

- The organization structure establishes clear lines of authority
- The institution's systems and structures provide for business continuity planning.
- The process of setting up and reviewing strategic plans and comprehensive and is carefully adhered.

○ **les conditions actuelles et prévues de l'industrie et du marché, tels que:**

- Augmenter la compétition par les nouveaux entrants sur marché
- Le nombre et la taille des fusions et acquisitions
- Le changement de comportement des clients
- Les nouveaux produits ou substituts ;
- L'Exposition aux différents secteurs et les risques associés au secteur.

**4.5.5 Contrôles internes et audit**

Les institutions ont besoin de systèmes de contrôle interne solides pour s'assurer qu'elles ne sont pas indûment exposées aux risques stratégiques. Les contrôles internes sont tenus de s'assurer que:

- La structure de l'organisation établit des lignes claires de l'autorité ;
- Les systèmes et structures de l'institution permettent une planification de la continuité des activités.
- Le processus de mettre en place et l'examen des plans stratégiques et détaillé qui est soigneusement respecté.



**4.6. IMICUNGIRE  
INGORANE KU ISURA**

**Y'ICYATEZA**

**4.6. REPUTATIONAL  
MANAGEMENT**

**RISK**

**4.6 GESTION DU  
RÉPUTATION**

**RISQUE DE**

**DE**

**4.6.1. Intangiriro**

Icyateza ingorane ku isura n'imishobokere y'iyamamaza riharabika rijyana n'imigirire y'ibikorwa by'ikigo, ryaba ari ukuri cyangwa atari ukuri, rizatuma haba igabanyuka ry'abakiliya, imanza zihenze cyangwa igabanyuka ry'amafaranga yinjira. Iyi ngorane yaterwa n'uko banki yananiwe gucunga ubwoko bw'ibyteza ingorane bwose cyangwa bumwe.

Icyateza ingorane ku isura kijyana n'uko hanze babibona.

Bityo icyateza ingorane ku isura kiba iyo ibikorwa by'umurimo byangiza isura y'ikigo, ku buryo gishobora guhomba igurisha cyangwa abakiliya, cyangwa igihe ibikorwa bya banki byangiza isura yacyo ku buryo gitakaza umurimo cyangwa gitanga cyangwa kigabana ibihombo byagizwe n'abakiliya.

Amatsinda menshi y'ubuyobozi yanenzwe ku buryo yitwaye mu kibazo – bitari ukubera ko ingamba zabo zari zirwaye cyangwa zashyizwe mu bikorwa nabi, ahubwo ari ukubera ko bananiwe kubwira abo hanze ingamba izo arizo. Imicungire y'icyateza ingorane ku isura ni ikintu cy'ingenzi mu migirire inoze y'imicungire y'cyateza ingorane mu kigo cy'imari icyo aricyo

**4.6.1 Introduction**

Reputational risk is the potential that negative publicity regarding an institution's business practices, whether true or not, will cause a decline in the customer base, costly litigation, or revenue reductions. This risk may result from a bank's failure to effectively manage any or all of the other risk types.

Reputational risk also involves external perception. Thus reputational risk is where the actions of a business damage its reputation, to the extent that it may lose sales or customers, or where the actions of a bank damage its reputation to the extent that they lose business or offer to bear or share losses suffered by their customers.

Many management teams have been criticized for the way they handled a crisis – not because their strategy was ill conceived or clumsily implemented, but because they failed to tell the outside world what the strategy was. Managing reputational risk is an important feature of sound risk management practice in any bank.

**4.6.1 Introduction**

Le risque de réputation est la possibilité que la publicité négative concernant les pratiques commerciales d'une institution, qu'elle soit vraie ou fausse, provoque une baisse de la clientèle, un contentieux coûteux, ou des réductions de recettes. Ce risque peut résulter de l'échec d'une banque à gérer efficacement tout ou partie des types de risque.

Le risque de réputation implique également la perception externe. Ainsi le risque de réputation a lieu lorsque des actions d'une activité cause un dommage sur sa réputation, de façon qu'elle peut perdre les ventes ou les clients, ou lorsque les actions d'une banque cause un dommage à sa réputation de sorte qu'elle perde l'activité ou offre d'assurer ou de partager les pertes subis par leurs clients.

Beaucoup d'équipes de gestion ont été critiqués pour la manière dont elles ont géré une crise, non pas parce que leur stratégie a été mal conçue ou maladroitement mise en œuvre, mais parce qu'elles ont faillis de dire au monde extérieur ce qu'a été la stratégie. La gestion du risque de réputation est une caractéristique importante de la pratique de gestion des risques saine dans toute

cyose.

Uburyo nyabwo bwahiswemo na banki bwite buzaterwa n'urwungikane rw'ibintu, harimo ingano, uburyo gikoze, imimerere n'urusobe rw'ibikorwa.

Uburyo banki ikemura ikibazo ntibiterwa gusa n'imimerere n'igihe ibyemezo byafatiwe, ahubwo buterwa n'uko ba nyirimigabane bakibona.

Ibi bishingira ku buryo bwinshi bibonwa, bishobora no kubanziriza ikibazo. Niba banki ifite isura yo gushyira ibizagerwaho mbere y'amahame, kizahura n'intambara yo kurengera isura yacyo.

Urwego rw'imicungire y'icyateza ingorane ruhindagurika ku byerekeye icyateza ingorane ku isura rugomba kubamo : Igenzura rikorwa n'Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi, politiki, ibikurikizwa n'ibiterengwaho, imipimire y'icyateza ingorane, ikurikirana n'uburyo bw'imicungire y'amakuru, n'igenzura ry'imbere.

#### **4.6.2 Igenzura rikorwa n'Inama y'Ubutegetsi n'Ubuyobozi**

Imicungire y'icyateza ingorane ku isura ibazwa bwa nyuma Inama y'Ubutegetsi. Inama y'Ubutegetsi igomba kwiga mu buryo busobanutse icyateza ingorane ku isura nk'ingorane yihariye kandi yagenzurwa mu bijyanye n'umutekano n'imikomerere bya banki.

The exact approach chosen by an individual bank will depend on a range of factors, including its size and sophistication and the nature and complexity of its activities.

The way a bank handles a crisis is not only dependent on the quality and timeliness of its decision making but also on how its stakeholders perceive it.

This is based on a blend of perceptions, which may pre-date the crisis. If a bank has a reputation for putting profit before principle, it will face a tougher battle to protect its reputation.

A versatile risk management framework for reputational risk must include: Board and Management Oversight, Policies, Procedures and Limits, Risk Measurement, Monitoring and Management Information Systems and Internal Controls.

#### **4.6.2 Board and Management Oversight**

Ultimate accountability for reputational risk management rests with the board. The Board of directors shall address explicitly reputational risk as a distinct and controllable risk to the bank's safety and soundness.

institution financière.

L'approche exacte choisie par une banque dépendra d'une série de facteurs, y compris sa taille et la sophistication et de la nature et la complexité de ses activités.

La manière dont une banque gère une crise n'est pas seulement dépendante de la qualité et de la rapidité de sa prise de décision, mais aussi de la façon dont ses partenaires le perçoivent.

Ceci est basé sur un mélange de perceptions, ce qui peut antedater la crise. Si une banque a une réputation de mettre en avant le résultat avant le principe, elle fera face à une bataille dure pour protéger sa réputation.

Un cadre de gestion flexible pour le risque de réputation doit comprendre : le contrôle du Conseil d'Administration et de la direction, les politiques, les procédures et limites, les mesures des risques, la suivi et les systèmes de gestion de l'information et des contrôles internes.

#### **4.6.2 Contrôle par le Conseil d'Administration et par la Direction**

La responsabilité ultime de la gestion du risque de réputation incombe au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration doit traiter explicitement le risque de réputation comme un risque distinct et contrôlable pour la sécurité et la solidité de la banque.

Ubuyobozi bugomba kumva neza ibintu byose bijyana n'icyateza ingorane ku isura kandi bukiyemeza mu buryo busobanutse kubyubahiriza. Kwiyemeza bigomba gutangazwa mu kigo.

Inshingano yerekeye isura y'ikigo iri mu mirimo y'Umuyobozi Mukuru cyangwa Ishami ry'ikigo rishinzwe ubwumvane. Icyateza ingorane isura kiri hagati y'abo bombi, cyinyura mu bintu byinshi by'ibikorwa. Bisaba itsinda ritoya rigizwe n'abari mu mirimo inyuranye kugira ngo hashyirweho kandi hakurikizwe ingamba zo kwirengera.

Iyi yabamo by'umwihariko uhagarariye ikigo mu byerekeye ubwumvane, ushinzwe imibanire n'abakiliya, ishami rishinzwe ubuzima n'umutekano, ushinzwe imibanire n'abashoramari, ishami ry'amategeko, ibikorwa, ushinzwe ibibazo by'abaturage n'uw'imicungire y'ibyateza ingorane harimo n'umuyobozi mukuru cyangwa Perezida w'Inama y'ubutegetsi.

Inama y'Ubutegetsi yemeza ingamba zerekeye ibyateza ingorane ku isura kandi ishahiraho imiterere y'ubuyobozi ishoboye gushyira mu bikorwa izo ngamba.

Inama y'Ubutegetsi isuzuma ingamba buri gihe kugira ngo imenye ko banki icunga ibyateza ingorane ku isura.

Management shall fully understand all aspects of reputational risk and exhibit a clear commitment to compliance. The commitment shall be communicated throughout the institution.

Responsibility for corporate reputation is typically resided with the chief executive or the corporate communications department. Reputation risk falls between the two, cutting across many aspects of the business. It requires a small, cross-functional team to create and implement a protection strategy.

This would typically comprise a representative from corporate communications, customer relations, the health and safety department, investor relations, the legal department, operations, public affairs, and risk management, with input from the chief executive or chairman.

The board shall approve a reputational risk strategy and establish a management structure capable of implementing that strategy.

The board shall review the strategy regularly to ensure that the bank is managing the reputational risks.

La Direction doit comprendre tous les aspects du risque de réputation et présenter un engagement clair pour la conformité. L'engagement doit être communiqué au sein l'institution.

La responsabilité de la réputation de l'entreprise est dévolue généralement au Directeur General ou au Département chargé des communications de la société. Le risque de réputation tombe entre les deux, et passe à travers de nombreux aspects de l'activité. Il nécessite une petite équipe interfonctionnelle pour créer et appliquer une stratégie de protection.

Ceci pourrait typiquement comprendre un représentant de communications de la société, les relations avec les clients, le département de santé et de sécurité, les relations avec les investisseurs, le département juridique, des opérations, des affaires publiques et celui de la gestion des risques, avec la participation du directeur général ou le président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration approuve une stratégie de risque de réputation et établit une structure de gestion capable de mettre en application cette stratégie.

Le Conseil d'Administration doit examiner la stratégie régulièrement pour s'assurer que la banque gère les risques de réputation.

Ubu buryo bw'isuzuma buba kandi bugamije guhuza ibyahanzwe mu rwego rw'inganda (nka interineti) mu micungire y'ibyateza ingorane ku isura nomu mikorere n'uburyo bya banki.

#### 4.6.3. Politiki, Ibikorikizwa n'ibiterengwaho

Ubuyobozi bugomba gushyira ingamba z'imicungire y'ibyateza ingorane ku isura zashyizweho n'Inama y'ubutegetsi muri za politiki, uburyo n'ibikorikizwa bishobora gushyirwa mu bikorwa kandi bikagenzurwa.

N'ubwo buri rwego rw'ubuyobozi rushinzwe ibibereye n'ibishoboka bya za politiki, uburyo n'ibikorikizwa n'igenzura mu bubasha bwarwo, ubuyobozi bukuru bugomba guha mu buryo busobanutse ububasha, inshingano n'imikoraniye yo gutanga raporo mu rwego rwo gushishikariza kubazwa ibyakozwe.

Inshingano zirimo kumenya ko ibikenewe bya ngombwa bihari mu kugira ngo hacungwe mu buryo nyabwo icyateza ingorane ku isura. Amabanki agomba kugira za politiki, uburyo n'ibikorikizwa mu kugenzura cyangwa gukumira ibyateza ingorane bigaragara. Ububasha no kubazwa iyubahirizwa bigomba gusobanurwa neza kandi bigashyirwa mu bikorwa. Politiki y'ikigo yo kugira ibanga igomba kwita ku mpungenge zerekeye amategeko n'ianza.

This review process shall also aim to incorporate industry innovations (such as the internet) in reputational risk management into the bank's systems and processes.

#### 4.6.3 Policies, Procedures and Limits

Management must translate the reputational risk management strategy established by the board of directors into policies, processes and procedures that can be implemented and verified.

While each level of management is responsible for the appropriateness and effectiveness of policies, processes, procedures and controls within its purview, senior management must clearly assign authority, responsibility and reporting relationships to encourage this accountability.

This responsibility includes ensuring that the necessary resources are available to manage reputational risk effectively. Banks shall have policies, processes and procedures to control or mitigate material reputational risks. Authority and accountability for compliance shall be clearly defined and enforced. Institutions' privacy policies shall fully consider legal and litigation concerns.

Ce processus de révision doit également viser à intégrer les innovations de l'industrie (comme l'Internet) dans la gestion du risque de réputation et dans les systèmes et processus de la banque.

#### 4.6.3 Politiques, procédures et limites

La direction doit traduire la stratégie de gestion du risque de réputation établie par le Conseil d'administration dans les politiques, processus et procédures qui peuvent être appliquées et vérifiées.

Bien que chaque niveau de gestion soit responsable de la pertinence et de l'efficacité des politiques, des processus, procédures et contrôles relevant de sa compétence, la direction doit clairement attribuer l'autorité, la responsabilité et les rapports pour favoriser cette responsabilisation.

Cette responsabilité veille à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour gérer efficacement le risque de réputation. Les banques doivent avoir des politiques, processus et procédures de contrôle ou atténuer les risques de réputation importants. L'Autorité et responsabilité pour conformité doivent être clairement définies et appliquées. Les politiques de confidentialité des institutions doivent pleinement tenir compte des problèmes juridiques et du contentieux.

**4.6.4. Gupima no kugaragaza icyateza ingorane ku isura**

Kugaragaza icyateza ingorane ni ngombwa cyane kugira ngo hazashyirweho nyuma imipimire ikora yerekeye icyateza ingorane ku isura. Banki ikeneye kugira imyumvire isobanutse y'imbogamizi zikomeye ku isura yacyo.

Ibi bishobora kwigaragaza mu mu murongo w'ikinyamakuru uhoroaho, igwa ryihuse ry'ibiciro by'imigabane no gutakaza icyizere cy'abakiliya. Bishobora guterwa n'ibintu nk'inkurikizi z'uburwanashyaka, ivangura mu kazi, akazi katagira imyitwarire myiza, inanirwa mu iyamamaza cyangwa ibyateza ingorane bisanzwe nko kunanirwa igicuruzwa cyangwa serivisi.

Iyo ibyateza ingorane bimaze kugaragazwa, hakeneye kugaragaza ibyihutirwa kugira ngo bifashe abashinzwe kubicunga kugena aho gushyira ingufu n'umutungo. Ubu buryo bwo kugaragaza ibyihutirwa bugomba guhuzwa n'ingamba za banki zihari zerekeye imicungire y'ibyateza ingorane. Ikigo cyagombye gusuzuma urwego rw'icyateza ingorane ku isura. Urugero, ikigo cyatekereza ko umutingito ushobora kuba ku gikorwa cy'ingenzi ushobora kuba muto , ariko niba ubaye, icyo kintu gishobora kwangiza bikomeye - icyateza ingorane cyagenwe ko ari gito kandi gikomeye.

**4.6.4 Reputational Risk Identification and Measurement**

Risk identification is critical for the subsequent development of viable reputational risk measurement, monitoring and control. A bank needs to have a clear understanding of the main threats to its reputation.

These might manifest themselves through sustained media coverage, rapid fall in share price, and loss of customer confidence. They can be caused by factors such as the effects of activism, discrimination in the workplace, unethical trading, marketing failures, or more traditional risks such as product/service failure.

Once the risks have been identified, they need to be prioritized in order to help managers determine where to devote effort and resources. This prioritization process shall be linked to the bank's existing risk management strategies. The institution might evaluate the reputation risk ranking. For instance, an institution might feel that the likelihood of an earthquake on a key operation might be relatively low, but if it were to happen such an event would be catastrophic—the risk is therefore defined as small but significant.

**4.6.4 Identification et mesure des risques de réputation**

L'identification des risques est essentielle pour le développement ultérieur de la mesure viable de risque de réputation, de suivi et de contrôle. Une banque doit avoir une compréhension claire des principales menaces à sa réputation.

Ceux-ci pourraient se manifester par une couverture médiatique soutenue, la chute rapide des prix des actions, et la perte de confiance des clients. Ils peuvent être causés par des facteurs tels que les effets de l'activisme, la discrimination au travail, le commerce sans éthique, les échecs de marketing, ou des risques plus traditionnels tels que l'échec du produit ou de service.

Une fois que les risques ont été identifiés, ils doivent être priorisés afin d'aider les gestionnaires à déterminer où à consacrer des efforts et des ressources. Ce processus de priorisation doit être lié aux stratégies existantes de gestion du risque pour l'institution. L'institution pourrait évaluer le niveau de risque de réputation. Par exemple, une institution pourrait estimer que la probabilité d'un séisme sur une opération clé pourrait être relativement faible, mais si cela devait arriver un tel événement serait catastrophique-, le risque est donc défini comme faible, mais significative.

**4.6.5 Ikurikirana ry'icyateza ingorane n'uburyo bw'imicungire y'amakuru**

Isuzuma ry'uko icyateza ingorane cyabaho n'ingaruka byerekena gusa uruhande rumwe rw'umudari. Urundi ruhande rusaba isuzuma ry'ubushobozi bw'ikigo kugira ngo kirinde ingorane cyangwa gitange ibisubizo iyo ibaye.

Cyimaze gushyiraho ibyateza ingorane bikomeye, ikigo gishyiraho ibikurikizwa kugira ngo gikurikirane ibimenyetso byabyo bimenyeshya ikigiye kuba cyangwa kwiyongera. Hamwe mu hantu hakomeye humvirwa ibintu mu kigo cy'imari ni ishami rya serivisi y'abakiliya.

Iri shami rizashobora kenshi gushyiraho ibimenyetso biza mbere by'icyerekezo kiba mbere y'uko ikibazo kirenga urwego rw'abaturage.

Inshuro y'ukurikirana igomba kwerekana ibyateza ingorane birebwa, inshuro n'imimerere y'impinduka mu bintu bijyanye n'ahantu hakorerwa. Ibyavuye mu bikorwa by'ukurikirana bigomba kuba muri raporo y'ubuyobozi na raporo y'Inama y'Ubutegetsi.

Hagomba kubaho uburyo kugira ngo hamenwe ko ibituzuye byagaragajwe bicungwa vuba kandi ingamba zikosora zigaragara zishyirwa mu bikorwa.

**4.6.5 Risk Monitoring and Management Information System**

Examining reputational risk for their likelihood and impact only shows one side of the coin. The other side requires an assessment of the organization's ability to avoid the risk or responds to it if it occurs.

Having mapped important risks, the organization shall establish procedures to monitor early warning signs of them occurring or increasing. One of the important listening posts in a bank is the customer services department.

This department will often be able to establish early warning signals of a trend occurring before the issue spills over to the public domain.

The frequency of monitoring shall reflect the risks involved and the frequency and nature of changes in the operating environment. The results of these monitoring activities shall be included in management and board reports.

A system shall exist to ensure that deficiencies identified are promptly managed and meaningful corrective action implemented.

**4.6.5 Suivi des risques et gestion du system d'information**

L'examen des risques de réputation pour leur probabilité et l'impact ne montrent qu'un seul côté de la médaille. L'autre côté requiert une évaluation de la capacité de l'organisation d'éviter les risques ou de de lui donner une réponse si elle survient.

Ayant établi d'importants risques, l'organisation doit établir des procédures pour suivre certains de leurs signes d'alerte précoce qui surviennent ou augmentent. Un des points importants d'écoute dans une banque est le département service clientèle.

Ce département sera souvent en mesure d'établir des signaux d'alerte précoce d'une tendance survenant avant que la question déborde sur le public.

La fréquence du suivi doit refléter les risques impliqués, la fréquence et la nature des changements dans l'environnement d'exploitation. Les résultats de ces activités de suivi doivent être inclus dans les rapports de la direction et du Conseil d'Administration.

Un système doit exister pour s'assurer que les lacunes identifiées sont rapidement gérées et des mesures correctives significatives mises en œuvre.

Gahunda z'amahugurwa zigomba gukora koko kandi n'ibikenewe bigatangwa kugira ngo habe iyubahirizwa.

Ikoreshwa ry'imbuga za interineti rifasha mbere sosiyete guha abafatanyabikorwa bose bakomeye ibintu byashyizwe ku gihe.

Ibi ntibisaba gusa kumvwa nabo hanze ahubwo bishobora no kureba ab'imbere binyuze ku ikoranbuhanga ry'imbere mu ikigo rywa intraneti. "Ahakusanyirizwa ibibazo" hashobora gutuma amakuru aboneka ku gihe nyacyo, hafasha abagerageza gucunga ibyabaye.

Gishobora kumenya ko imenyekanisha rimwe gusa ry'imiterere iriho rikoreshwa n'abatumwe muri buri soko sosiyete ikoreramo, rigabanya ibituzuye n'ibidahuye. Gishobora kandi gutanga amahugurwa adahenze n'ahantu hahurirwa kugira ngo ikure amasomo ku bibazo byabaye.

#### 4.6.6 Igenzura ry'imbere n'igenzuramutungo

Nta kigo cy'imari kizashobora kwirinda cyangwa gukumira ibyateza ingorane byose gihura nabyo – nta nikizashaka kubikora. Ariko gikeneye gushyiraho ibikirinda kugirango kirinde isura yacyo ibidashobora guteganwa. Ibyo byakirinda byabamo ibikurikizwa, amahugurwa, ibintu n'imibanire.

Ku bw'ibyo bimwe, icyateza ingorane kigomba

Training programs shall be effective, and the necessary resources provided to ensure compliance.

Using the website proactively enables a company to provide regular updates to all its important stakeholders.

This need not only apply to external audiences but can apply internally through the corporate intranet. "Crisis centres" might make information available in real time, assisting those attempting to manage the situation.

It can ensure that a single, current position statement is used by representatives in every market in which the company operates, reducing inaccuracy and inconsistency. It can also provide low-cost training and a central facility to capture the lessons learned from past crises.

#### 4.6.6 Internal Controls and Audit

No bank will be able to avoid or pre-empt all of the risks it faces – neither shall it seek to do so. However, it does need to establish a defensive armory to protect its corporate reputation against the unforeseeable. Such an armory would cover procedures, training, materials, and relationships.

In some respects, reputation risk shall be treated

Les programmes de formation doivent être efficaces, et les ressources nécessaires prévues pour assurer la conformité.

L'utilisation du website permet de manière proactive à une société de fournir les mises à jour régulières à tous les partenaires importants.

Ce besoin s'applique pas seulement à un public extérieur, mais peut s'appliquer en interne via l'intranet de l'entreprise. «Les centres de crise» pourraient rendre l'information disponible en temps réel, en aidant ceux qui essaient de gérer la situation.

Elle peut garantir qu'une seule déclaration de position actuelle soit utilisée par des représentants dans tous les marchés dans lesquels la société opère, en réduisant l'inexactitude et l'incohérence. Il peut également fournir à faible coût une formation et une installation centrale pour capter les leçons tirées des crises passées.

#### 4.6.6 Contrôles internes et audit

Aucune banque ne sera en mesure d'éviter ou d'anticiper tous les risques auxquels elle est confrontée, non plus ne cherchera à le faire. Toutefois, il faut établir un arsenal défensif pour protéger sa réputation d'entreprise contre l'imprévisible. Un tel arsenal devra couvrir les procédures, formation, matériel, et les relations.

A certains égards, le risque de réputation doit

gufatwa mu buryo bumwe burenze ibyateza ingorane bisanzwe. Hagomba kubamo ibikurikizwa muri sosiyete mu igenzura ry'imbere kugira ngo hirindwe, havumburwe kandi hatangwe ibisubizo ku byateza ingorane ku isura bikurikizwa kandi bishyirwa ku gihe.

#### **4.7 IMICUNGIRE Y'IBYATEZA INGORANE BYEREKEYE AMATEGEKO N'IYUBAHIRIZA**

##### **4.7.1 Intangiriro**

Icyateza ingorane ku iyubahiriza gisobanurwa nk'ingorane y'igihano cyerekeye amategeko cyangwa amabwiriza, ighombo cyagaragara cy'imari, cyangwa igihombo cyerekeye isura banki igira nk'inkurikizi yo kunanirwa gukurikiza amategeko, amabwiriza, imirongo ngenderwaho yo kwirinda, ibyifuzo byerekeye igenzura n'amabwiriza, afitanye isano n'ipimo ngenderwaho n'amategeko y'imyitarire cyishyiriraho akurikizwa ku bikorwa by'ikigo bya banki.

Iyubahiriza ry'amategeko, amabwiriza n'ibipimo ngenderwaho bifite inkomoko zinyuranye, harimo amategeko y'ibanze, amabwiriza n'ibipimo ngenderwaho bishyirwaho n'abashingamategeko n'abagenzuzi, amasezerano y'amasoko, amategekoy'imigirire ahyirwaho n'urwego rw'amashyirahamwe kimwe n'amategeko y'imbere yerekeye imyitwarire ku bakozi. Bityo icyateza ingorane ku iyubahiriza kirenze ibigomba gukurikizwa byerekeye amategeko bikagera ku buryo

in the same way as more traditional risks. It shall be included within a company's internal audit procedures to ensure that those to avoid, detect and, respond to reputation risks are being applied and are kept up to date.

#### **4.7. LEGAL AND COMPLIANCE RISK MANAGEMENT**

##### **4.7.1 Introduction**

Compliance risk is defined as the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with laws, regulations, prudential guidelines, supervisory recommendations and directives, rules, related self-regulatory standards and codes of conduct applicable to its bank activities.

Compliance laws, rules and standards have various sources, including primary legislation, rules and standards issued by legislators and supervisors, market conventions, codes of practice promoted by industry associations, and internal codes of conduct applicable to staff members. Compliance risk, therefore, goes beyond what is legally binding and embrace broader standards of integrity and ethical conduct.

être traité de la même manière plus que les risques plus traditionnels. Il doit être inclus dans les procédures d'audit interne au sein d'une entreprise pour s'assurer ceux à éviter, à détecter et, répondre aux risques de réputation qui sont appliqués et tenus à jour.

#### **4.7. GESTION DU RISQUE JURIDIQUE ET DE CONFORMITÉ**

##### **4.7.1 Introduction**

Le risque de conformité est défini comme le risque de sanctions légales ou réglementaires, des pertes financières importantes, ou de perte de la réputation d'une banque en raison de son échec à se conformer aux lois, règlements, lignes directives prudentielles, recommandations de supervision et de directives, règles, liées normes et codes de conduite applicables aux activités de institution financières d'auto régulation.

Le respect des lois, règles et normes ont des sources diverses, y compris la législation primaire, les règles et les normes émises par les législateurs et les superviseurs, les conventions de marché, les codes de pratiques développés par des associations du secteur, et des codes internes de bonne conduite applicables aux membres du personnel. Le risque de conformité, par conséquent, dépasse ce qui est juridiquement contraignant et embrasse plus largement des normes d'intégrité et d'éthique.



buhagije ku bipimo ngenderwaho by'ubunyangamugayo n'imyitwarire.

Iyubahiriza niryo rikora cyane mu muco cy'ikigo kita ku bipimo ngenderwaho byo kudahemuka n'ubunyangamugayo kandi Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru bayobora batanga urugero.

Bityo, banki igomba kugira ubwacyo ibipimo ngenderwaho biri hejuru igihe cyose gikora umurimo wacyo. Kunanirwa kwita ku ngaruka z'ibikorwa byacyo kuri ba nyirimigabane, abakiliya, abakozi n'amasoko bishobora gutera ingorane zerekeye isura n'ibihano bijyanye n'amategeko. Bityo Banki Nkuru y'u Rwanda isaba buri kigo cy'imari kugira urwego rw'imicungire y'icyateza ingorane iyubahiriza.

#### **4.7.2 Urwego rw'imicungire y'icyateza ingorane**

Urwego rw'imicungire y'icyateza ingorane ku ngorane ziyubahiriza rugomba kubamo: igenzura ry'Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru, za politiki n'ibikorwa, Uburyo bw'imicungire y'amakuru n'isuzuma ryigenga.

##### **4.7.2.1 Igenzura rikorwa n'Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru**

Inama y'ubutegetsi ishinze kugenzura imicungire y'ibyateza ingorane ku iyubahiriza by'ikigo rya banki. Inama y'Ubutegetsi igomba

Compliance is most effective in a corporate culture that emphasizes standards of honesty and integrity and in which the board and senior management lead by example.

Therefore, a bank shall hold itself to high standards when carrying on business at all times. Failure to consider the impact of its actions on its shareholders, customers, employees and the markets may result in significant reputational risk and regulatory penalties. The National Bank of Rwanda therefore requires each bank to have a sound compliance risk management framework.

#### **4.7.2 Risk management framework**

The risk management framework for compliance risk must include: board and senior management oversight, policies and procedures, MIS and an independent review.

##### **4.7.2.1 Board and senior management oversight**

The Board is responsible for overseeing the management of the bank's compliance risk. The board shall approve the institution's compliance

La conformité est le plus efficace dans une culture d'entreprise qui met l'accent sur les normes d'honnêteté et d'intégrité et dans laquelle le Conseil d'Administration et la direction suivent par l'exemple.

Par conséquent, une banque est tenue de respecter des normes élevées en exerçant ses activités à tout moment. Le défaut de considérer l'impact de ses actions sur ses actionnaires, clients, employés et les marchés peuvent entraîner un risque important de réputation et des sanctions réglementaires. La Banque Nationale du Rwanda exige donc de chaque banque d'avoir un cadre solide de gestion du risque de conformité.

#### **4.7.2 Cadre de gestion des risques**

Le cadre de gestion du risque pour les risques de conformité doit comprendre: la supervision du Conseil d'Administration et de la direction, les politiques et procédures, le système de gestion d'information/MIS et un examen indépendant.

##### **4.7.2.1 Supervision par le Conseil d'Administration et par la direction**

Le Conseil d'Administration est chargé de superviser la gestion du risque de conformité de la banque. Le Conseil d'Administration approuve

kwemeza politiki z'ikigo zerekeye iyubahiriza harimo inyandiko yemewe ishyiraho umurimo uhoraho kandi ukora koko werekeye iyubahiriza. Inama y'Ubutegetsi igomba buri gihe gusuzuma uko ikigo gicunga ibyagiteza ingorane zerekeye iyubahiriza.

#### 4.7.2.2 Inshingano zihariye z'Inama y'ubutegetsi

Igenzura nyaryo ry'Inama y'Ubutegetsi ni ibuye rishingiyeho uburyo bw'imicungire y'icyateza ingorane ku iyubahiriza. Inama y'Ubutegetsi igomba kumva imimerere n'ikigero cy'icyateza ingorane ku iyubahiriza banki yahura nacyo n'uko isura y'icyateza ingorane yinjira mu ngamba rusange za banki.

Inshingano z'Inama y'Ubutegetsi zirimo ibikurikira:

(i) kwemeza politiki ya banki yerekeye iyubahiriza harimo inyandiko yemewe ishyiraho umurimo uhoraho kandi ukora koko werekeye iyubahirizwa;

(ii) gusuzuma uko ikigo banki icunga icyagiteza ingorane zerekeye iyubahirizwa;

(iii) kugenzura ishyirwa mu bikorwa rya politiki y'iyubahiriza harimo kumenya ko ibibazo by'iyubahiriza bibonera umuti koko kandi mu buryo bwihuse;

policy, including a formal document establishing a permanent and effective compliance function. The board shall regularly assess the extent to which the institution is managing its compliance risk.

#### 4.7.2.2 Specific responsibilities of the Board

Effective Board oversight is the cornerstone of an effective compliance risk management process. The Board shall understand the nature and level of compliance risk to which the bank is exposed and how its risk profile fits within the overall business strategy.

The responsibilities of the board of directors shall encompass the following:

(i) approving the bank's compliance policy, including a formal document establishing a permanent and effective compliance function;

(ii) reviewing the extent to which the bank is managing its compliance risk;

(iii) oversee the implementation of the compliance policy including ensuring that compliance issues are resolved effectively and expeditiously; and

la politique de conformité de l'institution, y compris un document officiel établissant une fonction de conformité efficace et permanent. Le Conseil d'Administration évalue régulièrement la mesure dans laquelle l'institution gère son risque de conformité.

#### 4.7.2.2 Responsabilités spécifiques du Conseil

La supervision efficace du Conseil d'administration est la pierre angulaire d'un processus de gestion efficace du risque de la conformité. Le Conseil d'Administration doit comprendre la nature et le niveau de risque de conformité auquel la banque est exposée et la façon dont son profil de risque s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

Les responsabilités du Conseil d'Administration englobent les éléments suivants:

i) approuver la politique de conformité de la banque, y compris un document officiel établissant une fonction de conformité efficace et permanent,

ii) Examiner la mesure dans laquelle la banque gère son risque de conformité ;

iii) superviser la mise en œuvre de la politique de conformité notamment en s'assurant que les questions de conformité sont réglées efficacement et rapidement,

(iv) Kumenya ko ubuyobozi bufata ingamba zikenewe mu kugaragaza, gupima, gukurikirana no kugenzura icyateza ingorane ku iyubahirizwa.

#### 4.7.2.3 Inshingano zihariye z'ubuyobozi bukuru

Ubuyobozi bukuru bushinzwe gucunga koko icyateza ingorane ku kigo cy'imari zerekeye iyubahirizwa. Muri urwo rwego, ubuyobozi bukuru bushinzwe gushyiraho politiki yanditse yerekeye iyubahirizwa irimo amahame y'ibanze agomba gukurikizwa n'ubuyobozi n'abakozi kandi asobanura uburyo bw'ingenzi bukoresha mu kugaragaza ibyateza ingorane no kubicunga ku nzego zose z'ikigo.

Ubuyobozi bukuru, bufatanyije n'umurimo w'iyubahiriza, bugomba:

(i) kugaragaza no gusuzuma ibibazo by'ingenzi bijyana n'icyateza ingorane iyubahiriza ikigo cyahura nacyo na za gahunda zo gucunga ibyabura byose kimwe n'ibikenewe kuri politiki zose z'inyongera cyangwa ibikurikizwa kugira ngo gihangane n'ibyateza ingorane bishya;

(ii) kumenya ko urwego rw'ikigo rw'imicungire y'icyateza ingorane ku iyubahirizwa rufite imirongo isobanutse y'ububasha, yo gutanga raporo n'ubwumvane;

(iii) guha raporo buri gihe Inama y'Ubutegetsi

(iv) Ensuring that management takes steps necessary measures to identify measure, monitor and control compliance risk.

#### 4.7.2.3 Specific responsibilities of senior management

Senior management is responsible for the effective management of a bank's compliance risk. As such, senior management is responsible for establishing a written compliance policy that contains the basic principles to be followed by management and staff and explains the main processes by which compliance risks are to be identified and managed at all levels of the organization.

Senior management shall, with the assistance of the compliance function:

(i) identify and assess the main compliance risk issues facing the institution and plans to manage any shortfalls as well as the need for any additional policies or procedures to deal with new compliance risks;

(ii) ensure that the institution's compliance risk management framework has clear lines of authority, reporting and communication;

(iii) periodically report to the board of directors

iv) veiller à ce que la direction prenne des mesures nécessaires pour identifier, mesurer, suivre et contrôler le risque de conformité.

#### 4.7.2.3 Responsabilités spécifiques de la direction

La direction est responsable de la gestion efficace du risque de conformité d'une institution financière. En tant que tel, la direction est chargée d'établir une politique de conformité écrite qui contient les principes de base à suivre par la direction et le personnel et qui explique les principaux processus par lesquels les risques de conformité doivent être identifiés et gérés à tous les niveaux de l'organisation.

La direction doit, avec l'aide de la fonction de conformité:

(i) identifier et évaluer les principaux enjeux du risque de conformité auxquels l'institution fait face et des plans pour gérer toute insuffisance ainsi que la nécessité pour toute politique ou procédures supplémentaires pour faire face aux nouveaux risques de conformité,

(ii) S'assurer que le cadre de l'institution pour la gestion du risque de conformité a des lignes claires de l'autorité, de rapportage et de communication,

(iii) faire des rapports périodiquement au

cyangwa komite y'Inama y'Ubutegetsi ku micungire y'icyateza ingorane y'iyubahirizwa;	or a committee of the board on management of compliance risk;	Conseil d'Administration ou au comité du Conseil d'Administration sur la gestion du risque de conformité;
(iv) kumenyesha vuba Inama y'Ubutegetsi cyangwa komite y'Inama y'Ubutegetsi inanirwa rigaragara ry'iyubahirizwa (urugero: inanirwa ryakurura ingorane zikomeye zerekeye ibihano bijyana n'amategeko cyangwa amabwiriza, igihombo kigaragara cy'imari cyangwa igihombo cy'isura);	(iv) report promptly to the board of directors or a committee of the board on any material compliance failures (e.g. failures that may attract a significant risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss or loss to reputation);	(iv) signaler sans délai au Conseil d'Administration ou au Comité du Conseil d'Administration les défaillances matérielles de conformité (par exemple les défaillances qui peuvent attirer un risque significatif de sanctions légales ou réglementaires, des pertes financières importantes ou de perte de la réputation),
(v) kumenya ko hari ubushobozi buhagije kandi buhamye mu bakozi bwo gucunga icyateza ingorane zerekeye amategeko n'iyubahirizwa;	(v) ensure that there is sufficient depth and skill in staff resources to manage legal and compliance risk;	(v) s'assurer qu'il ya suffisamment et de compétences profondes pour des ressources en personnel pour gérer les risques juridiques et de conformité,
(vi) gutanga icyizere cyumvikana, binyuze mu murimo w'igenzuramutungo, cy'uko ibikorwa n'ibintu byose byerekeye icyateza ingorane ku mategeko no ku iyubahirizwa biri mu buryo bw'ikigo bwerekeye imicungire y'icyateza ingorane;	(vi) provide reasonable assurance, through the audit function, that all activities and all aspects of legal and compliance risk are covered by the institution's risk management process;	(vi) fournir une assurance raisonnable, grâce à la fonction d'audit, que toutes les activités et tous les aspects du risque juridique et leur respect sont couverts par le processus de l'institution de gestion des risques,
(vii) gusuzuma icyateza ingorane ku iyubahirizwa nibura rimwe mu mwaka;	(vii) at least once a year conduct a compliance risk assessment, and;	(vii) faire au moins une fois par an une évaluation du risque de conformité,
(viii) gusuzuma buri gihe urwego rw'ikigo rw'imicungire y'icyateza ingorane kugira ngo bumenye ko rukomeza gukora koko kandi rukwiye.	(viii) periodically review the organisation's compliance risk management framework to ensure that it remains appropriate and sound.	(viii) examiner périodiquement le cadre de l'organisation de gestion du risque de conformité afin de s'assurer qu'il reste approprié et solide.

#### 4.7.2.4 Umurimo ushinzwe iyubahiriza

Umurimo ushinzwe iyubahiriza ugomba kuba wigenga kandi ugomba kugira ibikurikira:

(i) uba uzwi mu kigo;

#### 4.7.2.4 The Compliance Function

The Compliance Function shall be independent and shall have the following characteristics:

(i) A formal status within the institution;

#### 4.7.2.4 Fonction de conformité

La fonction de conformité doit être indépendante et avoir les caractéristiques suivantes:

(i) un statut officiel au sein de

(ii) umuyobozi w'iyubahirizwa ufite inshingano rusange zo guhuza ibikorwa by'umucungire y'icyateza ingorane ku iyubahirizwa mu kigo;

(iii) abakozi b'umurimo w'iyubahirizwa bashyizwe mu myanya itarimo igongana ry'inyungu hagati y'inshingano z'iyubahiriza n'izindi nshingano bashobora kugira;

(vi) Abakozi bagomba kugera ku makuru no ku bakozi bangombwa kugira ngo buzuzwe inshingano zabo.

Umurimo w'iyubahirizwa ugomba kuba ufite abakozi mu buryo buhagije kandi bukwiye iyubahirizwa, bafite ibisabwa ku iyubahirizwa, uburambe, ibisabwa byerekeye umwuga bibafasha gukora imirimo yabo yihariye.

Imitunganyirize n'imiterere y'umurimo w'iyubahirizwa n'inshingano zawo zigomba kuba zitabangamiye amategeko n'amabwiriza bikurikizwa ahantu hose ukora ibikorwa byawo.

Mu guha umurimo w'iyubahirizwa imimerere yawo, ububasha n'ubwingenge, ibibazo bikurikira bijyana n'umurimo bigomba kurebwa na politiki ya banki yerekeye iyubahirizwa cyangwa indi nyandiko iyo ariyo yose yemewe kandi yamenyeshejwe abakozi bose:

(ii) A head of compliance with overall responsibility of co-ordinating the management of the institution's compliance risk;

(iii) Compliance function staff placed in positions where there is no possible conflict of interest between their compliance responsibilities and any other responsibilities they may have;

(iv) Staff shall have access to information and personnel necessary to carry out their responsibilities.

The Compliance Function shall be sufficiently and appropriately resourced with compliance staff having the requisite qualifications, experience and professional qualities to enable them carry out their specific duties.

The organization and structure of the Compliance Function and its responsibilities shall be consistent with applicable laws and regulations in all jurisdictions in which they conduct business.

To give the Compliance Function its appropriate standing, authority and independence, the following issues with regard to the function shall be addressed either in the bank's compliance policy or in any other formal document and communicated to all staff:

l'institution;

(ii) Un responsable de la conformité avec la responsabilité globale de coordonner la gestion du risque de conformité de l'institution;

(iii) le personnel de la fonction de conformité placés dans des positions où il n'ya pas de conflit possible d'intérêt entre leurs responsabilités de conformité et toutes les autres responsabilités qu'ils peuvent avoir ;

(iv) Le personnel doit avoir accès à l'information et au personnel nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités.

La fonction de conformité doit être suffisamment et convenablement dotée d'un personnel ayant les qualifications de conformité, l'expérience et les qualités professionnelles pour leur permettre de s'acquitter de leurs tâches spécifiques.

L'organisation et la structure de la fonction de conformité et ses responsabilités doivent être compatibles avec les lois et règlements applicables dans toutes les juridictions dans lesquelles elles exercent leurs activités.

Pour donner à la fonction de conformité son statut approprié, l'autorité et l'indépendance, les questions suivantes en rapport avec la fonction de conformité de la banque ou dans tout autre document officiel communiqué à tout le

*Official Gazette n° 22 of 28/05/2012*

(i) akamaro n'inshingano byawo byerekekana ubwigenge bwawo n'imikoranire n'indi mirimo y'imicungire y'icyateza ingorane mu kigo n'umurimo w'igenzuramutungo w'imbere;	(i) Its roles and responsibilities, to ensure its independence and its relationship with other risk management functions within the institution and with the internal audit function;	personnel: i) ses rôles et responsabilités, pour assurer son indépendance et sa relation avec d'autres fonctions de gestion du risque au sein de l'institution et avec la fonction d'audit interne;
(ii) mu gihe inshingano z'iyubahirizwa zikorwa n'abakozi mu mashami anyuranye, kugena uko inshingano zigomba gutangwa hagati y'amashami;	(ii) In cases where compliance responsibilities are carried out by staff in different departments, to determine how responsibilities are to be allocated among the departments;	ii) Dans les cas où les responsabilités de conformité sont effectuées par le personnel dans les différents départements, déterminer comment les responsabilités doivent être réparties entre les départements;
(iii) uburenganzira bwawo bwo kugera ku makuru akenewe mu kuzuza inshingano zawo n'akazi bijyana k'abakozi b'ikigo mu gufatanya mu gutanga amakuru;	(iii) Its right to obtain access to information necessary to carry out its responsibilities and the corresponding duty of the institution's staff to co-operate in supplying the information;	iii) son droit d'obtenir un accès aux informations nécessaires pour mener à bien ses responsabilités et l'obligation correspondante du personnel de l'institution à coopérer en fournissant les renseignements,
(iv) uburenganzira bwawo bwo gukora iperereza ku inyuranya rishoboka na politiki y'iyubahiriza no gushyiraho abahanga bavuye hanze kugira ngo bakore aka kazi niba bikwiye;	(iv) Its right to conduct investigations of possible breaches of the compliance policy and to appoint outside experts to perform this task if appropriate;	iv) son droit de mener des enquêtes sur les violations éventuelles de la politique de conformité et de nommer des experts externes pour effectuer cette tâche, le cas échéant,
(v) uburenganzira bwawo bwo gushobora kuvuga mu bwisanzure no kumenyesha ibyo babonye Inama y'Ubutegetsi niba ;	(v) Its right to be able to freely express and disclose its findings to senior management and the Board of directors;	v) son droit d'être en mesure de s'exprimer librement et de communiquer ses conclusions à la direction et le cas échéant au Conseil d'Administration,
(iv) inshingano zawo zemewe zo guha raporo Inama y'Ubutegetsi cyangwa komite y'Inama y'Ubutegetsi.	(vi) Its formal reporting obligations to the board of directors or a committee of the board..	vi) ses obligations de déclaration formelle au conseil d'administration ou un comité du conseil d'administration.

**4.7.2.5 Inshingano z'Umurimo w'Iyubahirizwa**

Inshingano z'umurimo w'iyubahirizwa ni ugufasha ubuyobozi bukuru gucunga koko ibyateza ingorane ikigo. Ibi birimo kugira inama ubuyobozi bukuru ku iyubahirizwa ry'amategeko, amabwiriza n'ibipimo ngenderwaho, ibishya muri urwo rwego, kwigisha abakozi ku bibazo by'iyubahirizwa no gukora nk'ahantu hakira ibibazo bijyana n'iyubahirizwa bivuye mu bakozi. Guha inshingano buri shami bigomba gusobanuka.

Inshingano z'umurimo w'iyubahirizwa zigomba kuzuzwa bishingiye kuri gahunda y'ibyateza ingorane ku iyubahirizwa igaragaza ibikorwa byawo byateganyijwe, kandi igenzurwa n'umuyobozi w'umurimo w'iyubahirizwa kugira ngo amenye ko rigera mu buryo bukwiye ku bikorwa byose no guhuza ibikorwa mu mirimo y'imitungire y'icyateza ingorane.

Akazi kihariye k'umurimo w'iyubahirizwa gashobora gukorwa n'abavuye hanze y'ikigo, urugero: isesengura ry'amategeko n'amabwiriza, ariko bagomba gukomeza kugenzurwa n'umuyobozi w'umurimo w'iyubahirizwa. Bidashingiye ku ngano y'uko akazi k'umurimo w'iyubahirizwa kakorwa n'abavuye hanze, Inama y'Ubutegetsi n'ubuyobozi bukuru bikomeza kugira inshingano yo kugenzura uburyo bw'ikigo bwerekeye imitungire y'iyubahirizwa.

**4.7.2.5 Compliance Function responsibilities**

The function's responsibilities are to assist senior management to effectively manage the institution's risk. This includes advising senior management on compliance laws, rules and standards, developments in the area, educating staff on compliance issues and acting as a contact point for compliance queries from staff. The allocation of responsibilities to each department shall be clear.

The responsibilities of the Compliance Function shall be carried out under a risk based compliance programme that sets out its planned activities, and is subject to oversight by the Head of Compliance to ensure appropriate coverage across businesses and coordination among risk management functions.

Specific tasks of the Compliance Function may be outsourced e.g. the interpretation of laws and regulations but they must remain subject to appropriate oversight by the Head of Compliance. Regardless of the extent to which specific tasks of the Compliance Function are outsourced, the board of directors and senior management remain responsible for the institution's compliance management process.

**4.7.2.5 Responsabilités de la Fonction de Conformité**

Les responsabilités de la fonction est d'aider la direction à gérer efficacement les risques de l'institution. Cela comprend conseiller la direction sur le respect des lois, règles et normes, les développements dans le domaine, éduquer le personnel sur les questions de conformité et agir comme un point de contact pour les requêtes de conformité provenant du personnel. La répartition des responsabilités à chaque département doivent être claires.

Les responsabilités de la fonction de Conformité doit être effectuée sous un programme de conformité fondé sur les risques qui définit ses activités prévues, et est soumise à la surveillance par le responsable de la conformité en vue de s'assurer une couverture appropriée entre les activités et la coordination parmi les fonctions de gestion des risques.

Les tâches spécifiques de la fonction de Conformité peuvent être externalisées, par exemple l'interprétation des lois et règlements, mais elles doivent rester soumises à une supervision appropriée du responsable de la conformité. Indépendamment de la mesure dans laquelle les tâches spécifiques de la fonction de Conformité sont externalisées, le Conseil d'Administration et la direction demeurent responsables du processus de gestion de conformité de l'institution.

#### 4.7.2.6 Umuyobozi w'iyubahirizwa

Buri kigo cy'imari kigomba kugira Umuyobozi w'iyubahirizwa ufite ishingano rusange y'ubuhuzabikorwa bwo kugaragaza no gucunga icyateza ingorane ikigo cyerekeye iyubahirizwa no kugenzura ibikorwa by'abandi bakozi b'iyubahirizwa.

#### 4.7.2.7 Politiki n'ibikorwa

Amabanki asabwa kugira politiki zisobanuye neza n'ibikorwa bitanga intego nyamukuru n'uburyo bw'ikigo bwerekeye imicungire y'ibyateza ingorane ku iyubahirizwa. Za politiki zishobora guhinduka mu buryo bugaragara bitewe n'isura y'icyateza ingorane, ingano n'urusobe by'ibigo bireba.

#### 4.7.2.8 Kugaragaza no gupima icyateza ingorane ku iyubahirizwa

Umurimo w'iyubahirizwa, ubyibwirije, ugomba kugaragaraza, gucukumbura no gusuzuma ibyateza ingorane ku iyubahirizwa bijyanye n'ibikorwa by'imurimo y'ikigo banki, harimo itegurwa ry'ibicuruzwa bishya n'imigirire y'ubucuruzi, ishyirwaho risabwa ry'ubwoko bushya bw'umurimo cyangwa imibanire n'abakiliya, cyangwa se impinduka igaragara mu mimerere y'iyi mibanire.

Umurimo ugomba kwita ku buryo bwo gupima

#### 4.7.2.6 Head of Compliance

Each bank shall have a Head of Compliance with overall responsibility for co-ordinating the identification and management of the institution's compliance risk and for supervising the activities of other compliance staff.

#### 4.7.2.7 Policies and procedures

Banks are required to have clearly defined policies and procedures which communicate the key goals and processes of the institution's compliance risk management. Policies can vary considerably depending on the risk profile, size and complexity of the respective institutions.

#### 4.7.2.8 Compliance risk identification and measurement

The compliance function shall on a pro-active basis, identify, document and assess the compliance risks associated with the bank's business activities, including the development of new products and business practices, the proposed establishment of new types of business or customer relationships, or material changes in the nature of such relationships.

The function shall consider ways to measure

#### 4.7.2.6 Responsable de la Conformité

Chaque banque doit avoir un responsable de conformité avec la responsabilité globale de co-ordination de l'identification et la gestion des risques de conformité de l'institution et de la supervision des autres activités du personnel de la conformité.

#### 4.7.2.7 Politiques et procédures

Les banques sont tenues d'avoir clairement définies les politiques et les procédures qui communiquent les objectifs clés et les processus de l'institution relatifs à la gestion du risque de conformité. Les politiques peuvent varier considérablement en fonction du profil de risque, la taille et la complexité des institutions respectives.

#### 4.7.2.8 Identification des risques de conformité et de mesure

La fonction de conformité doit, sur une base proactive, identifier, documenter et évaluer les risques de conformité liés aux activités de la banque, y compris le développement de nouveaux produits et pratiques commerciales, la proposition de création de nouveaux types de relations d'affaires ou de clientèle, ou changements importants dans la nature de ces relations.

La fonction doit envisager des moyens pour



icyateza ingorane ku iyubahirizwa (urugero: hakoresha ibimenyetso by'ubushobozi) no gukoresha iyo mipimire kugira ngo hakorwe neza izusuma ry'icyateza ingorane ku iyubahirizwa. Umurimo w'yubahirizwa ugomba kandi gusuzuma niba ibikurikizwa n'imirongo ngenderwaho by'ikigo cy'imari byerekeye iyubahirizwa ari ngombwa, gukurikirana ibituzuye byose byagaragajwe, kandi aho bikenewe, gutegura isaba ry'ivugurura.

#### **4.7.2.9 ikurikirana, igeragezwa na raporo ku cyateza ingorane ku iyubahirizwa**

Umurimo w'iyubahirizwa ugomba gukurikirana no kugerageza iyubahirizwa hakorwa igerageza rihagije kandi rigaragara. Ibigaraye mu igerageza bigomba gukorerwa raporo binyuze ku murongo wa raporo y'Umurimo w'Iyubahirizwa hakurikijwe ibikurikizwa imbere by'ikigo byerekeye imicungire y'icyateza ingorane.

Umuyobozi w'iyubahirizwa agomba guha raporo buri gihembwe Inama y'ubutegetsi ku ku byerekeye iyubahirizwa hanwe na za raporo zireba izusuma ry'icyateza ingorane ku iyubahirizwa zakozwe mu gihe gikorwaho raporo harimo impinduka zose yerekeye isura ry'icyateza ingorane ku iyubahirizwa bishingiye ku mipimire bireba nk'ibimenyetso by'imikorere, incamake ku bitarakurikijwe cyangwa ibibura byagaragajwe, ingamba zikosora zisabwa n'ingamba zikosora zafashwe.

compliance risk (e.g. by using performance indicators) and use such measurements to enhance compliance risk assessment. The Compliance Function shall also assess the appropriateness of the bank's compliance procedures and guidelines, promptly follow up any identified deficiencies, and where necessary, formulate proposals for amendments.

#### **4.7.2.9 Compliance risk monitoring, testing and reporting**

The Compliance Function shall monitor and test compliance by performing sufficient and representative compliance testing. The results of the testing shall be reported up through the Compliance Function reporting line in accordance with the bank's internal risk management procedures.

The head of compliance shall report on a quarterly basis to the board on compliance matters with reports referring to the compliance risk assessment that has taken place during the reporting period including any changes in the compliance risk profile based on relevant measurements such as performance indicators, summarized identified breaches and/or deficiencies, corrective measures recommended to address them and corrective measures already undertaken.

mesurer le risque de conformité (par exemple en utilisant des indicateurs de performance) et l'utilisation de telles mesures pour améliorer l'évaluation du risque de conformité. La fonction de Conformité doit également évaluer la pertinence des procédures de conformité de la banque et des lignes directrices, rapidement suivre toute lacune identifiée et, si nécessaire, formuler des propositions d'amendements.

#### **4.7.2.9 Suivi des risques de conformité, tests et rapports**

La fonction de conformité doit surveiller et vérifier la conformité en effectuant des tests de conformité suffisante et représentative. Les résultats des essais doivent être signalés à travers la ligne de rapports de la Fonction de conformité conformément aux procédures internes de gestion du risque de la banque.

Le responsable de la conformité doit faire un rapport trimestriel au Conseil d'Administration sur les questions de conformité avec les rapports se référant à l'évaluation des risques de conformité qui a eu lieu au cours de la période considérée, y compris toutes les modifications du profil du risque de conformité basées sur des mesures pertinentes telles que les indicateurs de performance, les résumés des manquements identifiés et ou des lacunes, des mesures correctives recommandées pour y remédier et des mesures correctives déjà prises.

#### 4.7.2.10 Igenzura ry'imbere

Uburyo nyabwo bw'igenzura ry'imbere ryerekeye icyateza ingorane ku iyubahirizwa bugomba kubamo imirongo ikwiye yo gukora raporo, itandukanya ry'akazi, igerageza rikorwa ku gihe cyagenwe ry'urwego rw'igenzura, gutanga raporo ku marengayobora yerekeye igerageza ry'iyubahirizwa n'ubwigenge bw'umurimo w'iyubahirizwa.

#### 4.7.2.11 Isuzuma ry'iyubahirizwa

Umurimo w'iyubahirizwa ugomba gukorerwa isuzuma ku gihe cyagenwe bikozwe n'Umurimo ushinze igenzuramutungo w'imbere. Icyateza ingorane ku iyubahirizwa kigomba kuba kiri mu buryo bw'isuzuma ry'imbere ry'icyateza ingorane kandi gahunda y'igenzuramutungo irimo imikorere nyayo kandi ikwiye y'Umurimo w'iyubahirizwa igomba gushyirwaho, harimo igerageza ry'igenzura rijyana n'ikigero

Ibi bisaba ko iyubahirizwa n'umurimo w'igenzuramutungo bitandukanwa kandi hakaba imyumvire isobanutse mu kigo cy'imari k'uko isuzuma ry'icyateza ingorane n'ibikorwa by'igerageza bigabanyije hagati y'iyubahirizwa n'imirimo y'igenzuramutungo, kandi bigomba kuba bifitiye inyandiko.

Umurimo w'igenzuramutungo ugomba guhora umenyeshya umuyobozi wiyubahirizwa ibyabonwe byose nigenzuramutungo byerekeye iyubahirizwa.

#### 4.7.2.10 Internal Controls

An effective system of internal control for compliance risk shall include appropriate reporting lines, segregation of duties, periodic testing of the control framework, reporting of compliance testing exceptions and independence of the compliance function.

#### 4.7.2.11 Independent review

The Compliance Function shall be subject to periodic review by the Internal Audit Function. Compliance risk shall be included in the risk assessment methodology of the Internal Audit Function and an audit programme that covers the adequacy and effectiveness of the bank's Compliance Function shall be established, including testing of controls commensurate with the perceived level of risk.

This implies that the compliance and audit function shall be separate and there shall be a clear understanding within the bank as to how risk assessment and testing activities are divided between the compliance and audit functions and shall be documented.

The Audit Function shall keep the Head of Compliance informed of any audit findings related to compliance.

#### 4.7.2.10 Contrôles internes

Un système efficace de contrôle interne pour les risques de conformité doit comprendre les lignes des rapports appropriés, séparation des tâches, les essais périodiques du cadre de contrôle, des rapports d'exceptions de tests de conformité et de l'indépendance de la fonction de conformité.

#### 4.7.2.11 Examen indépendant

La fonction de conformité doit être soumise à un examen périodique par la fonction d'audit interne. Le risque de conformité doit être inclus dans la méthodologie d'évaluation des risques de la fonction d'audit interne et un programme d'audit qui couvre l'adéquation et l'efficacité de la fonction de Conformité de la banque doit être établi, y compris les tests de contrôle en rapport avec le niveau de risque perçu.

Cela implique que la fonction de conformité et la fonction d'audit doivent être séparées et il doit y avoir une compréhension claire au sein de la banque par rapport à la façon dont les activités d'évaluation du risque et les activités d'essai sont divisés entre les fonction de conformité et d'audit ; cela doit être documenté.

La fonction d'audit doit tenir informer le responsable de conformité de toutes constatations relatives à la conformité.

**5. IMBONERAHAMWE Y'ICYATEZA INGORANE MU BYEREKEYE IMIKORERE**

Imirongo y'ibikorwa bya banki yerekana uburyo inguzanyo zahujwe kandi ari nyinshi, igipimo cy'inyungu, amadevize, amafaranga ahari n'icyateza ingorane ku mikorere bitewe n'imimerere n'ntego bya buri gikorwa.

Itegurwa ry'imbonerahamwe y'icyateza ingorane zerekeye imikorere ifasha kugaragaza uruhurirane hagati y'ibyateza ingorane imari.

Urugero rw'iyi imbonerahamwe rugaragara mu mpera z'iki gice.

**5.1 Imirimo binyuranye**

Ibikorwa by'ingenzi by'imirimo ya banki yagombye kuba :

- Ibikorwa by'inguzanyo ;
- Ibikorwa byerekeye amafaranga ;
- Ibikorwa by'ubucuruzi by'isoko ry'imari n'imigabane ;
- Ibikorwa by'ishoramari ;
- Ibikorwa by'ubudandazi bya banki ;
- Umurimo wa banki wihariye ;
- Uburyo bwo kwishyura ;
- Uburyo bw'imicungire y'amakuru.

Imirimo inyuranye ishingiye ku bikorwa by'ingenzi. Ariko, bishobora guturuka ku mirongo y'ibicuruzwa bya banki. Amabanki agomba gukora urutonde rwabyo, rushingiye ku

**5. FUNCTIONAL RISK MATRIX**

The business lines of a bank present various combinations and concentrations of the credit, interest rate, foreign exchange, liquidity and operational risk depending on the nature and objective of each activity.

The preparation of the functional risk matrix helps identify the interaction between financial risks.

An example of this matrix appears at the end of this section.

**5.1. Various functions**

The main business functions of a bank could be:

- credit operations
- treasury activities
- capital market trading activities
- investment activities
- retail banking activity
- private banking
- payment systems
- Management information system.

These various functions are based on the main businesses. However, they can also be derived from the bank's product lines. Banks must make their own list, based on the structure of the

**5. MATRICE DU RISQUE FONCTIONNEL**

Les lignes d'activités d'une banque présentent diverses combinaisons et concentrations du crédit, de taux d'intérêt, de change, de liquidité et du risque opérationnel selon la nature et l'objectif de chaque activité.

La préparation de la matrice de risque fonctionnel permet d'identifier les interactions entre les risques financiers.

Un exemple de cette matrice apparaît à la fin de cette section.

**5.1. Diverses fonctions**

Les activités principales d'une banque pourraient être:

- Opérations de crédit
- des activités de trésorerie ;
- les activités commerciales des marchés des capitaux;
- les activités d'investissement ;
- L'activité de détail de la banque;
- Activité bancaire personnelle ;
- les systèmes de paiement ;
- Le système de gestion de l'information.

Ces différentes fonctions sont basées sur les principales activités. Toutefois, elles peuvent également être issues de lignes de produits de la banque. Les banques doivent faire leur propre

miterere y'ibigize ifoto yabyo y'umutungo, ibitari mu ifoto y'umutungo n'inkomoko y'inyungu. Hejuru ya za gahunda z'ingamba zerekeye imicungire, ibicuruzwa bishya bigomba kwitabwaho.

**5.2 Ubwoko n'ikigero cy'icyateza ingorane kiri muri buri murimo**

Nyuma y'isobanura ry'imirimo n'imirongo y'ibicuruzwa, ubwoko n'ikigero cy'icyateza ingorane kiri muri iyi mirimo bugomba gusobanurwa. Amabanki agomba kwizera ko amoko yose y'ibyateza ingorane muri buri murimo yasobanuwe mu buryo burambuye.

Urugero, ibikorwa by'inguzanyo mu madevize bizatuma ikigo gihura n'icyateza ingorane inguzanyo n'ibindi byateza ingorane nk'amafaranga ahari, igipimo cy'inyungu, n'igipimo cy'ivunjisha niba politiki y'amabank yerekeye imicungire y'icyateza ingorane ituma gifata iki cyemezo.

components of their balance sheet, off-balance sheet and source of revenues. In addition to strategy management plans, new products shall be taken into consideration.

**5.2 Type and level of risk inherent in each function.**

After having defined the functions and product lines, the type and level of risk inherent in these activities shall be described. Banks shall make sure that all types of risk in each function are broadly described.

For example, loan operations in foreign currencies will expose the bank to credit risk and other risks like liquidity, interest rate and foreign exchange rate if banks risk management policy allows it to take this type of position.

liste, basée sur la structure des composantes de leur bilan, hors bilan et une source de revenus. En plus de plans de gestion de stratégie, de nouveaux produits doivent être pris en considération.

**5.2 Type et niveau de risque inhérent à chaque fonction.**

Après avoir défini les fonctions et les lignes de produits, le type et le niveau de risque inhérent à ces activités doivent être décrites. Les banques doivent s'assurer que tous les types de risques dans chacune des fonctions sont largement décrits.

Par exemple, les opérations de crédit en devises font exposer la banque au risque de crédit et d'autres risques comme la liquidité, le taux d'intérêt et le taux de change si la politique de gestion des risques des banques permet de prendre ce type de situation.

**Urugero ku Mbonerahamwe y'imikorere  
ICYATEZA INGORANE KIRIMO**

Umurimo/Imirongo y'gicuruzwa	Inguzanyo	Amafaranga ahari	Igipimo cy'inyungu	Igipimo cy'ivunjisha	Imikorere	Ibindi
1. Ibikorwa by'inguzanyo -Inguzanyi z'ubucuruzi -Ingwate ku nguzanyo -inguzanyo mu madevize	• • •	•	•	•		
2. Ibikorwa byerekeye amafaranga akoreshwa		•	•			
3. Ibikorwa by'ubucuruzi n'ibisokory'imari		•			•	
	•		•			
4. Ibikorwa by'ishoramari	•		•			
5. Ibikorwa by'ubudandazi bya banki			•			
6. Umurimo wa banki wihariye						
7. Uburyo bwo kwishyura						•
8. Uburyo bw'amicungire y'amakur						•
9. Indi mirimo						
10. Ibindi bicuruzwa						

**Example of the functional matrix**  
**INHERENT RISK**

Functions/product lines	Credit	Liquidity	Interest rate	Exchange rate	Operational	Other
1. Credit operations -commercial loans -mortgage loans -loans in foreign currencies	• • •	•	•	•		
2. Treasury activities		•	•			
3. Commercial and capital market activities		•			•	
	•		•			
4. Investment operations	•		•			
5. Retail banking			•			
6. Private banking						
7. Payment system						•
8. Information system						•
9. Other functions						
10. Other products						

**Exemple d'une matrice fonctionnelle**  
RISQUE INHERANT

Fonctions/Lignes de produit	Crédit	Liquidité	Taux d' intérêt	Taux de change	Operationnelle	Autre
1. Opérations de crédit - credit commercial -Crédit hypothécaire -crédit en devises	• • •	•	•	•		
2. Activités de trésorerie		•	•			
3. Activités commerciales et marché des capitaux		•			•	
	•		•			
4. Opérations d'Investissement	•		•			
5. Activités bancaire de détail			•			
6. Activités bancaire privées						
7. Système de paiement						•
8. Sytème de gestion de l'information						•
9. Autres fonctions						
10. Autres produits						

Bikorewe i Kigali, ku wa 30/04/2012

Done at Kigali on 30/04//2012

Fait à Kigali, le 30 /04/ 2012

(se)  
**Ambasaderi Claver GATETE**  
**Umuyobozi wa Banki Nkuru**

(se)  
**Amb. GATETE Claver**  
**Governor**

(se)  
**Amb. GATETE Claver**  
**Gouverneur**