



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
En Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS DE
REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT
SCRIPTURAUX ET AU PROCESSUS
D'ENCAISSEMENT DES DEPÔTS.
CAS DE ECOBANK BENIN**

Présenté par :

Mlle Mariane KOUTCHANOU

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU
Professeur Associé au CESAG

Avril 2011

DEDICACES

Ce mémoire est le fruit d'un travail long et acharné. Il est dédié à :

- ❖ mes très chers et bien aimés parents merci pour l'amour et tout le soutien dont j'ai toujours bénéficié ;

- ❖ mes frères et sœurs, ma grand-mère ;

- ❖ mon très cher ami Stanislas.

REMERCIEMENTS

A

- ❖ monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU mon Directeur de mémoire qui, malgré ses multiples activités a bien voulu encadrer ce travail ;

- ❖ monsieur Patrick ALAPINI et monsieur Soulemane BABADAMAGUI pour leur disponibilité, leurs conseils inestimables et leur encadrement ;

- ❖ monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire ;

- ❖ monsieur Cheick TRAVALY, Directeur Général de Ecobank Bénin, pour m'avoir accepté au sein de son institution ;

- ❖ monsieur Aurèle CODJIA, Directeur de l'audit et monsieur Fulgence DJOUA Directeur du contrôle et de la conformité de Ecobank Bénin pour leur accueil ;

- ❖ tout le personnel de Ecobank Bénin, en particulier du « Département Audit et Conformité » pour l'accueil dans un climat chaleureux ;

- ❖ tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la contribution apportée à ma formation.

LISTE DES SIGLES

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de L'Afrique de l'Ouest
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COSO	: Commission of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CTMI-UEMOA	: Centre de Traitement Monétique Interbancaire dans l'UEMOA
SFD	: Système de Financement Décentralisé
SICA-UEMOA	: Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA
STAR-UEMOA	: Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
UBS	: Union des Banques Suisses
WAMZ	: West African Monetary Zone

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1: Les phases de traitement d'un paiement scripturale.....	13
Figure 2: Les différentes catégories du risque bancaire et leur composantes.....	18
Figure 3: Les piliers de Bâle 2	30
Figure 4 : Le modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels.....	50

Tableaux

Tableau 1: Les différentes catégories du risque opérationnel.....	22
Tableau 2 : Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	24
Tableau 3 : Les risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts.....	25
Tableau 4 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus instruction de paiement.....	80
Tableau 5 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus transmission entre banques.....	81
Tableau 6 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus règlement entre banques.....	82
Tableau 7 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus ouverture de la caisse.....	84
Tableau 8 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus encaissement des fonds.....	85
Tableau 9 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus comptabilisation.....	87
Tableau 10 : Échelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.....	88
Tableau 11 : Evaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	89
Tableau 12 : Evaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts.....	90
Tableau 13 : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.....	91

Tableau 14 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	92
Tableau 15 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts.....	93
Tableau 16 : Evaluation du dispositif de management des risques opérationnels.....	95
Tableau 17 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	98
Tableau 18 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'encaissement des dépôts.....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de Ecobank.....	107
Annexe 2 : Questionnaire relatif au dispositif de gestion des risques.....	108
Annexe 3 : Questionnaire relatif au dispositif de contrôle interne.....	111
Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) des moyens de paiement scripturaux.....	113
Annexe 5 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) des dépôts.....	114
Annexe 6 : Test de conformité et de permanence (moyens de paiement scripturaux).....	115
Annexe 7 : Test de conformité et de permanence (dépôts).....	116
Annexe 8 : Test de conformité et de permanence (environnement de la caisse).....	117
Annexe 9 : Fiche de Bordereau de Versement.....	117

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES.....	III
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIERES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : cadre théorique.....	8
Introduction de la première partie.....	9
CHAPITRE 1 : LE RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS DE REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT SCRIPTURAUX ET AU PROCESSUS D'ENCAISSEMENT DES DEPOTS.....	10
1.1 Le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	10
1.1.1 Définition d'un moyen de paiement scriptural.....	10
1.1.2 Les différents moyens de paiement scripturaux au sein de la Zone UEMOA.....	11
1.1.3 Les caractéristiques communes des moyens de paiement scripturaux.....	11
1.1.4 Les différentes phases de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	12
1.1.5 Les acteurs du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	14
1.2 Le processus d'encaissement des dépôts.....	14
1.2.1 Définition de la notion de dépôt.....	14
1.2.2 Les différentes catégories de dépôts bancaires.....	14
1.2.3 Les phases d'encaissement des dépôts.....	15
1.2.4 Les acteurs du processus d'encaissement des dépôts.....	15
1.3 Notion du risque et du risque opérationnel.....	16
1.3.1 Définition du risque.....	16
1.3.1.1 Les risques liés à l'activité bancaire.....	16
1.3.1.2 Les risques liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	19
1.3.2 Définition du risque opérationnel.....	20
1.3.2.1 Les composantes du risque opérationnel.....	21
1.3.2.2 Typologie du risque opérationnel.....	22

1.3.2.3 Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	23
Conclusion.....	26
CHAPITRE 2 LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT SCRIPTURAUX ET AU PROCESSUS D'ENCAISSEMENT DES DEPOTS.....	27
2.1 Les principes de la reforme de Bâle 2 et le dispositif prudentiel de l'UEMOA.....	27
2.1.1 Le dispositif prudentiel de L'UEMOA.....	27
2.1.1.1 La couverture des risques.....	28
2.1.1.2 Le coefficient de couverture des emplois á moyens et long terme par des ressources stables.....	28
2.1.1.3 La division des risques.....	28
2.1.1.4 Le coefficient de liquidité.....	28
2.1.1.5 Le coefficient de la structure de portefeuille.....	29
2.1.2 Les principes de la reforme de Bâle 2.....	29
2.1.3 Synergie entre les normes de gestion de L'UEMOA et Bâle 2.....	30
2.2 Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	31
2.2.1 La prise de connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.....	31
2.2.2 Identification, Evaluation et Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts..	31
2.2.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	31
2.2.2.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	33
2.2.2.3 Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	33
2.2.2.3.1 Cartographie des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	34
2.2.2.3.2 Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	34

2.2.3 Dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	35
2.2.3.1 Objectif du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts..	35
2.2.3.2 Les éléments de contrôle du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	36
2.3 Contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.....	37
2.3.1 Objectif du contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.....	38
2.3.2 Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts..	38
2.3.2.1 Les objectifs de l'évaluation de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	39
2.3.2.2 Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	39
2.3.2.2.1 L'analyse des procédés technique et organisationnel.....	40
2.3.2.2.2 Le dispositif de surveillance des risques.....	43
2.3.2.2.3 Le contrôle des comptes.....	43
2.4 Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts...	44
2.4.1 Les outils de gestion de la fraude.....	44
2.4.2 Les outils de gestion des risques administratifs.....	45
2.4.3 Les outils de gestion du risque juridique.....	45
2.4.4 Les outils de gestion de la sécurité physique.....	45
2.4.5 Les outils de gestions de la sécurité informatique.....	46
2.5 Les saines pratiques en matière de gestion du risque opérationnel lié au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.	46
Conclusion	48

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	49
3.1 Le modèle d'analyse.....	49
3.2 La collecte des données.....	51
3.2.1 Le questionnaire.....	51
3.2.2 L'interview.....	51
3.2.3 L'analyse documentaire.....	52
3.2.4 L'observation.....	52
3.2.5 Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA).....	52
3.2.6 Les tests de conformité et de permanence	52
Conclusion de la première partie.....	53
DEUXIEME PARTIE : cadre pratique.....	54
Introduction de la deuxième partie.....	55
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE ECOBANK BENIN.....	56
4.1 Présentation du cadre générale de l'étude.....	56
4.1.1 Historique et objectif de Ecobank Bénin.....	56
4.1.1.1 Historique de Ecobank Bénin.....	56
4.1.1.2 Les objectifs de Ecobank Bénin.....	58
4.1.2 Structures et Activités de Ecobank Bénin	59
4.1.2.1 Structures organisationnelle et fonctionnelle de Ecobank Bénin.....	59
4.1.2.2 Les activités et les produits offerts par Ecobank Bénin.....	63
4.2 Présentation du département concerne.....	63
4.2.1 Direction Audit et Conformité (DAC).....	63
Conclusion	67
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT SCRIPTURAUX, DU PROCESSUS D'ENCAISSEMENT DES DEPOTS ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES.....	68
5.1 Les différents types de moyens de paiement scripturaux et des dépôts.....	68
5.1.1 Les différents types de moyens de paiement scripturaux.....	68
5.1.1.1 Le chèque.....	68
5.1.1.2 Le virement.....	69
5.1.1.3 La carte bancaire.....	69
5.1.1.4 Les effets de commerce.....	69
5.1.1.5 L'avis de prélèvement.....	70

5.1.2 Les différentes formes de dépôt.....	70
5.2 La description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.....	70
5.2.1 La description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	70
5.2.1.1 Les acteurs du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux.....	70
5.2.1.1.1 Les agents du front office.....	71
5.2.1.1.2 Les agents du back office.....	71
5.2.1.2. Les étapes du processus de règlement et de compensation des moyens de paiement scripturaux.....	71
5.2.2 La description du processus d'encaissement des dépôts.....	72
5.2.2.1 Les acteurs du processus d'encaissement des dépôts.....	72
5.2.2.2 Les étapes du processus d'encaissement des dépôts.....	73
5.3 La gestion des risques opérationnels à Ecobank Bénin.....	74
5.3.1 La gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	74
Conclusion.....	77

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT SCRIPTURAUX ET AU PROCESSUS D'ENCAISSEMENT DES DEPOTS..... 78

6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	78
6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	78
6.1.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	88
6.1.2.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés.....	88
6.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques identifiés.....	91
6.1.2.3 Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	94
6.2 Evaluation du dispositif de gestion du risque.....	94
6.2.1 Evaluation du dispositif de management des risques opérationnels lies au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	94

6.2.2 Evaluation des dispositifs de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.....	97
6.3 Recommandations.....	101
6.3.1 A l'endroit de la Direction générale.....	101
6.3.2 A l'endroit de la Direction des Operations et Technologiques.....	101
6.3.3 A l'endroit de la Direction des Ressources Humaines.....	102
6.3.4 A l'endroit de la Direction de Gestion des risques.....	102
6.3.5 A l'endroit de la Direction du Contrôle Interne et Conformité.....	102
Conclusion de la deuxième partie.....	103
CONCLUSION GENERALE.....	104
ANNEXES.....	106
BIBLIOGRAPHIE.....	119

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'instabilité de l'environnement économique et financier constitue de plus en plus une source de risque. Ceci est principalement dû aux mutations accélérées, une concurrence accrue dans différents secteurs, la mondialisation des échanges, l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissance, une sophistication incessante des produits financiers, l'innovation technologique et une forte volatilité des marchés.

Le système bancaire international se trouve situé au cœur de ces mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers, il représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques des différents Etats et il est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué. Pour faire face et suivre ces mutations, les banques doivent relever des défis exceptionnels afin de se doter d'avantages de déterminants concurrentiels. L'univers de la banque est un univers pavé de risques, la banque ressemble de plus en plus à une « machine à risques » : elle prend des risques, les transforme et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre. Face au développement de ces produits bancaires ces dernières décennies, une maîtrise des risques liés à ceux-ci dans les établissements bancaires est inévitable.

Notre étude portera sur ECOBANK BENIN, filiale de ECOBANK Transnational – Incorporated (ETI) qui est une structure bancaire au sein de laquelle nous avons fait notre stage académique.

Créée le 30 octobre 1985, ECOBANK Transnational – Incorporated (ETI) est une association de personnes physiques et morales originaires des pays de la sous région ouest africaine. Son siège est à Lomé au Togo et elle figure aujourd'hui parmi les plus grands groupes du système bancaire africain.

ECOBANK Transnational – Incorporated mène des activités dans trente et un (31) pays en Afrique. Cinquième (5^e) filiale du groupe Ecobank Transnational – Incorporated, Ecobank Bénin a été créée le 28 mars 1990 et a pour principales activités :

- la gestion des dépôts et la fourniture de moyens de paiement ;
- la fourniture de crédits et d'instruments de placement.

Une banque au sens large est un établissement qui facilite les paiements des particuliers ou des entreprises, avance et reçoit des fonds et gère des moyens de paiement. Elle prend donc des risques en avançant des fonds tout en limitant ces risques par l'action des intérêts sur amortissement par exemple. Par définition, un assureur est une personne qui prend

les risques à sa charge dans un contrat d'assurance. De nombreux établissements bancaires intègrent le secteur de l'assurance dans leurs produits proposés à leurs clients. Ils sont donc preneurs de risques, mais des risques calculés recherchant la maximisation du profit du secteur de l'assurance. Mais cette course au profit en jouant avec les limites des risques pris, est dangereuse. L'histoire nous en donne un aperçu. Il suffit en effet de regarder ces différents scandales financiers : la banque Barings en février 1995 par l'action d'un seul homme, Nick Leeson qui accumulait des pertes considérables sur le marché de Singapour, Jérôme Kerviel, trader à la Société Générale des Banques (SGB) qui lui fait perdre 4.9 milliards d'euros, mieux encore dans l'affaire Bernard Madoff où certaines institutions financières telles que les banques et les compagnies d'assurances se sont vues perdre des sommes colossales.

Par ailleurs, certaines banques africaines d'après quelques revues africaines (le quotidien ivoirien le Nouveau Courrier n°167, l'Intelligent d'Abidjan n°2488, Jeune Afrique du 10 février 2009) se sont vues frauder et perdre d'énormes montants :

- par falsification de chèque volé ou ramassé ;
- par utilisation des données du système informatique à des fins frauduleuses (cas de la BIAO CI : Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale de Côte D'ivoire ;
- par remise de chèque falsifié payable sur l'étranger ;
- par de mauvais placements financiers ou fictifs (cas de la BEAC : Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale) ;
- par imitation parfaite de signature du titulaire d'un compte sur un chèque payable à une banque de la place (Mugefi/ affaire Hollande N'DA) ;
- par crédit documentaire (import) : l'agent fraudeur a délivré des documents à l'importateur contre une traite non avalisée. Sa banque devra payer à celle du fournisseur la marchandise pour 2 milliards de FCFA ;
- par chèques interbancaires à compenser : l'agent chargé de la compensation ne retournait pas les chèques impayés et ne les imputait pas au compte des clients il les plaçait dans des comptes d'attente (14 millions de FCFA de perte) ;
- par retrait sur compte épargne des clients : l'agent fraudeur (l'employé de banque) à prélever des montants sur les comptes des clients de façon très ingénieuse (l'agent fraudeur prélevait un montant X sur le compte d'un client Y, et

pour rembourser ce dernier il en prélevait sur un autre compte client et ainsi de suite. Il falsifiait les écritures et les pièces comptables)

Certaines banques internationales selon la revue française le figaro ont également subit des effets :

- la fraude d'un trader qui fait perdre environ 2 milliards de dollars à la banque de suisse UBS
- procuration de la carte de crédit et les mots de passe d'un client par un employé (il augmente le plafond du crédit du client à l'aide d'un terminal et procède à des retraits d'espèces à partir d'un distributeur automatique de billets).

Tous ces événements, non-exhaustifs, font partie de ce que l'on appelle le risque opérationnel. Le risque opérationnel a toujours existé mais était souvent ignoré ou géré partiellement. Aujourd'hui, malgré sa complexité et sa diversité, on tente de le mesurer et de le gérer comme les autres risques. Il a pris au fil des ans, avec les avancées technologiques et la complexité croissante de processus de gestion, une ampleur considérable.

Dans les métiers bancaires et financiers, ces risques sont particulièrement sensibles en raison de la spécificité de la matière traitée, de la complexité économique et juridique de certaines opérations, du nombre important des transactions réalisées, de l'importance des procédures pour les différentes fonctions, et enfin, de la dépendance envers l'outil informatique.

Au regard donc des faits marquants évoqués, on constate que le risque associé à l'exécution d'une opération financière devient de plus en plus important et peut mettre la banque en situation de perte opérationnelle pouvant lui être fatale. Ainsi, pour une meilleure gestion des risques, le cadre d'exercice de l'activité bancaire des pays membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est ordonné autour d'une loi bancaire, d'un dispositif prudentiel et des normes comptables uniformes, d'un dispositif régional régissant les relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA, d'un dispositif harmonisé de lutte contre le blanchiment des capitaux, ainsi que d'une convention portant création de la Commission Bancaire de l'UEMOA chargée de superviser les établissements de crédit, de s'assurer du respect des normes.

Ces dispositions sont renforcées au plan international par les normes édictées par Bale2. Ces normes se résument en trois piliers :

- pilier1 : les nouvelles exigences en matière de fonds propres ;
- pilier2 : le rôle du superviseur national en matière de contrôle des activités bancaires ;
- pilier3 : la transparence en matière de communication financière.

Selon la réglementation Bâle II (document de travail de septembre 2001) le risque opérationnel vient des pertes directes et indirectes pouvant résulter d'une inadéquation ou de défaillances attribuables à des procédures, à des personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs. Ces défaillances peuvent être dues à :

- l'absence ou à une faiblesse du dispositif de contrôle interne ;
- l'insuffisance de moyens matériels de contrôle : pas de détecteurs de faux documents (lampes Wood par exemple) ;
- la négligence des responsables d'exploitation qui n'ont pas mis en œuvre toutes les instructions de contrôle prévues ;
- une défaillance du mode de fonctionnement du système bancaire ;
- une mauvaise supervision du travail de chaque employé de la banque.

De ce fait, il est donc important pour Ecobank Bénin de gérer le risque opérationnel lié aux moyens de paiements scripturaux et aux dépôts afin de réduire la probabilité d'une perte au cas où elle surviendrait éventuellement, et limiter son ampleur vue ses effets dévastateurs. Face à cette situation, quelques solutions peuvent être proposées :

- évaluer les expositions au risque et les incidences à l'échelle de la banque ;
- recruter un personnel qualifié dans le département risk management afin qu'une bonne cartographie des risques susceptibles de survenir soit établit ;
- mettre en place un contrôle interne fiable à tous les niveaux de départements ;
- partager les informations décisionnelles par le biais de tableaux de bord, de notifications et de rapports personnalisés ;

- analyser les risques liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts, afin de mettre en place un dispositif de gestion du risque opérationnel dynamique répondant aux normes internationales bancaires.

De toutes les solutions proposées celle qui nous semble la plus judicieuse et la plus importante à retenir est la dernière. Car celle-ci permettrait à Ecobank Bénin d'avoir une vision claire des risques liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux, et au processus d'encaissement des dépôts et de mieux les gérer

De cette dernière solution découle notre question principale : quel est le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts mis en place à Ecobank Bénin?

Autrement dit,

- quels sont les différents risques opérationnels bancaires liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ?
- quels sont les dispositifs de gestion des risques opérationnels mis en place par Ecobank Bénin ? comment peut-on évaluer ce(s) dispositif(s) ?
- quel dispositif de contrôle faut-il mettre en place pour une meilleure gestion de ces risques ?

Pour ce faire, nous avons choisi d'axer nos réflexions sur le thème « ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE REGLEMENT DES MOYENS DE PAIEMENT SCRIPTURAUX ET AU PROCESSUS D'ENCAISSEMENT DES DEPÔTS »

L'objectif général de ce thème est

- d'analyser l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts mis en place par Ecobank Bénin.

De façon spécifique ceci consiste à

- s'assurer du respect des normes prudentielles édictées par la Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et Bâle 2 ;
- présenter les différents moyens de paiements scripturaux et dépôts qu'offre la banque et admis dans la zone UEMOA ;

- identifier les différents risques opérationnels bancaires liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ;
- identifier le (s) dispositif (s) de gestions de risques opérationnels mis en place par la banque ;
- évaluer ces dispositifs afin de faire ressortir les forces et les faiblesses et formuler ensuite des recommandations.

Pour cette étude, l'approche par les risques est celle que nous adopterons. Cette approche qui est une approche préventive du contrôle interne va permettre à la banque de mieux prévenir ses risques

L'étude de ce thème a pour intérêt :

- d'aider Ecobank Bénin à mieux gérer le risque opérationnel lié aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts ;
- de permettre de prendre des mesures ciblées pour optimiser ces risques et améliorer l'efficacité opérationnelle de la banque ;
- de garantir des processus bien maîtrisés et un faible niveau de risque opérationnel résiduel, qui est une source de différenciation et de valeur ajoutée pour Ecobank Bénin.

Notre travail se subdivisera en deux grandes parties :

Une première partie axée sur le cadre théorique subdivisée en trois chapitres qui traiteront successivement, du risque opérationnel lié au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ; de la gestion du risque opérationnel et enfin du modèle d'analyse

Une deuxième partie axée sur le cadre pratique subdivisée aussi en trois chapitres : la présentation de Ecobank Bénin, l'analyse des dispositifs de gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts au sein de Ecobank Bénin, ainsi que la présentation et l'analyse des résultats obtenus et enfin des recommandations.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude

Introduction de la première partie

Face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire, l'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable. Les banques, face à ces différentes perturbations sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier. Les risques sont indissociables à l'activité bancaire, il revient aux banques de pouvoir les appréhender. Ainsi pour palier à la soudaineté des risques auxquels les banques sont soumises et à l'ampleur des pertes qu'ils génèrent, les banques doivent inscrire dans leurs priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elles se trouvent confrontées et ce, en adoptant une politique de gestion des risques basée sur les réglementations en vigueur.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la banque, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de la banque qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la banque, et de sécuriser l'environnement interne et externe de celle-ci.

Pour permettre à Ecobank Bénin d'avoir un dispositif efficace de mesure et de gestion des risques opérationnels, et d'atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente nous avons jugé utile d'analyser la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.

Notre travail consistera à examiner l'activité bancaire, le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts, la notion de risques d'une part, et d'autre part la gestion de ces risques et son analyse dans son ensemble. Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres dont le premier est consacré à la présentation de l'activité bancaire, le deuxième porte sur la notion des risques opérationnels et le troisième va s'appesantir sur la méthode d'analyse.

CHAPITRE 1 : le risque opérationnel lié au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Le paysage financier de l'Union Economique Monétaire Ouest Africain (UEMOA) s'articule autour, des établissements financiers, institutions de microfinances et des banques. L'article 3 de la loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UEMOA stipule que : « Sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont ils peuvent être disposés par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement »

Les banques constituent un moteur de croissance économique et de création de richesse. Elles offrent une vaste gamme de produits financiers et services bancaires, tels que la gestion des dépôts, la fourniture des instruments scripturaux (le chèque, le virement, les effets de commerce, les avis de prélèvement et les cartes bancaires), le courtage d'action et la bancassurance.

Dans la gestion de leurs activités, les banques sont confrontées à une panoplie de risques tels que le risque de marché, le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque opérationnel. Selon Sardi (2002 :39), le métier de banquier est le métier du risque.

Dans ce chapitre nous présenterons d'abord les différentes étapes du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts. Ensuite, nous définirons la notion de risque opérationnel et identifierons les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.

1.1 Le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Le règlement des moyens de paiement scripturaux suit un processus de traitement bien déterminé. Il fait appel à des infrastructures technique, organisationnelle et informatique. Il est donc important d'avoir une bonne connaissance de la notion de moyen de paiement scriptural.

1.1.1 Définition d'un moyen de paiement scriptural

Sont considérés comme moyen de paiement scriptural au sens du Code Monétaire et Financier, tout instrument qui permet à toute personne de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé. Selon Crozier et al (in manuel de gestion 2000 : 210)

« Les moyens de paiement scripturaux sont par définition l'agrégat monétaire composé des actifs monétaires les plus liquides les pièces, les billets, les chèques carte de paiement et billet à ordre».

1.1.2 Les différents moyens de paiement scripturaux au sein de la zone UEMOA

D'après le rapport annuel 2005 de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) nous distinguons au sein de la zone UEMOA cinq sortes d'instruments scripturaux :

- le chèque ;
- le virement ;
- les effets de commerce (la lettre de change et le billet à ordre) ;
- l'avis de prélèvement ;
- la carte bancaire.

Les instruments scripturaux encore appelés moyens de paiement scripturaux sont indispensables au fonctionnement du circuit économique. Leur utilisation est généralement adossée à des comptes bancaires à vue ou des comptes épargne. Ils ont pour but de simplifier et de limiter les risques liés aux transactions entre les agents économiques.

1.1.3 Les caractéristiques communes des moyens de paiement scripturaux

L'offre des moyens de paiement scripturaux est variée, et les modes d'utilisation de ceux-ci se différencient pour répondre à différents besoins. D'après une étude de Marc Andries & Carlos Martin (2004 : 92), tout moyen de paiement scriptural se caractérise par la combinaison

- *d'un instrument sur support papier ou informatisé*, qui permet à l'utilisateur de produire un ordre de paiement tel que le chèque, la carte bancaire, le virement.
- *et d'un dispositif technique et organisationnel*, qui permet le traitement de cet ordre.

En effet, la remise d'un ordre de paiement ne suffit pas à transférer les fonds tenus en compte par un intermédiaire financier. Ce dernier doit effectuer un certain nombre d'opérations pour exécuter ce transfert, ce qui requiert la mise en œuvre d'une infrastructure technique et organisationnelle plus ou moins complexe destinée à

- assurer la validité des ordres émis par les utilisateurs ;
- collecter les ordres émis par les utilisateurs ;
- transmettre les informations nécessaires (identification du compte, par exemple) à l'exécution du transfert.

Le transfert des fonds proprement dit c'est-à-dire le paiement est ensuite réalisé par des fonctions d'échange et de règlement entre les établissements de crédit.

1.1.4 Les différentes phases de règlement des moyens de paiement scripturaux

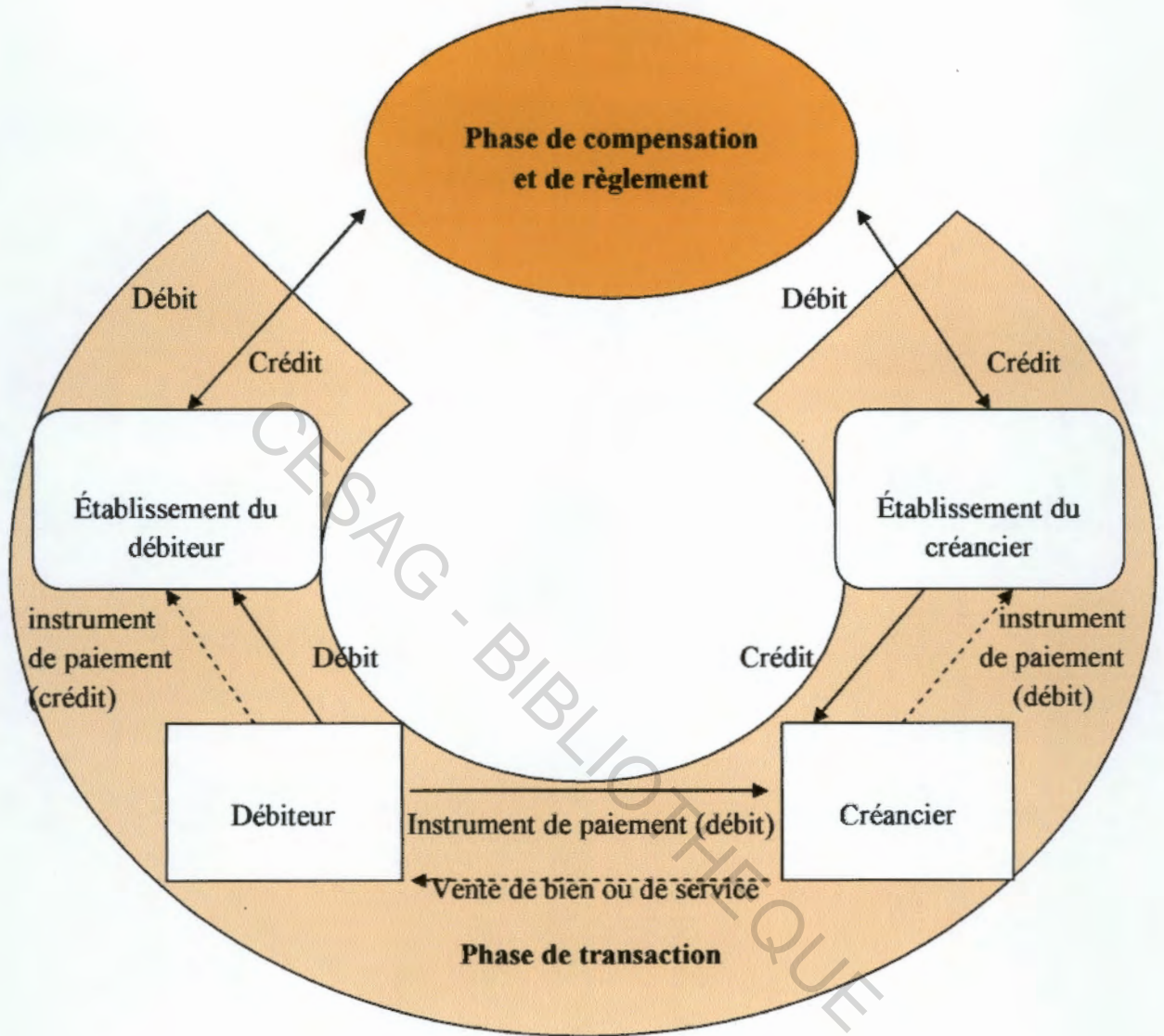
Pour Marc Andries & Carlos Martin (2004 : 93) L'utilisation de tout moyen de paiement scriptural est soumise à un processus de traitement bien déterminé. Tout moyen de paiement scriptural se caractérise par la combinaison d'un instrument sur support papier ou informatisé, qui permet à l'utilisateur de produire un ordre de paiement (chèque, carte bancaire, virement) et d'un dispositif technique et organisationnel, qui permet le traitement de cet ordre. Deux phases décomposent le paiement d'un instrument scriptural: (figure 1 ; page 13)

La phase de transaction : elle correspond à l'initialisation, la validation et la transmission de l'ordre de paiement. Selon le type d'instrument utilisé, il peut s'agir:

- d'un ordre de crédit (exemple: le virement), donné directement par le débiteur à son intermédiaire financier,
- ou d'un ordre de débit (le chèque, la carte de paiement) transmis du débiteur au créancier. Les fonctions mises en œuvre lors de cette phase de transaction, visent principalement à s'assurer de l'identité des parties et de l'authenticité de l'instrument de paiement utilisé.

La phase de compensation et de règlement : elle permet d'achever le paiement par l'échange et le règlement de l'ordre de paiement entre les établissements financiers du débiteur et du créancier. Les fonctions mises en œuvre lors de cette phase consistent à rassembler les différents ordres reçus pour grouper leur traitement, calculer les créances respectives, et à les échanger accompagnées des informations destinées à l'identification des débiteurs et créanciers afin de finaliser les paiements. Les échanges transitent par des systèmes d'échange et de compensation.

Figure 1 : Les phases de traitement d'un paiement scriptural



Source: Adaptée de Marc Andries & Carlos Martin (2004 : 93)

1.1.5 Les acteurs du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Le processus de paiement d'un instrument scriptural fait intervenir les acteurs suivants :

- le débiteur ;
- l'établissement du débiteur ;
- le créancier ;
- l'établissement du créancier.

Toute fois, d'autres intermédiaires financiers peuvent s'ajouter à la liste. Cela dépend de l'instrument scriptural émis, et accepter par l'ensemble des établissements financiers intervenant dans le traitement du paiement de l'ordre. (Marc Andries & Carlos Martin, 2004)

1.2 Le processus d'encaissement des dépôts

1.2.1 Définition de la notion de dépôt.

D'après le dictionnaire du droit privé de Serge Bredau le dépôt peut être défini comme un contrat, une convention par laquelle une personne, appelée le dépositaire, se charge gracieusement de la conservation d'un objet mobilier ou d'une somme d'argent que lui remet le déposant. A la fin de la période de dépôt, le dépositaire doit restituer l'objet ou la somme déposée.

Pour le dictionnaire Larousse (2010) le dépôt est l'action de déposer ou de placer un objet en lieu sur ; c'est aussi une somme d'argent confiée à un organisme bancaire.

1.2.2 Les différentes catégories de dépôt bancaire

Les banques sont par excellence l'endroit idéal pour conserver des valeurs ou de l'argent. Pour François Grua (1998) dans son document intitulé « *le dépôt de monnaie en banque* » les clients des banques peuvent déposer sur leur compte, leur argent, soit sous forme de monnaie fiduciaire soit sous forme de monnaie scripturale. Deux sortes de dépôts bancaires sont donc à distinguer :

Le dépôt bancaire sous forme de monnaie fiduciaire : le versement s'effectue avec la monnaie fiduciaire. La monnaie fiduciaire se définit comme l'ensemble des pièces encore appelées monnaie divisionnaire et des billets de banque. Jonh Petroff (2002)

Le dépôt bancaire sous forme de monnaie scripturale : ce type de dépôt a pour support les instruments scripturaux (le chèque, le virement, la carte bancaire) et ne se matérialise que par de simple jeux d'écritures entre les comptes.

1.2.3 Les phases d'encaissement des dépôts

L'outil le plus efficace utilisé pour gérer les dépôts est le compte bancaire. Il fournit un double enregistrement de toutes les affaires traitées en espèces, par chèques, par carte ou par virement. Selon la BCEAO (2010) dans son document intitulé « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* » le processus d'encaissement des dépôts d'espèces sur un compte bancaire passe par deux étapes :

L'encaissement des fonds : elle correspond à la phase de réception, de recouvrement par la banque des fonds déposés par le client au guichet de la banque. Le dictionnaire Larousse définit l'encaissement comme une opération effectuée par une banque qui permet de recouvrer les sommes destinées à son client.

La comptabilisation de l'opération : elle consiste à identifier le nom et le numéro du compte à créditer puis ensuite porter les fonds au crédit du compte du client. Cette phase constitue un moyen de preuve pour la banque. Pour J. Mistral, C. De Boissieu et J. Hervé Lorenzi (2003 : 3) la comptabilisation de toute opération dans l'entreprise procure des informations permettant aux actionnaires de contrôler les dirigeants de l'entreprise, de détecter et prévenir les fraudes.

1.2.4 Les acteurs du processus d'encaissement des dépôts

Selon la BCEAO (2010) dans son document intitulé « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* » deux acteurs interviennent dans le processus d'encaissement des dépôts :

- la caisse : elle se charge de réceptionner les fonds déposés par les clients qui se présentent aux guichets de la banque pour un versement. Le caissier vérifie d'abord l'authenticité des billets ou du chèque déposé, appose son visa sur la fiche de bordereau de versement rempli par le client, et procède ensuite à l'enregistrement de l'écriture dans le système.
- le service comptabilité : Selon Michel Capron (1993 : 31) la comptabilité est une technique qui, par le rassemblement de données numériques et leur organisation en un ensemble cohérent, permet de rendre compte de l'activité et des résultats d'une entreprise et, plus généralement, d'une organisation. Le service comptabilité se charge de :
 - faire état de tout ce qui se passe dans la banque ;

- contrôler et valider les enregistrements comptables ;
- analyser les bilans et procéder aux inventaires ;
- établir les états de rapprochement bancaire.

1.3 Notion du risque et du risque opérationnel

La notion du risque opérationnel sera abordée après avoir défini le risque de manière générale.

1.3.1 Définition du risque

Selon les normes européennes (EN 292-1 et 2, EN 1050) le risque est défini par « une combinaison de la gravité et de la probabilité d'apparition d'une lésion ou d'une atteinte à la santé, pouvant survenir dans une situation dangereuse ». Cette définition est complétée par celle de L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) qui définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in Jacques Renard 2010:155)

1.3.1.1 Les risques liés à l'activité bancaire

Pour François Desmichtes (in pratique de l'activité bancaire, 2004 : 239) Le risque bancaire peut se définir synthétiquement comme « l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque ». Le risque est indissociable de l'activité bancaire, il existe à tous les niveaux de la banque. Les risques inhérents à l'activité bancaire peuvent se classer en quatre (4) catégories selon Hennie Van Greuning & Sonja Brajovic Bratanovic (in analyse et gestion du risque bancaire, 2004)

- les risques de crédit ;
- les risques de marché ;
- les risques opérationnels ;
- et autres risques.

Chaque catégorie de risque se décompose en plusieurs sous risques

Les sous risques du risque crédit sont :

- structure du bilan ;
- structure/rentabilité du compte de résultat ;
- adéquation de fonds propres ;

- crédit ;
- illiquidité ;
- marché ;
- devises.

Le risque de marché comprend les sous risques suivants:

- politique macroéconomique ;
- infrastructure financière ;
- infrastructure légale ;
- responsabilité civile ;
- respect de la réglementation ;
- réputation et risque fiduciaire ;
- risque pays.

Le risque opérationnel se subdivise en :

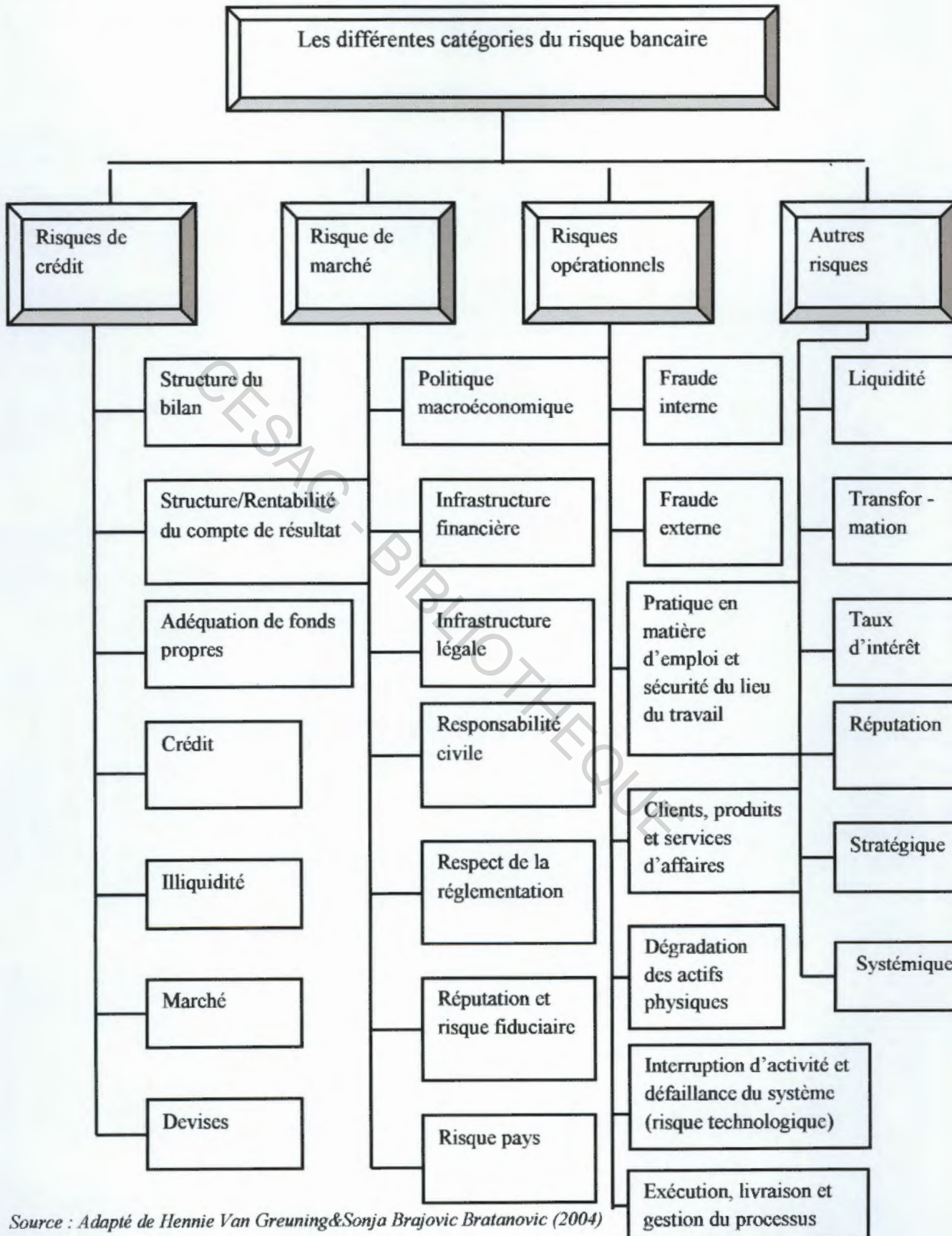
- fraude interne ;
- fraude externe ;
- pratique en matière d'emploi et sécurité du lieu de travail ;
- clients, produits et services d'affaire ;
- dégradation des actifs physiques ;
- interruption d'activité et défaillance du système (risque technologique) ;
- exécution, livraison et gestion du processus.

Les autres risques se décomposent en sous risques suivants :

- liquidité ;
- transformation ;
- taux d'intérêt ;
- réputation ;
- stratégique ;
- systémique.

La décomposition des risques cités ci-dessus en sous risques est illustrée dans la figure ci-dessous. (Figure 2)

Figure 2 : les différentes catégories du risque bancaire et leurs composantes



Source : Adapté de Hennie Van Greuning & Sonja Brajovic Bratanovic (2004)

1.3.1.2 Les risques liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Les risques susceptibles d'altérer le bon fonctionnement et la sécurité des moyens de paiement scripturaux et des dépôts peuvent être diverses. Selon Marc Andries & Carlos Martin (2004 : 94) les plus fréquents sont le risque de mauvais fonctionnement, le risque de fraude, le risque de gouvernance, le risque juridique, le risque de transaction et le risque d'image.

Le risque de mauvais fonctionnement

Le risque de mauvais fonctionnement désigne l'incapacité provisoire ou définitive d'un établissement de crédit à traiter les ordres de sa clientèle ou recouvrer les sommes dues (Marc Andries & Carlos Martin, 2004 : 94).

Le risque de fraude

Le risque de malversation, de détournement, de collusion ou de vol correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe (Pouliot, 2002 : 29).

Le risque de gouvernance

Le risque de gouvernance peut résulter d'une insuffisance d'anticipation, de réactivité, de transparence ou de surveillance de la part des établissements intervenant dans la chaîne de paiement, entraînant une inadéquation des choix techniques, fonctionnels et organisationnels faits par ceux-ci (Marc Andries & Carlos Martin, 2004 : 94).

Le risque juridique

Selon Sardi (2002 : 451), le risque juridique ou risque fiscal ou encore risque pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales.

Le risque de transaction

« Le risque de transaction correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines » (in Améliorer le contrôle interne, MicroFinance Network / GTZ ,2000)

Le risque d'image commerciale

Risque de politique commerciale, il correspond au risque lié à une perception négative de l'activité commerciale de la banque par ses clients potentiels que sont les membres adhérents pour la plupart (Maders, 2006 : 104).

1.3.2 Définition du risque opérationnel

La définition du risque opérationnel est la clé primordiale d'une gestion efficace. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas une définition unanime permettant d'adopter une approche commune et une méthodologie unique de gestion par toutes les banques. Le débat sur la définition a commencé avec le comité de Bâle, qui définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs » (document de travail Bâle 2, sept 2001). Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires mais exclut les risques stratégiques et de réputation qui correspondent au risque lié à l'absence des stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Vanini (2004) critique la définition de Bâle, selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques, telles que le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain est négligé. La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements. De plus, le document de travail de Bâle centré sur la perte, ne permet pas de représenter les anciennes pertes des banques, ni les éventuelles à venir. Et enfin, Vanini ajoute que cette définition sous-entend que les pertes sont seulement directes, alors qu'en réalité, les pertes indirectes sont comparativement plus importantes.

Vanini définit le risque opérationnel comme le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le risque opérationnel correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services.

Selon Maders (2006 : 65), le risque de traitement des opérations appelé aussi le risque opérationnel, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/comptabilisation, le risque de qualité de service ou le risque back office, correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations.

1.3.2.1 Les composantes du risque opérationnel

Selon le comité de Bâle 2 (in convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, 2004), le risque opérationnel se décompose en quatre (4) sous ensemble définit comme suit :

Le risque lié au système d'information : Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité

Le risque lié aux processus : Ce risque est dû au non respect des procédures, aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération.

Le risque lié aux personnes : ce risque naît lorsque les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie) ne sont pas satisfaisantes, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés. Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés. Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

Le risque lié aux événements extérieurs : Ce risque peut provenir, des catastrophes naturelles, de l'environnement réglementaire, du risque politique.

1.3.2.2 Typologie du risque opérationnel

Le comité de Bâle 2 classe le risque opérationnel selon sept (7) grandes catégories (tableau 1)

Tableau 1 : les différentes catégories du risque opérationnel

Catégorie	Définition	Sous-catégorie	Exemples
Fraude interne	Pertes dues à des actes de fraudes de détournement de règlement de loi ou de politique interne qui implique au moins un acteur interne	Activité non autorisée	Transaction non notifiée (volontaire), mauvais enregistrement de position (volontaire)
		Vol et Fraude	Fraude au crédit ou au dépôt, extorsion, vol, détournement d'actifs, destructions d'actifs, contrefaçon, évasion fiscale, pots de vins, délit d'initié
Fraude externe	Pertes dues à des actes de fraudes de détournement de règlement de loi par une partie tierce	Vol et fraude	Vol, contrefaçon, falsification de chèques
		Sécurité des systèmes	Domages dus au piratage, vol d'informations
Pratique en matière d'emploi et sécurité du lieu du travail	Pertes dues à la gestion des ressources humaines, la santé	Relations de travail	Rémunérations, avantages, résiliation de contrats
		Sécurité de travail	Hygiène et sécurité, responsabilité civile
		Discrimination	Tout type de discrimination
Clients, produits, et service d'affaire	pertes dues à des négligences à des obligations envers des clients ou à des produits défectueux	Conformité, diffusion d'informations	Violation de contrats, conformité d'informations, violation de confidentialité, vente agressive, utilisation abusive de données privées, responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales incorrectes	Législation anti-trust, manipulation de marché, délit d'initié, activité sans agrément, blanchiment d'argent
		Défaut produit	Vice de production, erreur spécification
		Sélection exposition	Erreurs de sélection, dépassement des limites d'exposition
		Service conseil	Conflit sur les performances d'activité de conseil

Dégradation des actifs physiques	Pertes dues à des catastrophes naturelles ou autres événements	Catastrophes et autres causes	Pertes sur catastrophes naturelles Autres pertes (terrorisme vandalisme)
Interruption d'activité et défaillance du système	Pertes dues à des interruptions d'activité	Système	Matériel, logiciel, télécommunications
Exécutions, livraisons et gestion du processus	Pertes dues à des erreurs dans la gestion ou les relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs	Saisie, exécution et suivi	Problème de communication, erreur de saisie, suivi ou chargement, non respect de délai, erreur de manipulation du système, erreur comptable, erreur de livraison, erreur de gestion des suretés, mauvais suivi des références
		Gestion, reporting	Manque à l'obligation de notification, rapport externe erroné
		Documentation clientèle	Manque de documents juridiques
		Gestion des comptes clients	Accès sans autorisation aux comptes, enregistrement incorrect, dommage sur des actifs clients
		Contreparties commerciales	Fautes d'une contrepartie, conflit
		Fournisseurs	Sous-traitance, conflit avec les fournisseurs

Source : annexe 7 du document Banque de Règlement Internationaux intitulé « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres » comité de Bâle (juin 2004).

1.3.2.3 Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et aux processus d'encaissement des dépôts

Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (Greuning & al, 2004 : 5).

Ces risques sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 2 : Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maîtrises
Phase de transaction	<p>1. fausse identité des parties (débiteur, créancier)</p> <p>2. falsification des moyens de paiement</p>	<p>- litiges</p> <p>- pertes de ressources</p>	<p>- s'assurer de l'identité des parties</p> <p>- s'assurer de l'authenticité des moyens de paiement</p>
Phase de compensation et de règlement	<p>3. détournement du moyen de paiement au profit d'un bénéficiaire illégitime</p> <p>4. dysfonctionnement du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement</p> <p>5. erreur/omission dans le traitement des différents ordres reçus par la banque</p>	<p>- pertes de ressources</p> <p>- litiges</p> <p>- faillite</p>	<p>- assurer un niveau de sécurité technique élevé aux moyens de paiements</p> <p>- veiller au bon fonctionnement du dispositif technique et organisationnel de compensation et règlement</p>

Source : inspiré de Mathieu (2005 : 183-185 , 260-261)

Tableau 3 : les risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maitrises
Encaissement des fonds	1. réception de faux billets 2. dysfonctionnement du détecteur de faux billets 3. réception de fonds provenant de transferts frauduleux	- pertes de ressources - perte de l'image commerciale - faillite - litiges	- veiller au bon fonctionnement du détecteur de faux billet - mettre en place un service de lutte contre le blanchiment d'argent
Comptabilisation de l'opération	4. erreur dans la saisie des références des comptes supposés être crédités et débités 5. fraude interne		- vérifier les écritures d'enregistrement des opérations avant leurs validations définitives - mettre en place des mesures de contrôle interne efficaces pour lutter contre la fraude

Source : inspiré de Mathieu (2005 : 183-185 , 260-261)

Les travaux de normalisation qui ont été menés dans le secteur bancaire, ont remis au goût du jour la notion de risque opérationnel. La réglementation bancaire le place au premier rang des préoccupations. La méthodologie unique d'action face au risque n'existe pas. Selon leurs buts de gestion et leurs modes d'organisation, les entreprises adoptent leur méthode d'action.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons dans un premier point, pris connaissance du processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts. Le risque étant lié à toutes les opérations de la banque, il est clair que la réalisation de l'une d'entre-elles soit source de risque. Cette notion du risque a fait l'objet d'un second point.

L'utilisation des moyens de paiement scripturaux ainsi que des dépôts effectués par les clients exposent les banques à une panoplie de risques dont le risque opérationnel. Ainsi pour mieux maîtriser ce risque et renforcer la confiance des usagers dans les instruments de paiement scripturaux (chèque, carte bancaire, lettre de change, billet à ordre) et la conservation des dépôts dans les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) des dispositions de gestion ont été mises en place par la BCEAO au plan régional et le comité de Bâle au plan international.

CHAPITRE 2 : la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Les banques sont menacées par une diversité de risques nuisant à leurs activités et à leurs positions sur le marché financier. Cependant, pour qu'une banque puisse atteindre sa mission, elle doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et son existence à long-terme. La gestion du risque réduit donc la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait, elle réduit la prime d'assurance et baisse les charges en capital. (Harris, 2002)

Pour être mieux géré et appréhender les banques de nos jours tentent d'analyser et de mesurer les risques liés aux opérations. La gestion du risque opérationnel est devenue le sujet de réflexion profonde pour les institutions bancaires et les autorités de surveillance.

2.1 Les principes de la réforme de Bâle 2 et le dispositif prudentiel de l'UEMOA

Les principes de la réforme de Bâle 2 et le dispositif prudentiel de l'UEMOA régissent le cadre de l'activité bancaire en matière de gestion opérationnel.

2.1.1 Le dispositif prudentiel de l'UEMOA

Le cadre d'exercice de l'activité bancaire de l'UEMOA est régi par un ensemble de normes prudentielles. Pour Ogien (2002 : 392), un ratio est dit prudentiel « lorsqu'il est imposé par des autorités de tutelle pour leur permettre de contrôler les risques des entités et ainsi de garantir leur pérennité ».

Ainsi pour une meilleure gestion des risques, des normes de gestion sont applicables aux banques des pays membres de l'union. D'après la BCEAO dans son document intitulé « *le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA* » ces normes se définissent et se rapportent à :

- la couverture des risques ;
- la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables ;
- la division des risques ;

- la liquidité.

2.1.1.1 La couverture des risques

Elle est définie par un ratio appelé "rapport fonds propres sur risques" ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, les risques nets. Le pourcentage minimum à respecter est fixé à 8%.

2.1.1.2 Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables

En vue d'éviter une transformation excessive des ressources à vue ou à court terme en emplois à moyen ou long terme, les banques et établissements financiers doivent financer une certaine proportion de leurs actifs immobilisés ainsi que de leurs autres emplois à moyen et long terme, par des ressources stables. La norme à respecter pour le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables est fixée à 75% minimum.

2.1.1.3 La division des risques

Les banques et les établissements financiers doivent limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs.

Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75 % des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier. Par ailleurs, le volume global des risques atteignant individuellement 25 % des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier, est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

2.1.1.4 Le coefficient de liquidité

Destinée à prévenir les risques d'illiquidité à très court terme du système bancaire, il est le rapport entre d'une part, au numérateur, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme (trois mois maximum), et d'autre part, au dénominateur, le passif exigible à court terme ou les engagements par signature susceptibles d'être exécutés à court terme (trois mois maximum). La norme à respecter par les établissements assujettis est fixée à 75% minimum. Cette norme doit être respectée à tout moment.

2.1.1.5 Le coefficient de la structure du portefeuille

Ce ratio s'appuie sur le dispositif des accords de classement de la Banque Centrale, l'objectif final étant d'inciter les banques à détenir des actifs sains pouvant servir de support aux refinancements de la Banque Centrale et de mettre à leur disposition un outil de suivi qualitatif de leur portefeuille de crédit.

IL est le rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%.

2.1.2 Les principes de la réforme de Bâle 2

Un travail de refonte a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord de Bâle II ou Ratio Mac Donough. Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres a été finalisé en juin 2004 et adopté par les gouverneurs des banques centrales et les superviseurs des pays du G10. Les normes Bâle 2 constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires. Les objectifs de Bâle 2 sont :

- réduire les risques de défaillances bancaires non seulement en imposant aux banques de nouvelles exigences en matière de fonds propres (pilier 1) ;
- élargir les attributions du superviseur national en matière de contrôle des activités bancaires (pilier 2) ;
- exiger une plus grande transparence en matière de communication financière (pilier 3).

Les piliers 2 et 3 abordent les exigences qualitatives et le pilier 1 les exigences quantitatives

Figure 3 : Les piliers de Bâle 2

Pilier I	Pilier II	Pilier III
Exigence minimale de fonds propres	Surveillance prudentielle	Discipline de marché
Risque de crédit <i>Modifié</i>	- Implication du CA et des dirigeants ;	- Information récurrente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque qui devra être publiée afin de réduire l'incertitude du marché ;
Risque de marché <i>Inchangé</i>	- Mise en place d'un dispositif de contrôle interne propre à la banque	- Plus de transparence et une pression accrue sur le marché encourageront les banques à mieux gérer leurs risques
Risque opérationnel <i>Nouveau</i>	- Vérification de l'efficacité du management des risques opérationnels de la banque	- Nouveaux reportings réglementaires
	- Suivi des systèmes de la banque et la qualité des données	
	- Mise en place de procédures et de règles	

Source : Dov ogien (2008 : 406)

2.1.3 Synergie entre les normes de gestion de l'UEMOA et Bâle 2

La réforme Bâle 2 et les normes de gestions visent toutes les deux

- ❖ la protection des fonds propres, préconisée par Bâle 2 qui est l'objet même du pilier I, correspondant aux normes de gestion suivante :
 - la couverture des risques ;
 - le coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables ;
 - la division des risques.
- ❖ la discipline de marché pilier III, correspond aux coefficients de liquidité et de la structure du portefeuille du dispositif prudentiel

2.2 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

La mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels permet d'offrir une bonne gestion et une meilleure compréhension des risques. La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques opérationnels vise à identifier et analyser les principaux risques de la société, afin de modifier leur profil ou tout au moins leur sensibilité en cas de survenance d'événement non souhaités (Jimenez, 2008 : 127)

2.2.1 La prise de connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts

La prise de connaissance est une étape très importante car elle permet une compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise se situe, ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. La prise de connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise. Selon Renard (2008 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Sans connaître nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement pour se faire admettre aisément. La prise de connaissance des processus quant à elle nécessite l'observation des procédures pour en comprendre le fonctionnement.

2.2.2 Identification, Evaluation et Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Il s'agit ici d'identifier, d'évaluer et de faire un suivi des principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative les objectifs de la banque. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs.

2.2.2.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Pour évaluer un risque il faut d'abord l'identifier. L'identification des risques est une étape importante car elle permet de recenser et de centraliser les principaux risques menaçant l'atteinte des objectifs. Une fois les risques identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles (Jacob & Sardi, 2001 :19).

Pour Coopers & Lybrand « l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Il est donc important que dans l'identification des risques, on tienne compte des risques possibles par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne »

Plusieurs auteurs ont élaborés des techniques d'identification des risques qui sont les suivantes :

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement
- l'identification basée sur les check-lists
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs
- l'identification par analyse historique
- l'identification par tâches élémentaires

Des différentes techniques citées ci-dessus notre étude se basera sur les deux (2) dernières.

- l'identification par tâche élémentaire : elle consiste à découper les activités en plusieurs tâches élémentaires. Pour Renard (2004 :45) « il est recommandé le découpage des activités en sous activités et même en tâche » ensuite, « il suffit après,

de se demander qu'est ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite »

- l'identification par analyse historique : elle consiste à se baser sur les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

Différents outils permettent au gestionnaire des risques de fixer les niveaux de vulnérabilité de la banque. L'identification des risques liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts peut se faire à travers des interviews, des questionnaires, des observations et de l'analyse documentaire.

2.2.2.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Pour Barthélémy & Courreges (2004 :33) évaluer un risque c'est l'apprécier à travers sa probabilité d'occurrence, ou fréquence, et par ses effets, ou sa gravité. L'exposition d'un établissement financier au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété d'approche. Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue. Le Comité de Bâle propose trois approches par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque :

- l'approche de l'indicateur de base : selon l'approche de l'indicateur de base (basic indicator approach ou BIA), le capital réglementaire en couverture du risque opérationnel est égale à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement sur les trois dernières années.
- l'approche standard : elle est en fait un prolongement plus fin de la BIA. Le capital réglementaire est ici fonction d'un pourcentage du produit brut, il est établi à 12%, 15%, ou 18% selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. L'approche standardisée prend en compte la nature de l'activité de l'institution.
- les approches de mesure avancées : il ne s'agit plus d'une approche unique, définie par le régulateur, mais d'un ensemble de modèles internes réunies sous le vocable « d'approche de mesures complexes (AMC) » ou AMA (Advanced Measurement

Approch) approuvé par les autorités de contrôle sur la base d'une série de critères. Les accords de Bâle II n'imposent aucune méthode particulière de calcul pour les banques adoptant l'approche de mesures complexes (AMA). Ce choix est laissé à la discrétion des banques, pourvu qu'elles satisfassent aux critères qualitatifs et quantitatifs énoncés dans l'accord.

2.2.2.3 Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Cette phase correspond à la mise en place d'un dispositif de suivi et de contrôle du profil des risques de la banque. Pour un meilleur suivi des risques, il convient d'établir au préalable une cartographie des risques opérationnels déjà identifiés, liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.

2.2.2.3.1 Cartographie des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et aux processus d'encaissement des dépôts.

La cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage. La première phase d'identification et de diagnostic des risques se matérialise souvent par une cartographie des risques (Basps & al, 2001: 3).

Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque. Cette phase est une étape clé, car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite.

2.2.2.3.2 Suivi des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et aux processus d'encaissement des dépôts.

Pour une politique dynamique de la gestion des risques opérationnels, le suivi est primordial. A cette étape se pose le problème de consolidation des indicateurs de risque. La cartographie représente un support de base pour la mise en place de ces indicateurs de risque de types statistiques et souvent financiers. Ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque.

Les indicateurs de risque sont en effet de deux types, les indicateurs- clés de risque (key risks indicators) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de perte ou des

dangers à venir et les indicateurs-clés de performances (key performance indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

La consolidation de ces indicateurs de risques peut être abordée au moyen de deux (2) approches selon le comité de Bâle 2 (in convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, 2004) :

- bottom up : Cette approche, dite ascendante consiste en l'identification des risques par les opérations qui sont les plus impliquées dans les processus. En effet, lors d'une telle approche, chaque opération est analysée de son initiation jusqu'à sa comptabilisation. A chaque étape les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués. Les risques opérationnels identifiés sont ensuite soumis à la hiérarchie (audit ou risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques. Pour Mareschal Denis (2004), il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie ;
- Top down : L'Approche Top-down ou descendante, comme son nom l'indique, procède de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première. C'est la hiérarchie (audit ou risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels. La méthodologie Top down donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des résultats après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité ou le coût lié aux changements. L'hypothèse sous-jacente est que les pertes historiques sont une bonne mesure des pertes futures.

2.2.3 Dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Selon la traduction du CQSQ II Report par l'IFACI, PriceWaterhouseCoopers et Landwell & Associés, il se définit comme suit : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation»

2.2.3.1 Objectifs du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Selon le COSO II (page 2) dans son document intitulé « le *management des risques de l'entreprise, cadre de référence* », la valeur de l'organisation est maximisée d'une part lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et d'autre part lorsqu'elle déploie les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs. Le dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts a pour rôle :

- d'aligner l'appétence pour les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts avec la stratégie de la banque ;
- de développer les modalités de traitement des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ;
- de diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles liées à l'identification et au traitement des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ;
- d'identifier et de gérer les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ;
- de saisir les opportunités car c'est en prenant en compte un large éventail des risques opérationnels susceptibles d'altérer le bon fonctionnement du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts que la banque sera capable d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive ;
- d'améliorer l'utilisation du capital car c'est en ayant une vision claire des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts que la banque peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

2.2.3.2 les éléments de contrôle du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Le dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts comprend huit éléments. Selon le COSO II dans son document intitulé « le *management des risques de l'entreprise, cadre de référence* », ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée, et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont :

- l'environnement interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- la fixation des objectifs du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- l'identification des événements du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- l'évaluation des risques du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- le traitement des risques. du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- les activités de contrôle du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- l'information et communication du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts ;
- le pilotage. du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.

2.3 Contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé « *Internal control-Integrated Framework* » comme un « processus mis en œuvre par la direction, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- promouvoir l'efficacité et l'efficacités ;

- protéger les actifs ;
- garantir la fiabilité de l'information financière ;
- assurer la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

Pour Pigé (1997 : 6) «Le contrôle interne permet de s'assurer que les salariés qui représentent l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Il permet de vérifier que la coordination hiérarchique, formelle et informelle fonctionne correctement et assure une coordination efficace entre les individus. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre par l'ensemble des salariés de l'entreprise ».

Quant à Maders & Masselin (2004 :57), les fondamentaux de contrôle interne sont les suivants :

- politique définie, connue et appliquée ;
- séparation des fonctions ;
- réalité des informations ;
- pistes d'audit ;
- habilitations, délégations, autorisations ;
- codes d'accès informatiques ;
- manuels de procédures

Les définitions du contrôle interne sont variées, mais nous constatons que malgré les différents termes utilisés, les conceptions ne sont pas fondamentalement contradictoires, ni divergentes. Presque toutes disent que le contrôle interne n'est pas une fonction, il est l'affaire de tous les membres d'une organisation afin, de déceler, de prévenir les risques, de réduire les conséquences et d'améliorer les performances.

2.3.1 Objectifs du contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, l'atteinte de cet objectif passe par des objectifs permanents (Renard, 2010 : 143).

2.3.2 Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

L'activité bancaire est un secteur dynamique, où tout évolue rapidement. Les banques doivent en permanence surveiller et évaluer leurs systèmes de contrôle interne en fonction des modifications des conditions internes et externes et les renforcer, au besoin, pour en garantir l'efficacité.

2.3.2.1 Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Un système de contrôle interne n'est pas un instrument que l'on met en place une fois pour toutes car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du système de contrôle interne inadapté. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé, afin qu'en soit évaluée dans le temps l'efficacité. Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- efficacité et efficience des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- respect des lois e règlements et contrats.

2.3.2.2 Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Surveiller l'efficacité des contrôles internes devrait faire partie des opérations quotidiennes de la banque mais commande également de procéder à des évaluations périodiques spécifiques de l'ensemble du processus de contrôle interne. Pour Marc Andries & Carlos Martin (2004) l'évaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts peut passer par une analyse :

- des procédés techniques et organisationnels mis en œuvre, permettant le traitement de l'ordre de paiement d'un instrument scriptural et celui d'un dépôt ;
- du dispositif de surveillance des risques ;
- du dispositif de contrôle sur les comptes.

2.3.2.2.1 L'analyse des procédés techniques et organisationnels

Des moyens de paiement scripturaux

Selon les articles 10 ; 14 ; 15 ; 20 ; 21 ; 23 ; 25 du règlement n° 15/2002/cm/uemoa relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) l'examen des procédés techniques et organisationnels du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux passe en revue les points suivants :

- le respect des délais de paiement du client : ce délai est calculé à partir du moment où l'instrument ou l'ordre de paiement initial parvient à un guichet de banque (remise d'un ordre de virement, dépôt d'un chèque pour encaissement), jusqu'au moment où le compte du bénéficiaire est crédité. Le délai de paiement du client est reparti en trois périodes
 - le temps de préparation de l'opération avant remise en compensation qui ne peut dépasser quarante huit (48) heures ;
 - le délai de règlement de l'opération au compte de la banque bénéficiaire imposé par le système de compensation ;
 - l'intervalle appelé « délai de "float" » situé entre le jour où la banque a reçu les fonds sur son compte à la Banque Centrale (résultat de la compensation) et le jour où ils sont crédités au compte du client bénéficiaire fixé à un maximum de trois (3) jours
- les conditions liées à l'usage du compte et des instruments de paiement doivent être clairement spécifiées au client au moment de l'ouverture du compte et mentionnées expressément et en caractères lisibles dans la convention d'ouverture de compte ;

- le respect des délais de conservation des documents sous formes électroniques pendant une période de cinq (5) ans. Ces documents doivent être conservés dans les conditions suivantes :
 - l'information que contient le message de données doit être accessible pour être consultée ultérieurement ;
 - le message de données doit être conservé sous la forme sous laquelle il a été créé, envoyé ou reçu, ou sous une forme dont on peut démontrer qu'elle n'est susceptible ni de modification ni d'altération dans son contenu et que le document transmis et celui conservé sont strictement identiques ;
 - les informations qui permettent de déterminer l'origine et la destination du message de données, ainsi que les indications de date et d'heure de l'envoi ou de la réception, doivent être conservées si elles existent.
- l'existence d'un dispositif (matériel ou logiciel) de création de signature électronique destinée à mettre en application les données de création de signature électronique, doit être certifié par des organismes agréés par la Banque Centrale et selon des règles définies par instruction prise à cet effet par elle ;
- l'existence d'un dispositif (matériel ou logiciel) de vérification de signature destiné à mettre en application les données de vérification de signature électronique, doit permettre :
 - de garantir l'identité entre les données de vérification de signature électronique utilisées et celles qui ont été portées à la connaissance du vérificateur ;
 - d'assurer l'exactitude de la signature électronique ;
 - de déterminer avec certitude les conditions et la durée de validité du moyen de paiement utilisé ainsi que l'identité du signataire ;
 - de détecter toute modification ayant une incidence sur les conditions de vérification de la signature électronique.

- l'application effective des procédures destinées à éviter la falsification des moyens de paiement scripturaux ;
- le recrutement du personnel ayant les connaissances, l'expérience et les qualifications nécessaires à la fourniture des services liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts ;
- l'envoi effective au client de ses relevés de compte trimestriels ;
- le contrôle, d'une part, de l'identité de la personne à laquelle un instrument scriptural est délivré, en exigeant d'elle la présentation d'un document officiel d'identité, d'autre part, de la qualité dont cette personne se prévaut et conserver les caractéristiques et références des documents présentés pour justifier de cette identité et de cette qualité ;
- l'assurance au moment de la délivrance de l'instrument scriptural que les informations qu'il contient sont exactes et que le signataire qui y est identifié détient les données de création de signature électronique correspondant aux données de vérification de signature électronique contenues dans l'instrument scriptural.

La revue de ces points permettra à l'auditeur d'une part de s'assurer de la correcte adéquation entre la connaissance des règles de fonctionnement des procédures et de leur application quotidienne par le personnel, d'autre part d'avoir une opinion sur le niveau de sécurité des dispositifs techniques et organisationnels mis en place pour gérer les risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux.

Des dépôts

Selon la BCEAO (2010 : 99) dans son document intitulé « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* » L'analyse des procédés techniques et organisationnels du processus d'encaissement des dépôts concernent les points de contrôle suivants :

- l'existence des cages ou bureaux sécurisés ;
- l'existence d'un guichet spécifique pour les encaissements et décaissements importants permettant le comptage à deux et une plus grande discrétion ;
- l'existence des caissettes, armoires ou tiroirs de rangement à clé ;

- l'existence des coffres forts dotés de clés et de combinaisons et encastrés dans le mur ;
- l'existence des détecteurs de faux-billets ;
- l'existence des supports d'opérations de caisse ;
- l'existence des encreurs et cachets ainsi que tout matériel de bureau nécessaire à la bonne exécution des tâches quotidiennes du caissier ;
- le fonds de caisse reçu quotidiennement par le caissier est bien celui autorisé ;
- le fonds de caisse ne dépasse jamais le plafond autorisé ;
- le cahier de caisse et le cahier de transmission sont signés ;
- l'existence d'une copie du cahier de caisse (certifiée conforme).

L'examen de ces points permet à l'auditeur d'avoir un avis sur le niveau de sécurité des employés, des fonds, et du bon déroulement des opérations journalières de caisse.

2.3.2.2.2 *Le dispositif de surveillance des risques*

Selon l'Autorité des Marchés Financiers (2010 : 6-7) le dispositif de surveillance des risques défini par la banque et piloté par le risk management doit permettre de :

- accroître la visibilité sur les risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts ;
- mieux structurer et améliorer le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts ;
- préserver les résultats ou performances commerciales liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts ;
- optimiser la gestion des charges liées aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts ;
- affecter plus efficacement les fonds propres.

2.3.2.2.3 *Le contrôle des comptes*

Pour Diter Widmer & Hans-Ulrich Priffer (2004 : 30-40) les contrôles permanents se ventilent à quatre niveaux :

- ✓ **niveau 1** : contrôles quotidiens réalisés par des opérationnels ou par leur hiérarchie immédiate ;
- ✓ **niveau 2** : collaborateurs extérieurs à l'opération qui justifient périodiquement les soldes comptables (back office) et vérifient que les procédures sont bien suivies afin de déceler des erreurs ou des anomalies ;
- ✓ **niveau 3** : pilotage du dispositif de contrôle par la comptabilité centrale ;
- ✓ **niveau 4** : inspection générale, rattachée à la direction qui a pour vocation à être indépendante des métiers, fonctions ou territoires et peut tout vérifier y compris les contrôles permanents.

2.4 Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Il existe des outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels. Pour Camara (2006 : 136-138), ces outils sont :

- les outils de gestion de la fraude ;
- les outils de gestion des risques administratifs ;
- les outils de gestion du risque juridique ;
- les outils de gestion de la sécurité physique ;
- les outils de gestion de la sécurité informatique.

2.4.1 Les outils de gestion de la fraude

Selon l'UICN : Union Mondial pour la Nature (2008 : 6-9) la méthode la plus convaincante et la plus efficace pour empêcher la fraude consiste à favoriser un environnement à la fois éthique et transparent sous l'égide d'une haute direction qui encourage les membres du personnel de tous les niveaux à participer activement à la préservation de la réputation et des ressources de la banque. Ceci implique :

- la formulation claire des valeurs morales dans le Code de conduite et d'éthique professionnelle de la banque auquel tout le personnel doit se conformer, qu'il doit promouvoir auprès des tierces parties, et que l'organisation applique en permanence ;
- l'élaboration, la diffusion et la mise en vigueur d'une politique anti-fraude claire, y compris des sanctions en cas d'infraction ;

- l'éclaircissement des affaires de conflits d'intérêt et leur règlement ;
- une bonne gestion des congés ;
- des efforts pour sensibiliser le personnel à la fraude et le former en matière de stratégies de lutte contre la fraude ;
- la mise en place et l'application de politiques qui mettent l'accent sur l'honnêteté et l'intégrité des candidats à un emploi et l'exigence de vérifications suffisantes des antécédents, en fonction du niveau et de l'importance du poste ;
- le maintien du bon moral du personnel, avec des heures de travail raisonnables et des normes de base communes en ce qui a trait aux conditions de travail.

2.4.2 Les outils de gestion des risques administratifs

Gérer le risque administratif consiste à respecter scrupuleusement les procédures, former le personnel et instaurer le principe des quatre (04) yeux. Ce principe stipule que toute opération doit être vue par deux (02) personnes dont l'une valide et l'autre fait. (Camara, 2006)

2.4.3 Les outils de gestion du risque juridique

La gestion du risque juridique passe par le recrutement et la formation des cadres et agents de la structure juridique. (Camara, 2006)

2.4.4 Les outils de gestion de la sécurité physique

Selon la BCEAO (2010 : 49) dans son document intitulé « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* » par sécurité physique il faut comprendre la protection des biens, des personnes et des locaux de la banque. Ceci implique :

- la protection non seulement de l'argent liquide mais également des documents papier qui constituent des pièces justificatives (livre de compte, carnet individuel d'épargne et de crédit, carnet de reçus, etc.) dans des coffres-forts sécurisés par deux types d'accès (clé et code) détenus par deux personnes distinctes ;
- des vigiles et/ou des caméras de sécurité sont placés dans les agences.

2.4.5 Les outils de gestion de la sécurité informatique

Pour la BCEAO (2010 : 49) dans son document intitulé « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA* » la banque peut réduire le risque lié à la sécurité informatique en mettant en œuvre des moyens :

- assurant la sauvegarde des données et leur intégrité via une définition claire des droits d'accès des employés et un suivi des modifications faites dans le système, de l'utilisation d'antivirus et de logiciels sains, de l'utilisation de mot de passe, etc.
- assurant la sécurité physique des postes de travail et des serveurs réseau par le biais de procédures adéquates et claires et de règles de prudence dans l'utilisation des ressources informatiques.

2.5 Les saines pratiques en matière de gestion du risque opérationnel lié au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus des dépôts

Le comité de Bâle a exposé dans son document de travail intitulé « *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* » un ensemble de principes devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficaces du risque opérationnel, à utiliser par les banques et leurs superviseurs afin d'évaluer les politiques et pratiques de gestion de ce risque. Comme il l'a fait dans ses travaux sur d'autres risques bancaires, le Comité a structuré ses saines pratiques autour de plusieurs principes :

Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque

Principe 1 : Le conseil d'administration devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

Principe 2 : Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

Principe 3 : La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque

Principe 4 : Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

Principe 5 : Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

Principe 6 : Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.

Principe 7 : Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

Rôle des superviseurs

Principe 8 : Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque.

Principe 9 : Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques

en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

Rôle de la communication financière

Principe 10 : La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

Conclusion

Nous avons à travers ce chapitre mis en évidence les dispositions prises par la BCEAO et le Comité de Bâle en matière de gestion du risque opérationnel, pris connaissance des dispositifs de maîtrise et des différentes phases de contrôle du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts, et détailler les bonnes pratiques en matière de gestion de risques opérationnels en milieu bancaire.

Cependant, bien qu'il existe des bonnes pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, il reste difficile à cerner a priori car il dépend de la nature des activités exercées et de la qualité des dispositifs de contrôle interne. Toutes fois, il n'est pas exclu que par une démarche bien déterminée, on puisse en faire un diagnostic

CHAPITRE 3 : méthodologie de l'étude

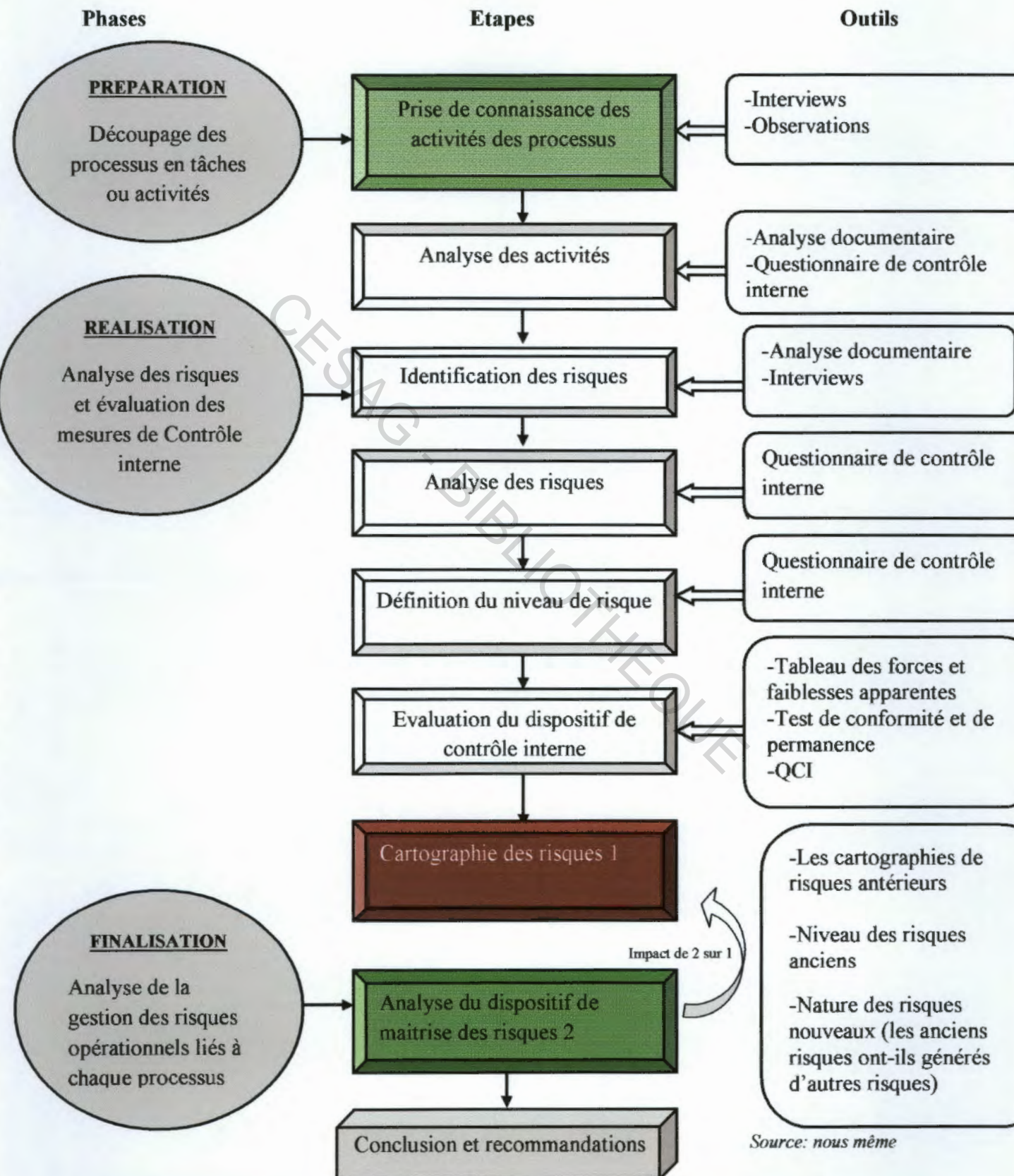
Ce mémoire se propose d'analyser la gestion des risques opérationnels liés au règlement des moyens de paiement scripturaux et à l'encaissement des dépôts. Les deux premiers chapitres nous ont permis de prendre connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts, ainsi que les risques opérationnels liés aux activités de chaque processus. Le risque opérationnel est présent à tous les niveaux de l'activité bancaire. Difficilement cernable, nous tenterons pour mieux le gérer de mettre en place une démarche d'analyse. À travers le présent chapitre nous présenterons notre méthodologie de recherche ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

Nous retiendrons l'approche par les risques pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts. L'intérêt de cette approche est de permettre à Ecobank de mieux gérer ses risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.

3.1 Le modèle d'analyse

Nous décrirons à travers notre modèle d'analyse (figure n°4), les différentes phases et étapes de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts, et présenterons les différents outils utilisés pour la collecte des données.

Figure 4 : Modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts



Source: nous même

3.2 La collecte des données

Plusieurs outils sont utilisés pour la collecte et l'analyse des données. On peut citer entre autre :

- le questionnaire
- l'observation
- l'interview
- le brainstorming
- les gabarits ou tableaux d'identification
- l'analyse documentaire
- les tests de conformité et de permanence
- le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA)

Parmi ces outils nous privilégierons le questionnaire, l'interview, l'analyse documentaire l'observation, les tests de conformité et de permanence, le tableau des forces et faiblesses apparentes.

3.2.1 Le questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle interne concernant les activités liées au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts afin de dégager les faiblesses des dispositifs de gestion des risques mis en place à Ecobank Bénin. Ce questionnaire de contrôle interne est conçu sous forme de questions fermées. Le questionnaire est administré aux responsables des départements du risque manager, du légal, de l'audit interne, la monétique et des opérations domestiques. Le questionnaire de contrôle interne est exploité de telle sorte qu'une réponse affirmative constitue une force théorique pour les dispositifs mis en place et une réponse négative constitue une faiblesse de conception.

3.2.2 L'interview

Nous ferons dans le cadre de notre étude des entretiens qui nous permettront d'approfondir nos connaissances des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts à Ecobank Bénin. Ce sera une occasion pour nous de collecter les données non prises en compte par le

questionnaire et de nous entretenir avec les autres membres de l'échantillon. Ils permettront entre autres, de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires.

3.2.3 L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents nécessaires à la banque et plus particulièrement des risques opérationnels liés aux processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts. Les documents internes de la banque constitueront les premiers éléments d'appréhension de notre travail (organigramme, notes de services, rapport d'audit interne, circulaire de la commission bancaire de l'UEMOA)

3.2.4 L'observation

Cette technique sera utilisée pour comprendre le déroulement des différentes opérations liées aux processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts et pour valider certains propos des différents acteurs impliqués dans la gestion des opérations bancaires. Des observations directes en accord avec les différents agents seront effectuées sur leurs faits et gestes et à des jours précis.

3.2.5 Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA)

Le TFFA nous servira à l'identification des risques dans notre chapitre 6 pour l'analyse de la gestion des risques. Il nous permettra d'identifier à chaque tâche, le risque susceptible de se produire. Devant chaque tâche il ya l'objectif fixé, le risque encouru et les pratiques communément admises.

3.2.6 Les test de conformité et de permanence

Ces tests seront très utiles pour s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ainsi ils permettront de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, et d'autre part ils permettront de s'assurer que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens

L'utilisation des outils cités ci-dessus nous sera d'une grande aide dans l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

Conclusion de la première partie

La banque est au cœur de l'économie, et agit en tant qu'intermédiaire financier. En effet, elle met à disposition des acteurs économiques de la monnaie scripturale et un système de paiement, récolte l'argent sous forme de dépôts de ses clients (particuliers/ménages, entreprises) qu'elle transforme en crédits pour le financement des besoins des particuliers/ménages, des entreprises et des pouvoirs publics. En tant qu'intermédiaire financier, la banque se doit d'assurer la sécurité des fonds déposés par ses clients, et l'efficacité et la sécurité des moyens de paiement qu'elle offre à ses clients car il y va de la préservation de la confiance des utilisateurs dans les moyens de paiement, du bon fonctionnement de l'économie et du maintien de la stabilité financière.

La revue de littérature ainsi présentée nous a permis de cerner les variables que sont l'activité bancaire, les différentes étapes du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts et de gestion des risques opérationnels associés. Ainsi, avons-nous pu aborder la notion de risque opérationnel, le dispositif de contrôle de ce risque, l'analyse de la gestion des risques ? Tous ces points importants nous aideront à répondre aux questions ci-dessous qui feront l'objet de la deuxième partie de notre travail.

Quels sont les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts ? Comment ces risques sont-ils gérés à Ecobank Bénin?

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude

Introduction de la deuxième partie

La fiabilité du secteur bancaire se doit désormais d'être efficace, notamment avec la mondialisation et la libéralisation qui complexifient les opérations financières, et par là génèrent davantage de risques pour toute l'économie à savoir les particuliers et les entreprises. Ce phénomène tend à s'accroître étant donné la vulnérabilité du système interbancaire : En effet, si un établissement financier fait faillite, les pertes pour l'économie et pour les autres acteurs financiers sont lourdes voir inestimables. Les banques en tant que fournisseur des moyens de paiement scripturaux et collecteur de dépôts se retrouvent confrontées à ces changements économiques et à la prise de décision en avenir risqué.

Les risques bancaires auxquels sont confrontées les banques se distinguent de par leur occurrence, leur intensité, mais avant tout leur diversité (risque de crédits, risque de marché, risque de liquidité, risque opérationnel..) qui leur confèrent leur caractère volatile. Les pertes opérationnelles enregistrées au cours de ces dix dernières années peuvent être évaluées à 12 milliard de dollars. Avec les avancées technologiques, et la complexité des processus de gestion, le risque opérationnel s'est particulièrement développé ces dix dernières années alors qu'il était auparavant ignoré ou bien géré d'une manière isolée.

C'est pour cette raison que des outils de mesure et de contrôle propre à la maîtrise du risque opérationnel tout comme le risque de marché ou de crédit ont été développés afin de mieux l'appréhender. La maîtrise du risque opérationnel requiert l'adoption des instruments appropriés d'appréciation et de suivi. D'où la nécessité de prendre connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts et de prôner un bon dispositif de gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE 4 Présentation générale de Ecobank Bénin

ECOBANK est le premier groupe bancaire régional indépendant, présent en Afrique occidentale, centrale et australe, créé le 03 octobre 1985. Il est au service de clients étatiques, institutionnels et particuliers. Son siège social est à Lomé au TOGO. Le groupe possède aujourd'hui des filiales dans 31 pays de l'Afrique et dans quatre zones monétaires : UEMOA, NIGERIA, CEMAC et WAMZ. Il est à noter que le groupe maintient dans chacune de ses filiales son pouvoir décisionnel en restant actionnaire principal dans toutes ses filiales.

4.1 Présentation du cadre de l'étude

L'industrie bancaire du Bénin paraissait vide de banques commerciales appartenant au privé. Cette question fut l'une des préoccupations du Renouveau Démocratique qui autorisa notamment ECOBANK à ouvrir une filiale au Bénin.

4.1.1 Historique et objectifs de Ecobank Bénin

4.1.1.1 Historiques de Ecobank Bénin

L'institution bancaire qui a servi de cadre à notre étude est l'une des nombreuses filiales d'un réseau bancaire international. Ce réseau s'étend de nos jours sur quasiment tout le continent africain. L'histoire de cette institution se fait à travers celle de la société mère.

La société mère nommée ECOBANK Transnational – Incorporated (ETI) a été créée le 30 octobre 1985 par des personnes physiques et morales originaires des pays de la sous région ouest africaine. Elle a pour activité principale la prestation de services bancaires. Son siège social est à Lomé au Togo. En tant que société, et grâce à un accord signé avec le gouvernement togolais, la société mère a un statut spécial en matière fiscal, juridique et de contrôle de change. Dans son expansion, ETI a installé au Togo sa première filiale ECOBANK en mars 1988.

Elle a connu plus tard une croissance externe et dispose à nos jours de bons nombre d'autres filiales (31 au total) solidement implantées en AFRIQUE du SUD, BENIN, BURKINA FASO, BURUNDI, CAMEROUN, CAP VERT, REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE, REPUBLIQUE du CONGO, COTE D'IVOIRE, REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE du CONGO, GAMBIE, GABON, GHANA, GUINEE BISAU, GUINEE, KENYA, LIBERIA, MALAWI, MALI, NIGER, NIGERIA, OUGANDA, RWANDA, SAO

TOME et PRINCIPE, SENEGAL, SIERRA LEONE, TANZANIE, TCHAD, TOGO et ZAMBIE. Dans chacun de ces pays, la structure de la banque se divise en :

- Le Domestic Bank,
- La Corporate Bank,
- Le Capital Bank.

Ainsi ETI se développe et prospère de jours en jours ; l'un des fruits de son expansion est ECOBANK – BENIN. Cette filiale est une société anonyme au capital chiffré en Franc CFA de 5 000 000 000, détenu en grande majorité par ETI et le reste par des particuliers et organismes béninois. Elle a été créée au Bénin le 28 mars 1990 et son but est de promouvoir les produits et d'apporter sa part au développement économique du pays. Son siège appelé aussi Agence Principale est situé à Cotonou dans la rue du Gouverneur Bayol à Ganhi non loin de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB). Elle a actuellement de nombreuses agences sur toute l'étendue du territoire national.

Au total, nous pouvons dire que le réseau Ecobank Bénin dispose de quatorze (14) agences et de quatorze (14) Cash Points.

La banque s'est également munie d'un réseau de communications pour être en permanence, en relation avec ses agences. De ce fait, elle dispose de moyens tels que notamment l'internet. Ce qui lui offre de nombreux avantages dans le traitement des transactions et donc une certaine qualité dans le service qu'elle offre à ses clients.

Ecobank Bénin est doté d'un personnel dynamique composé de nationaux et d'étrangers qui font preuves d'un professionnalisme avéré. Leurs objectifs sont d'une part de mieux satisfaire sa clientèle grâce à des produits qui satisfont les besoins de base de financement et de placement des personnes physiques et morales qui composent cette clientèle et d'autre part d'occuper la première place dans le réseau bancaire du Bénin et pourquoi pas dans l'Afrique.

Ecobank Bénin est la 5^{ème} filiale du groupe, agréée le 30 septembre 1989 par l'arrêté 221 – MF – DGM – MTC et enregistrée sur la liste des banques sous le numéro 6B. Son numéro à l'INSAE est le 2958101219559. La banque, durablement installée, s'est assignée une mission visant à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

4.1.1.2 Les objectifs de Ecobank Bénin

ECOBANK a pour objectifs principaux la réalisation de bénéfice, la mise en place d'un environnement bancaire ayant pour finalité la réduction du support papier et le développement des services commerciaux et des fonctions administratives. Sa mission est de contribuer au développement économique et social des pays membres de la CEDEAO ; de fournir des services bancaires de tous genres à sa clientèle, de supprimer au niveau de l'Afrique Occidentale et de toute l'Afrique en générale toutes les barrières monétaires et linguistiques. Ecobank Benin, comme toute entreprise aspirant au développement, a d'autres objectifs importants. Elle veut jouer un rôle de tout premier plan dans l'expansion du groupe ECOBANK, promouvoir les échanges commerciaux grâce à une coopération plus accrue avec les autres filiales du groupe. Elle vise aussi à développer des opérations de marché de capitaux et à marquer sa présence sur le marché financier sous régional. Elle se préoccupe particulièrement :

- ✓ De promouvoir la croissance et l'amélioration des services bancaires à travers des prestations répondant aux normes internationales de qualité et de fiabilité (appui sur les pratiques de banques de renommée internationale comme CITIBANK);
- ✓ D'être une banque de proximité, par la création de nouvelles agences, sur l'ensemble du territoire national ;
- ✓ De rehausser le taux de bancarisation et d'améliorer sa part de marché dans le système bancaire béninoise ;
- ✓ De mobiliser des ressources internes et externes notamment l'épargne des particuliers et des entreprises pour aider et encourager le financement des investissements ;
- ✓ De promouvoir le développement économique en Afrique, notamment dans les pays de la CEDEAO ;
- ✓ D'intervenir pour renforcer les fonds de roulement des projets financés par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

Pour atteindre ses objectifs, Ecobank Benin a mis en place une organisation adéquate pour bien mener ses activités avec des moyens appropriés.

4.1.2 Structures et activités de Ecobank Bénin

4.1.2.1 Structures organisationnelle et fonctionnelle de Ecobank Bénin

Structure organisationnelle

Afin de respecter la cohérence de l'image du groupe ETI, des documents ont été établis en tant que guide pour toutes les filiales pour qu'elles fonctionnent comme une « **Banque Unique** » au-delà des frontières étatiques :

- ❖ **Cap Manual** : pour l'ensemble des opérations bancaires;
- ❖ **Credit Policy and Manual Procedure**: pour l'octroi de credit;
- ❖ **Accounting Manual**: pour les contrôleurs financiers ;
- ❖ **Groupe HR policies**: pour la gestion du personnel, à travers les grandes lignes définies applicables à toutes les filiales.

Le groupe a la volonté de satisfaire le client, toujours plus exigeant, de façon uniforme à travers tous les pays où il est implanté. Ainsi, la structure organisationnelle de la banque est divisée en départements ou directions qui comprennent des services. Nous distinguons :

→ La Direction des Opérations et technologies

Elle a pour mission d'assurer la qualité du service à la clientèle, la qualité de l'information comptable et financière, à travers le processus des transactions, dans le respect des procédures des textes réglementaires de la profession bancaire et dans le respect des standards du groupe. Il assure aussi les services technologiques de la maison et prend en charge l'organisation, la gestion et la qualité du système informatique. Ce département regroupe :

- Le Service de Transfert ;
- Le Service Commerce Extérieur ;
- Le Service Caisse ;
- Le Service des Opérations Rapides ;
- Les Services Généraux ;
- Le Service du Portefeuille Local ;

- Le Service Western Union ;
- Le Service des Technologies.

→ *La Direction des Ressources Humaines*

Cet organe est chargé de la gestion du staff de la banque dans sa globalité. Elle s'occupe :

- Du recrutement, du suivi des plans de carrière, la formation, la promotion et le reclassement des employés ;
- La communication interne de la banque ;
- La prise en charge de l'organisation de la banque en relation avec la Direction Générale ;
- La promotion du respect de la législation du travail et des règles de la sécurité ;
- La veille, en permanence, par rapport au maintien d'un bon climat social en liaison avec l'encadrement.

→ *La Direction de Gestion des Risques*

Elle a à charge, l'étude des facilités de crédits aux clients, par une évaluation des risques que peut entraîner l'octroi de crédit. La gestion des risques soumet un avis pour approbation au comité de crédit, suit le respect des procédures en la matière, gère les Avis à Tiers Débiteurs (ATD). Le département comprend :

- Le Service Contrôle et Administration du Crédit ;
- Le Service Statistique et Documentations ;
- Le Service Recouvrement.

→ *La Direction du Contrôle Interne et Conformité*

Ce département peut être considéré comme: l'œil vigilant de l'entreprise. Il s'assure du respect des procédures, à travers l'exécution quotidiennes des opérations de la banque qu'il analyse pour s'assurer de leur conformité. Il est également chargé de la sécurité de la banque. Il comprend le :

- Service Contrôle et Vérification ;
- La conformité

→ **La Direction de l'Audit Interne**

Cette Direction au travers du Service Audit et Investigation et Audit Informatique s'occupe principalement de l'audit de la banque, des ses Directions et Services ainsi que des agences et cash-points

→ **Le Direction du Contrôle Financier**

Le contrôle financier est chargé de produire les rapports financiers de la banque après regroupements comptables. Ce département a également pour obligation de produire les états financiers de la banque exigés par la BCEAO et la société mère, d'élaborer le budget dans le cadre du contrôle budgétaire et de contrôler son exécution. Enfin il réalise la planification stratégique, passe les écritures comptables générales de la banque et veille aux déclarations fiscales.

→ **Le Direction Retail Bank**

Elle gère la banque de détail et intervient dans les domaines stratégiques du développement commercial de la banque. Le Retail Bank veille également à la coordination et au contrôle du réseau des agences. Elle a à sa charge quatre (4) services à savoir :

- Le Consumer Banking ;
- Le Private Banking ;
- Le Marketing et Consumer Service ;
- Le Small and Middle Enterprise.

→ **La Direction Juridique**

La direction juridique ou " Legal " a la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque. Il assure le rôle de Conseil en interne sur les questions de droit, et en externe il suit les contentieux en relation avec le monde judiciaire (avocats, notaires, huissiers qui traitent les dossiers de la banque). Elle est également chargée du suivi des problèmes liés à la déontologie administrative et la gestion des Avis à Tiers Débiteurs (ATD) notamment. C'est elle qui organise les assemblées générales et les conseils d'administration.

→ *La Direction de la Trésorerie*

La Trésorerie assure la gestion des actifs et des passifs de l'institution. Elle effectue des placements auprès des institutionnels et des banques correspondantes, en limitant les risques de pertes financières.

→ *La Direction Whole Sale Bank*

Cette direction gère le portefeuille des grandes entreprises et les structures de l'Etat. Elle s'occupe donc principalement de la gestion et du développement des grandes institutions et entreprises. Elle couvre les secteurs suivants :

- Secteur public,
- Institutions régionales et multinationales,
- Grandes entreprises locales.

Notons que cette structure organisationnelle est entrain d'être changé.

Après la structure organisationnelle qui est élaborée par des agents opérationnels, nous rendrons maintenant compte de la structure fonctionnelle de Ecobank Benin. Puis nous parlerons des activités de la banque.

Structure fonctionnelle

Pour assurer le fonctionnement quotidien de la banque, il existe en son sein une hiérarchie claire dans laquelle, à chaque échelle, les responsabilités et les attributions sont définies et mises en application. On a du haut à la base de la hiérarchie :

→ *Le Conseil d'Administration*

Il est l'organe suprême de décision de la banque où sont prises les décisions les plus importantes. Les tâches du Conseil d'Administration sont ainsi définies :

- Définition des activités de l'année,
- Elaboration et adoption du budget de fonctionnement de la banque,
- Conception de la stratégie de déploiement du personnel.

Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire une fois par an et selon le cas en session extraordinaire.

→ *La Direction Générale*

Elle a pour rôle d'organiser, de superviser et de contrôler tous les Départements et services de la banque. Dans l'organigramme, les directions techniques assistent la Direction Générale en remplissant les fonctions dont elles ont la charge.

→ *Les Départements de Ecobank Bénin*

Ils sont à la fois dans la structure organisationnelle et dans la structure fonctionnelle de la banque. Ils sont dans la structure organisationnelle parce qu'ils reçoivent des ordres des structures hiérarchiques supérieures, les exécutent et rendent compte. Les Département sont dans la structure fonctionnelle lorsqu'ils assurent les fonctions pour lesquelles elles sont les seules compétentes et conçoivent des textes pour les autres départements.

4.1.2.2 les activités et les produits offerts par Ecobank Bénin

Dans le but de satisfaire sa clientèle, la banque offre une multitude de produits et de services à caractère financier. Ecobank Bénin propose donc une diversité de produits qu'elle actualise en fonctions des besoins de la clientèle, de la qualité et des nouvelles normes.

Cette présentation de la structure d'accueil nous permettra d'aborder dans la suite l'état des lieux et les constats. Ceci nous conduit logiquement à aborder l'organisation et le fonctionnement du département dans lequel nous avons conduit nos recherches.

4.2 Présentation du département concerné

Dans cette section, nous parlerons de la configuration actuelle de l'organigramme au niveau de la Direction de l'Audit et de la Conformité (DAC)

4.2.1 Direction Audit & Conformité (DAC)

L'Audit Interne s'assure du respect des procédures, à travers l'exécution des opérations de banque. Egalement chargé de la sécurité de la Banque à savoir sécurité d'accès à la banque, sécurité physique des biens et des personnes, sécurité logicielle et matérielle, il opère à travers les services Contrôle et Vérification, Audits et Investigations, Contrôle des Agences, Conformité.

L'Audit et Conformité est une direction à part entière au sein de Ecobank Bénin. En effet, elle est directement rattachée au Conseil d'Administration à qui elle rend compte par l'intermédiaire de la Direction Générale. Sa structure se présente comme suit :

➤ **Le Responsable de la Conformité**

Ce service comprend un seul agent. Celui-ci a pour mission d'œuvrer à la mise en conformité de son organisation par rapport aux lois et règlements (généraux que spécifiques). Il doit également, s'assurer de l'intégrité du personnel, de son organisation et veiller aux intérêts des clients. Le responsable de la conformité a pour attributions :

- d'élaborer et mettre à jour les procédures visant à prévenir les risques (réglementaires, de réputation et opérationnelles) et les conflits d'intérêts voire à gérer ces derniers ;
- assurer la mise en œuvre et surveiller l'exécution des dispositions légales et réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment, la corruption et le terrorisme ;
- concevoir la mise en œuvre du dispositif d'information et de formation des collaborateurs de la banque à tous les niveaux hiérarchiques (réglementations, blanchiment, corruption et éthique) ;
- Assurer le contact permanent avec les autorités de tutelle à tous les niveaux : Commissions bancaires, BCEAO, MFE, Autorités Judiciaires.

➤ **l'Audit informatique**

L'auditeur informatique s'assure de la sécurité informatique en vérifiant si le travail des informaticiens est correct. Il suit également le réseau informatique. Ce service est composé d'un seul agent. Ce dernier aide dans les investigations techniques surtout dans le domaine informatique. Il est distributeur des droits. Il s'occupe de la validation des nouveaux produits après s'être assuré de leur sécurité en matière de faille. Par ailleurs, il s'occupe de la prévention des sabotages informatiques, de l'automatisation des tâches manuelles et de l'audit des process.

➤ **Service Audit et investigation**

Ce service s'occupe du contrôle d'un secteur indiqué, de la banque fait ressortir les insuffisances y existantes, dégage leurs implications sur la situation financière et patrimoniale de la banque et recommande les actions correctives nécessaires pour améliorer ledit secteur. Un suivi régulier est alors fait pour certifier l'application effective par les audités, des recommandations formulées.

Les rapports des missions effectuées sont adressés directement à la Direction Générale avec un résumé succinct récapitulant les principales forces et faiblesses des domaines audités. Ce service est composé de trois agents dont un travaille avec un agent du service contrôle et vérification pour des contrôles des agences. Ce service s'occupe également des rapports trimestriel, annuel de l'audit interne, aussi de la revue semestrielle du portefeuille répondant aux réquisitions de l'administration publique notamment :

- la police judiciaire
- le tribunal
- les différents cabinets (avocats, notaires, huissier et experts comptables)

➤ **Service Contrôle et Vérification**

Ce service est composé de cinq (5) agents dont, un parmi eux en collaboration avec un autre agent de l'audit, travaillent ensemble pour le contrôle des agences.

Le contrôle est une arme de l'audit. Il s'occupe du suivi des comptes internes et s'assure qu'ils sont bien imputés. Aussi, s'occupe t-il quotidiennement des transferts, des comptes inter-département, de la réclamation et analyse des proofs, du blotter, et des overrides.

• **les transferts**

Ce sont des opérations qui se font entre deux banques : Ecobank-Bénin et ses correspondants ou autres filiales du groupe. Ecobank-Bénin dispose de plusieurs sortes de transferts qui font l'objet de contrôle dans ce service :

Les transferts émis

Le service s'assure que les comptes des clients ont été débités avant l'exécution des transferts et que les commissions ont été prises.

Les transferts reçus

Le contrôle des transferts reçus consiste en la vérification de la bonne réception des messages SWIFT. Le réseau SWIFT est un réseau interbancaire qui offre une palette de services extrêmement diversifiés : transferts de compte à compte, opérations sur devises ou sur titres, recouvrements. Le service s'assure que les comptes des bénéficiaires ont été effectivement crédités à bonne date de valeur et que les bons comptes ont été imputés. Il s'assure que le montant de chaque transfert reçu n'est pas supérieur à cinq millions ; un seuil fixé par les autorités monétaires pour lutter contre le blanchiment d'argent.

- **Les overrides**

Ce sont des messages d'alerte. Il y en a plusieurs types au nombre desquels les overdraft. Les overdraft équivalent à une opération rendant le solde du compte débiteur. Ils consistent en un dépassement de crédit. Le contrôle consiste à savoir si le caissier a reçu l'autorisation des chargés de compte et du Conseil Administratif de Crédit avant tout décaissement. Ce contrôle se fait dans un système appelé REFERS qui, présente les différentes autorisations des chargés de compte et du Conseil Administratif de Crédit (CAC).

- **Le Blotter**

Le blotter est un tableau extra comptable tenu par le trésorier et qui, lui permet de connaître la position globale de ses devises afin d'initier à tout moment ses transactions dans le respect des limites établies par les procédures. Le contrôle du blotter s'effectue à deux niveaux :

- rapprochement et analyse des positions de change bilan et la position de change hors bilan pour accroître la position de change global ;
- les positions de clôture pour chaque devise du blotter sont confrontées ensuite à celles du système FLEXCUBE pour dégager les écarts. Les devises qui dégagent des écarts de plus de deux points doivent faire objet d'investigation.

- **Le compte inter-département**

Le compte inter-département est un compte interne de liaison qui, reçoit toutes les opérations en attente d'être exécutées. Ce compte étant utilisé par plusieurs départements, le service s'assure que les montants crédités ou débités sont apurés dans un bref délai. En situation normale, ce compte doit présenter un solde nul. Donc l'objectif est qu'il y ait de doutes possibles sur celui-ci.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons pris connaissance de l'historique de Ecobank Bénin, de sa structure organisationnelle et de son mode de fonctionnement.

Ecobank Bénin, lorsqu'elle s'engage à régler un moyen de paiement scriptural ou encaisser un dépôt, s'expose au risque opérationnel. Ainsi, pour mieux gérer le risque opérationnel lié au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts, il convient de décrire le processus de chaque activité, afin d'en comprendre le fonctionnement.

CHAPITRE 5 Description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux, du processus d'encaissement des dépôts et la gestion des risques opérationnels associés

ECOBANK BENIN dispose des dispositifs de contrôle interne qui normalement doivent lui permettre de maîtriser les risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts, de protéger ses actifs, de s'assurer de la qualité des informations de gestion et d'optimiser ses ressources.

Dans ce chapitre nous prendrons d'abord connaissance des différents types de moyens de paiement scripturaux et des dépôts, ensuite nous décrirons le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux, le processus d'encaissement des dépôts ainsi que la gestion des risques opérationnels associés à Ecobank Benin.

5.1 Les différents types de moyens de paiement scripturaux et des dépôts

Avant de prendre connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts, Il convient au préalable de présenter les différents types de moyens de paiements scripturaux qu'offre Ecobank Bénin à sa clientèle et les formes de dépôts qu'elle reçoit de celle-ci.

5.1.1 Les différents types de moyens de paiement scripturaux

Les principaux moyens de paiement scripturaux qu'offre Ecobank Bénin à sa clientèle sont : le chèque, le virement, la carte bancaire, les effets de commerce et l'avis de prélèvement.

5.1.1.1 le chèque

Le chèque est un écrit par lequel une personne appelée tireur donne l'ordre à une personne appelée tiré (la banque), de payer une somme d'argent à une tierce personne appelée bénéficiaire. Le chèque constitue l'un des moyens de paiement le plus usité dans les transactions économiques. Le chèque est très souvent utilisé comme un instrument de retrait d'espèces au guichet des banques, limitant ainsi son impact sur la circulation fiduciaire. Les mentions obligatoires du chèque sont :

- le mot " chèque " qui apparaît dans le texte imprimé ;
- l'ordre de payer à : le nom du bénéficiaire ;
- le nom de la banque qui doit payer ;
- le montant à payer en chiffres et en lettres ;
- l'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;
- l'indication de la date et du lieu où le chèque est créé ;
- la signature du tireur pour authentifier l'ordre de payer.

5.1.1.2 le virement

Le virement est une opération consistant, pour un titulaire de compte appelé donneur d'ordre, à demander à sa banque de transférer des fonds de son propre compte vers un autre compte. Le titulaire du compte recevant ces fonds est appelé le bénéficiaire. Peu utilisé par les particuliers, le virement est le moyen de paiement le plus souvent utilisé par les entreprises. En effet, plus de la moitié des règlements des entreprises sont effectués par le biais de cet instrument de paiement.

5.1.1.3 la carte bancaire

La carte bancaire est une carte délivrée par un établissement de crédit à un client titulaire d'un compte et qui comporte le plus souvent, une puce électronique et une piste magnétique permettant, selon le cas, d'effectuer des retraits dans les distributeurs de billets, et/ou des retraits et des paiements auprès des commerçants.

5.1.1.4 les effets de commerce

Les effets de commerce (la lettre de change et le billet à ordre) sont des titres de commerce négociables permettant à son bénéficiaire de percevoir une somme d'argent à la date fixée sur le titre. La "*lettre de change*" est un titre par lequel un tireur donne mandat à son débiteur, dit le tiré, de payer à une certaine date une somme d'argent à une tierce personne dite le "bénéficiaire". Le "*billet à ordre*" est un document par lequel le tireur dit aussi le souscripteur, se reconnaît débiteur du bénéficiaire auquel il promet de payer une certaine somme d'argent à un certain terme spécifiés sur le titre.

5.1.1.5 l'avis de prélèvement

L'ordre de prélèvement est un mandat que donne le débiteur à son créancier afin de l'autoriser à débiter son compte. Ce type d'instrument de paiement adapté pour les règlements récurrents, est très peu utilisé.

5.1.2 Les différentes formes de dépôt

Les principaux dépôts bancaires perçus par Ecobank Bénin sont sous forme de monnaie fiduciaire ou de monnaie scripturale. Les "*dépôts bancaire sous forme de monnaie fiduciaire*" sont constitués de pièces et de billets de banque. Les "*dépôts bancaire sous forme de monnaie scripturale*" sont adossés au moyens de paiement scripturaux (le chèque, le virement, la carte bancaire, les effets de commerce, l'avis de prélèvement).

5.2 La description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et du processus d'encaissement des dépôts.

Décrire le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts consiste à décrire les méthodes utilisées par Ecobank pour le règlement d'un moyen de paiement scriptural et l'encaissement d'un dépôt. Pour une meilleure compréhension, Il convient de donner une description complète de ces processus afin de déceler les différents risques opérationnels associés.

5.2.1 La description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

La description du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux peut être définie comme le mécanisme qui retrace le chemin suivi par un moyen de paiement scriptural dès son initialisation jusqu'à son règlement.

5.2.1.1 Les acteurs du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Deux (2) principaux acteurs de la banque interviennent dans le processus de règlement des moyens de paiements scripturaux : les agents du front office et les agents du back office. Ces agents veillent et participent activement au bon déroulement du règlement de l'ordre.

5.2.1.1.1 Les agents du front office : le service caisse

La caisse joue un rôle d'interface entre le débiteur et la banque. Elle réceptionne l'ordre de paiement émis par le donneur d'ordre (debiteur), vérifie l'identité des parties (créancier, débiteur), s'assure de l'authenticité de l'instrument de paiement utilisé et de l'intégrité des données de la transaction.

5.2.1.1.2 Les agents du back office : la Direction des Opérations et technologies

Les agents du back office se chargent du règlement et de la compensation de l'ordre de paiement selon l'instrument scriptural utilisé. Ils s'assurent et veillent au bon dénouement des opérations en envoyant à temps les données et informations nécessaires au règlement et à la compensation de l'instrument scriptural.

5.2.1.2 Les étapes du processus de règlement et de compensation des moyens de paiement scripturaux

Le processus de paiement scriptural (PPS) est un paiement interbancaire qui repose in fine sur un règlement en monnaie centrale¹. Le PPS domestique repose sur 3 étapes :

- « Instruction de paiement » du donneur d'ordre à Ecobank : ordre de débiter son compte et de créditer celui du bénéficiaire nommément désigné.
- « Transmission entre banques » les instructions de paiement se font, soit de manière bilatérale (*via* des comptes de correspondants c'est-à-dire des comptes ouverts par des banques auprès d'autres banques), soit, le plus souvent, par un système de paiement interbancaire.
- « Règlement entre banques » par cette opération, l'obligation de Ecobank, la banque payeuse s'éteint vis-à-vis de la banque bénéficiaire (virement du compte de Ecobank à celui de la banque bénéficiaire, généralement dans les livres de la Banque centrale).

Si la transmission de l'instruction de paiement est bilatérale, le règlement se fait par mouvement des comptes des deux banques concernées (deux banques d'un même groupe ou

¹ Deux "devises scripturales" doivent être converties l'une en l'autre ; elles le sont au pair entre elles ainsi qu'avec la monnaie centrale.

deux banques différentes ayant conclu des accords d'échange bilatéraux), à la Banque centrale, ainsi, à intervalles périodiques, les comptes de correspondants sont soldés. Dans le cas de la monnaie nationale, l'utilisation des comptes de correspondants est rare, sauf entre banques d'un même groupe.

Si l'instruction transite par un système de paiement interbancaire, le règlement s'effectue par mouvement des comptes centraux ouverts dans les livres de la Banque centrale. Dans cette phase de règlement, l'on distingue deux protocoles :

- Le protocole de règlement net (SICA-UEMOA) : le règlement est effectué sur la base d'une compensation entre dettes et créances réciproques via un Système de Compensation National (SCN) composé d'un système central installé au niveau de l'Agence Principale et d'un ou plusieurs Points d'Accès à la Compensation (PAC).²
- Le protocole de règlement brut (STAR-UEMOA) : le règlement des paiements se fait au fur et à mesure que ceux-ci se présentent (sans compensation) via le réseau SWIFT pour l'envoi et la réception des messages ou via le réseau VSAT de la BCEAO.

Chacun possède des avantages et des inconvénients, notamment en matière de risques. L'homogénéité de l'espace de paiement des pays de l'UEMOA, passe précisément par une conception collective de la gestion de ces risques.

5.2.2 La description du processus d'encaissement des dépôts

La description du processus d'encaissement des dépôts consiste à décrire le chemin suivi par un dépôt dès réception des fonds par la banque jusqu'à la mise à disposition de ceux-ci dans le compte du bénéficiaire.

5.2.2.1 Les acteurs du processus d'encaissement des dépôts

Les acteurs intervenant dans le processus d'encaissement des dépôts à Ecobank Bénin sont :

² Les PAC sont des systèmes informatiques qui permettent l'échange des fichiers entre les établissements participants à la compensation et la BCEAO.

- *le caissier* ayant pour mission d'accueillir la clientèle, de répondre aux demandes de versements et de retraits, de s'assurer de la régularité des opérations et de répondre de l'état de sa caisse
- *le chef caissier* ayant pour mission d'assurer le fonctionnement régulier des caisses et de coordonner la gestion des flux monétaires, de veiller à la mise en application des procédures en vigueur, de superviser les caissiers et de s'assurer que les besoins des clients sont satisfaits. Il agit aussi en tant qu'intermédiaire entre les caissiers, la clientèle et la hiérarchie (services administratifs et financiers).

5.2.2.2 Les étapes du processus d'encaissement des dépôts

Chaque matin, lorsque le caissier procède à l'ouverture de la caisse il :

- reçoit du responsable d'agence son fonds de caisse dont le montant a été préalablement recompté et validé ;
- vérifie que le solde en caisse en début de journée correspond au solde de la veille ;
- enregistre le montant dans son cahier de caisse, qu'il fait signer par le responsable d'agence ;
- fait signer le cahier de transmission au responsable d'agence et le contresigne en guide d'acceptation ;

Ensuite, lors de l'encaissement d'un dépôt, le caissier exécute les tâches suivantes :

- s'assure de l'identité du client et demande au client le montant exact qu'il souhaite déposer ;
- se fait remettre les fonds accompagnés obligatoirement de la fiche de versement, incluant la décomposition exacte des pièces et billets remis par le client, dûment remplie et signée ;
- compte les fonds en présence du client, vérifie la décomposition des billets, vérifie l'addition de la décomposition ;
- sollicite l'attention du client tout au long de l'opération afin d'éviter toute contestation sur le montant encaissé et sur l'authenticité des billets ;
- passe systématiquement les billets au détecteur de faux billets. Les faux billets décelés sont systématiquement envoyés à la banque centrale. En cas de panne d'électricité, le caissier note le numéro du client au crayon sur les billets de 5,000 et 10,000 FCFA ;

- lorsque le montant total inscrit sur la fiche de versement ou déclaré par le client n'est pas conforme au total des fonds comptés par le caissier, le caissier recompte et s'assure qu'il a bien compté les fonds avant d'interpeler le client sur la différence. En cas de désaccord, les fonds sont retournés au client pour vérification ;
- obtient du client les références nécessaires pour la validation de l'opération (numéro de compte, numéro de prêt ou du compte épargne, nom, prénom de l'individu ou nom de l'association) ;
- range les espèces dans le tiroir caisse ;
- enregistrer l'opération dans le système.

5.3 La gestion des risques opérationnels à Ecobank Bénin

La stratégie de gestion des risques opérationnels à Ecobank Bénin est définie par le groupe Ecobank, la société mère. Cette stratégie de gestion s'applique à l'ensemble de ses filiales. Le risque opérationnel est défini par le groupe Ecobank comme étant le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées. Cette définition exclut le risque stratégique mais comprend les risques de non-conformité, dont le risque d'atteinte à la réputation.

5.3.1 La gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

La gestion ou le management des risques opérationnels à Ecobank Bénin consiste à réduire la probabilité de réaliser des pertes et minimiser le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. Elle implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. Le dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts à Ecobank Bénin est constitué :

- *d'un cadre organisationnel* comprenant le conseil d'administration et la direction générale qui définissent les rôles et responsabilités des acteurs concernés, établissent les procédures, fixent les objectifs, prônent l'intégrité et les valeurs d'éthiques et gère le risque dans les limites de son appétence pour le risque ;

- *d'un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la banque, trois étapes : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques opérationnels*

La première phase de la gestion des risques opérationnels à Ecobank Bénin est celle de l'identification précise des événements de risques dont le niveau de détail doit permettre la mise en exergue de chaque facteur de risque.

La seconde étape consiste à évaluer ces événements de risques, en tenant compte de l'impact potentiel des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques. Le dispositif d'évaluation quantitative et qualitative des risques opérationnels s'appuie sur :

- l'auto évaluation des risques et des contrôles qui a pour but d'identifier et de mesurer l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts afin d'établir des cartographies de ces risques;
- les indicateurs clés de risque ou (KRI : Key Risk Indicators) qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles. Ces indicateurs sont des données objectives et mesurables devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et ainsi d'en améliorer le pilotage ;
- les analyses de scénarii, qui consistent à effectuer des estimations d'expert des pertes potentielles auxquels la banque est exposée pour chacune de ses activités notamment, les pertes potentielles de faible fréquence mais à forte sévérité ;
- la collecte de pertes opérationnelles.

La troisième étape consiste au traitement des risques opérationnels. Ecobank Bénin traite ses risques opérationnels selon quatre méthodes : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation du risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque

- *des activités de contrôle* qui concernent :
 - le contrôle de prévention conçu pour éviter les incidences indésirables avant leur survenue ;
 - le contrôle de détection conçu pour identifier les incidences indésirables lorsqu'ils surviennent. Ils identifient leurs erreurs après qu'elles soient survenues ;

- le contrôle de correction conçu pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.
- *d'un système d'information et de communication* composé
 - du système d'information et de gestion (SIG) qui assure la sauvegarde, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité des données ;
 - des matériels informatiques (ordinateur, imprimante téléphone) ;
 - et d'un réseau servant à connecter les agences entre elles.

Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuie le système d'information et de communication est protégé tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées ;

- *du pilotage*

La surveillance en continu est un aspect sensible de tout processus de gestion des risques. Pour les activités de dépôts et de monnaie électroniques, elle est particulièrement importante, étant donné que leur nature est appelée à évoluer rapidement, au rythme de l'innovation, mais aussi parce que, pour certains produits, il est fait appel à des réseaux ouverts tels qu'Internet. La surveillance des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts à Ecobank Bénin consiste à :

- mesurer l'exposition de la banque aux risques ;
- procéder aux analyses de scénarii pertinentes ;
- déclarer de manière exhaustive et exacte les pertes opérationnelles subies ;
- définir les actions nécessaires pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable et s'assurer de leur suivi. ;
- réaliser périodiquement l'auto-évaluation des risques et des contrôles, sous la supervision des responsables des risques opérationnels ce qui implique d'évaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne (surveillance permanente, etc.)

Le risque opérationnel se révèle être un risque important dans l'activité bancaire car sa réalisation peut engendrer d'énormes pertes pour une banque. Il est la résultante de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures et du système de management.

Conclusion

La description des procédures dans ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux, du processus d'encaissement des dépôts et de la gestion des risques opérationnels à Ecobank Bénin. Les pertes financières généralement générées par le risque opérationnel sont liées à des failles ou à des carences dans le système mis en place. Ainsi, Quelle démarche pourrions-nous adopter pour analyser efficacement la gestion de ces risques opérationnels liés aux dits processus ? Nous répondrons à cette question dans la suite de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 Analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts sont exposés à divers risques. Ceux-ci peuvent être des risques juridiques, de transaction, de gouvernance, de fraude, ou de perte de l'image commerciale. Ces risques sont dus à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs et sont la cause parfois de grandes pertes financières. De ce fait, il est donc important qu'une meilleure gestion des risques soit établie afin de minimiser la probabilité de survenance d'une perte quelconque et d'assurer sur le long terme la survie de la banque.

Cependant, les mesures de contrôle mis en place pour la gestion de ces risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts demeurent parfois insuffisantes, d'où la nécessité de procéder à une analyse de la gestion des risques opérationnels.

Ce chapitre est consacré à l'identification et l'évaluation du niveau de risques associés à chacun desdits processus, ensuite à l'évaluation du dispositif de gestion des risques, et enfin aux recommandations.

6.1 Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Cette phase consiste à identifier, évaluer et structurer les risques opérationnels pouvant avoir un impacte négatif sur le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et sur le processus d'encaissement des dépôts.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Les risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts regroupent les événements pouvant empêcher la réalisation des objectifs opérationnels de la banque tels que :

- *les risques de fraude* : les vols directs d'argent, les surfacturations, la manipulation de données informatiques, la falsification des documents, des rapports financiers par le management, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et le non enregistrement de remboursements effectués par les clients / membres / bénéficiaires, l'usurpation de l'identité d'un client pour effectuer un retrait ;
- *les risques de ressources humaines* : les problèmes de santé au travail, les conflits sociaux, la mauvaise politique de recrutement du personnel, la perte d'employés clés, la dégradation du climat social ;
- *les risques de sécurité physique et informatique* : agression des employés de la banque, vols ou destruction de pièces justificatives, défaillances du système informatique, virus ;
- *les risques de transaction* : la négligence d'un employé, la mauvaise gestion, les erreurs liées aux systèmes ou les erreurs humaines.

Avec le chef caisse nous avons essayé de scinder le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux en trois sous processus :

- instruction de paiement ;
- transmission entre banques ;
- règlement entre banques.

Et celui d'encaissement des dépôts également en trois aussi :

- l'ouverture de la caisse ;
- l'encaissement des fonds ;
- la comptabilisation.

A l'aide des questionnaires administrés aux différents acteurs des dits processus, nous avons scindé le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches. Les travaux effectués nous ont permis de renseigner les tableaux d'identification des risques qui se présentent comme suit :

Les tableaux sont constitués de six (06) colonnes décomposées comme suit :

- tâche qui correspond au découpage des dits processus en activité élémentaire ;
- l'objectif du contrôle interne ;

- le risque opérationnel qui est associé à l'exécution de la tâche ;
- l'impact opérationnel sur les affaires qui traduit la conséquence du risque sur l'activité de la banque ;
- le dispositif de maîtrise du risque ;

Dans les tableaux 4, 5, 6 nous avons identifié les risques qui pourront survenir lors du règlement d'un moyen de paiement scriptural

Tableau 4 : identification des risques opérationnels liés au sous processus « instruction de paiement »

Sous processus : Instruction de paiement				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Validation de l'ordre de paiement	S'assurer de l'authenticité de l'instrument de paiement utilisé	1. Règlement d'un ordre de paiement falsifié	Pertes de ressources	Installation d'un dispositif de contrôle des moyens de paiement scripturaux
Validation de l'identité des parties	S'assurer de l'authenticité et de l'identité de l'émetteur de l'ordre de paiement et du bénéficiaire	2. Usurpation d'identité ; 3. Clients fictifs	Litiges Perte de ressources	Installation d'un logiciel d'identification du client comportant les éléments suivants : pièce d'identité, photo récente, preuve de résidence ou contrat téléphonique, signature, etc.)

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Cette phase permet d'identifier les risques liés à l'instrument scriptural dès son initialisation et sa présentation au guichet de la banque.

Tableau 5 : identification des risques opérationnels liés au sous processus « transmission entre banques »

Sous processus : transmission entre banques				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Transmission des données liées à la transaction	s'assurer de la confidentialité et la sécurité des données transmises par les supports électroniques	4. Manipulation des données informatiques : fraude interne 5. Transmission de données incorrectes 6. Mauvaise application des procédures par l'employé 7. Erreurs liées aux systèmes informatiques	Conflit entre banques Perte de ressources	Installation d'un réseau de transmission permettant le cryptage des données informatiques Formation du personnel en matière d'application des procédures Recrutement de personnel ayant de bonnes compétences en informatique

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Nous avons à travers cette étape, identifié les risques susceptibles d'altérer la bonne transmission des données informatiques liées aux transactions.

Tableau 6 : identification des risques opérationnels liés au sous processus « règlement entre banques »

Sous processus : règlement entre banques				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Règlement par réseaux intra-bancaires ³	S'assurer que toutes les informations importantes liées au règlement des valeurs soient collectées de manière fiable et ponctuelle et diffusées convenablement	8. Retard de réception ou d'envoi de l'information 9. Réception ou envoi des informations erronées 10. Inexécution de tâche par un employé	Litiges entre banques Litiges avec le client	Assurer un réseau de communication performant et fiable Mis en place des contrôles hiérarchiques et des contrôles réciproques (entre exécutant d'une même tâche)
Règlement par système de télécompensation ⁴	S'assure que le réseau et les systèmes informatiques permettant l'échange des fichiers entre les établissements participants à la compensation et la BCEAO ne présentent aucun dysfonctionnement	11. Détournement du moyen de paiement au profit d'un bénéficiaire illégitime 12. Mauvais fonctionnement du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement	Pertes de ressources	Assurer un niveau de sécurité élevé aux moyens de paiement Evaluation régulière du niveau de sécurité du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement afin de l'adapter aux changements

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

³ Les réseaux intra-bancaires sont utilisés pour le règlement des valeurs pour lesquelles le débiteur et le créancier sont domiciliés dans le même groupe bancaire

⁴ Le règlement des valeurs transite par un système de télécompensation : SICA-UEMOA, STAR-UEMOA, ou CTMI-UEMOA conçue spécialement pour les cartes bancaires

Cette phase consiste à identifier les risques qui découlent du règlement des moyens de paiement scripturaux.

Les dépôts sont très importants pour les banques. Ils sont un facteur de développement économique car ils permettent de mobiliser des capitaux dormants, de les sécuriser pour ensuite les réinjecter dans l'activité économique, productive ou de consommation, sous forme de crédits. Cependant, les banques s'exposent à une diversité de risques opérationnels lorsqu'elles encaissent des dépôts.

Les tableaux 7, 8, 9 présentent les risques opérationnels susceptibles de survenir lors de l'encaissement des dépôts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7 : identification des risques opérationnels liés au sous processus « ouverture de la caisse »

Sous processus : ouverture de la caisse				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Réception du fonds de caisse par le responsable d'agence	S'assure que le fonds de caisse remis au caissier est bien celui autorisé et ne dépasse pas le plafond autorisé	1. Détournement de fonds	Pertes de ressources	Contrôle à l'improviste en début de journée
Vérification du solde en début de journée avec le solde de la veille	S'assurer que le solde en début de journée correspond effectivement au solde de la veille	2. Malversations	Perte de ressources	Contrôle à l'improviste en début de journée
Enregistrement du montant du fonds de caisse dans le cahier de caisse	S'assurer que le montant de fonds de caisse est chaque fois enregistré dans le cahier de caisse	3. Erreur involontaire ou volontaire d'enregistrement du montant de fonds de caisse dans le cahier de caisse	Perte de ressources	Revue du cahier de caisse
Signature du cahier de caisse et du cahier de transmission	S'assurer que le cahier de caisse et le cahier de transmission sont signés chacun par le responsable d'agence et le caissier	4. Conflits entre employés 5. Dégradation du climat social	Perte de ressources	Revue des cahiers de caisse et de transmission

Source : base de données des risques Ecobank (2010)

A travers ce sous processus nous avons déterminé les risques liés à l'ouverture de la caisse. Cette phase permet de mieux déterminer la responsabilité des éventuels manquants de caisse.

Tableau 8 : identification des risques opérationnels liés au sous processus « encaissement des fonds »

Sous processus : encaissement des fonds				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Réception des fonds	S'assurer que les fonds reçus du client sont accompagnés obligatoirement de la fiche de versement	6. encaissement de fonds provenant de transferts frauduleux	Paiement d'amendes ou de pénalités en cas de découverte par les organes chargés de la lutte contre le blanchiment d'argent	Création d'une commission de lutte contre le blanchiment d'argent au sein de la banque
Vérification de la fiche de versement	S'assurer que la fiche de versement est dûment remplie par le client et inclue la décomposition exacte des pièces et billets reçus	7. Contestations éventuelles du client de bonne foi ou de mauvaise foi	Perte de ressources Litiges avec le client	Passer en revue la fiche de versement pendant l'opération
Comptage des fonds	S'assurer que l'addition de la décomposition des billets est égale à la somme versée	8. fraude	Perte de ressources	Solliciter l'attention du client tout au long de l'opération afin d'éviter toute contestation sur le montant encaissé

Vérification des billets	S'assurer de l'authenticité des billets reçus	9. Encaissement de faux billets	Perte directe	Achat d'un détecteur de faux de billets
Signature et estampillage de la fiche de versement	S'assurer que la fiche de versement est estamper et signée par le caissier et le client	10. Omission volontaire ou involontaire de signer et d'estamper la fiche de versement	Difficulté de la banque de retrouver la pièce justificative en cas de contestation du client	Passer en revue toutes les fiches de versement en fin de journée
Obtention des références pour enregistrement de l'opération	S'assurer que le(s) compte(s) mouvementé(s) est (sont) réellement le(s) bon(s) compte(s)	11. Erreur volontaire ou involontaire du compte à mouvementer	Perte de ressources	Faire valider les enregistrements par le chef caisse/d'agence en fin de journée
Rangement des fonds reçus dans le tiroir caisse	S'assurer que les fonds reçus sont bien rangés dans le tiroir caisse	12. Vol direct d'argent	Perte directe	Contrôle à l'improviste de l'environnement de la caisse

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

La remise d'espèces importantes peut inciter au détournement. Dans cette phase nous avons déterminé les risques susceptibles de survenir depuis la réception des fonds par le caissier jusqu'à l'encaissement de ceux-ci.

Tableau 9 : identification des risques opérationnels liés au sous processus «comptabilisation»

Sous processus : comptabilisation				
Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Enregistrement de l'opération	S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive	13. Erreur/ omission volontaire ou involontaire d'enregistrement des données 14. défaillance du système informatique	Perte de réputation Litiges avec le client	Contrôles inopinés des documents du caissier Procéder à une mise à jour régulière du système informatique et le doter d'anti-virus.
Validation de l'opération	S'assurer que toutes les opérations d'encaissement qui ont été enregistrées ont été approuvées ou validées par le chef d'agence/caisse	15. Omission volontaire ou involontaire de valider ou d'approuver les opérations	Pertes de ressources	Contrôle à l'improviste

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Cette étape consiste à identifier les risques opérationnels liés à la comptabilisation des opérations. Si les encaissements sont mal enregistrés le compte de résultat subira des effets.

Une fois les risques identifiés, il faut les évaluer compte tenu de leur probabilité de survenance et de leur impact.

6.1.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Les risques identifiés sont évalués en fonction de leur probabilité de survenance et de l'étendue de l'impact du sinistre au cas où ils se concrétiseraient.

6.1.2.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

L'évaluation de la probabilité d'apparition des risques tient compte des incidents intervenus sur la période et des résultats des tests d'existence et de permanence réalisés durant notre stage à Ecobank Bénin. L'évaluation est faite à partir du modèle ci-dessous.

Tableau 10 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.

Niveau	Probabilité	Description
3	Forte	Il est fort possible que le risque se produise
2	Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
1	Faible	Il est difficile que le risque se réalise

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Tableau 11 : Evaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Risques	Probabilité de survenance
1. Règlement d'un ordre de paiement falsifié	2
2. Usurpation d'identité	3
3. Clients fictifs	1
4. Manipulation des données informatiques : fraude interne	3
5. Transmission de données incorrectes	2
6. Mauvaise application des procédures par l'employé	2
7. Erreurs liées aux systèmes informatiques	2
8. Retard de réception ou d'envoi de l'information	1
9. Réception ou envoie des informations erronée	1
10. Inexécution de tâche par un employé	1
11. Détournement du moyen de paiement au profit d'un bénéficiaire illégitime	3
12. Mauvais fonctionnement du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement	2

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Tableau 12 : Evaluation de la probabilité des risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts.

Risques	Probabilité de survenance
1. Détournement de fonds	3
2. Malversations	2
3. Erreur involontaire ou volontaire d'enregistrement du montant de fonds de caisse dans le cahier de caisse	2
4. Conflits entre employés	1
5. Dégradation du climat social	1
6. encaissement de fonds provenant de transferts frauduleux	3
7. Contestations éventuelles du client de bonne ou de mauvaise foi	2
8. fraude	3
9. Encaissement de faux billets	2
10. Omission volontaire ou involontaire de signer et d'estamper la fiche de versement	2
11. Erreur volontaire ou involontaire du compte à mouvementer	2
12. Vol direct d'argent	3
13. Erreur/ omission volontaire ou involontaire d'enregistrement des données	2
14. défaillance du système informatique	2
15. Omission volontaire ou involontaire de valider ou d'approuver les opérations	1

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

6.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques identifiés

L'impact est la gravité maximum de l'exposition réelle ou potentielle aux situations de risque. Comme pour la probabilité de survenance nous utiliserons la méthode qualitative pour l'évaluer. L'impact sera évalué en fonction de l'échelle ci-dessous.

Tableau 13 : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.

Niveau	Impact	Description
3	Important	Effet élevés de pertes financières
2	Modéré	Conséquence moyenne
1	Mineur	Incidence faible de pertes financières

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Les tableaux suivants présentent les résultats de cette évaluation

Tableau 14 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Risques	Impacts
1. Règlement d'un ordre de paiement falsifié	3
2. Usurpation d'identité	2
3. Clients fictifs	1
4. Manipulation des données informatiques : fraude interne	3
5. Transmission de données incorrectes	3
6. Mauvaise application des procédures par l'employé	2
7. Erreurs liées aux systèmes informatiques	3
8. Retard de réception ou d'envoi de l'information	2
9. Réception ou envoie des informations erronée	2
10. Inexécution de tâche par un employé	1
11. Détournement du moyen de paiement au profit d'un bénéficiaire illégitime	3
12. Mauvais fonctionnement du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement	3

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

Tableau 15 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels liés au processus d'encaissement des dépôts.

Risques	Impacts
1. Détournement de fonds	3
2. Malversations	3
3. Erreur involontaire ou volontaire d'enregistrement du montant de fonds de caisse dans le cahier de caisse	2
4. Conflits entre employés	2
5. Dégradation du climat social	2
6. encaissement de fonds provenant de transferts frauduleux	3
7. Contestations éventuelles du client de bonne ou de mauvaise foi	1
8. fraude	3
9. Encaissement de faux billets	3
10. Omission volontaire ou involontaire de signer et d'estamper la fiche de versement	1
11. Erreur volontaire ou involontaire du compte à mouvementer	2
12. Vol direct d'argent	3
13. Erreur/ omission volontaire ou involontaire d'enregistrement des données	2
14. défaillance du système informatique	3
15. Omission volontaire ou involontaire de valider ou d'approuver les opérations	1

Source : base de données des risques, Ecobank (2010)

6.1.2.3 Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiements scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts

Cette phase est une étape clé car elle évalue sensiblement la nature des incidents qui ont été collectés et seront suivis par la suite grâce à la cartographie des risques. La cartographie des risques permet de définir une nomenclature des risques valables pour l'ensemble de la banque. Cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents, la cartographie des risques consiste à formaliser les risques opérationnels dans les processus de la banque et permet de voir les risques importants à surveiller et donc pour lesquels, il faut prendre des dispositions et mettre en place des procédures efficaces pour les réduire.

6.2 Evaluation du dispositif de gestion des risques

L'évaluation des dispositifs de gestion des risques opérationnels aidera la banque à une meilleure maîtrise des risques identifiés. Notons toutefois que c'est la présentation du contenu de l'évaluation et les critères de l'appréciation théorique des dispositifs de gestion qui nous permettra de bien apprécier ces dispositifs.

➤ *Le contenu de l'évaluation*

L'évaluation des dispositifs de gestion est tout d'abord l'analyse de l'ensemble des éléments qui les composent ou susceptibles de les influencer et ensuite l'appréciation de ces dispositifs mis en place sur la base des informations recueillies.

➤ *Les critères d'appréciation*

Le dispositif de gestion est jugé fiable ou bon quand il permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est d'abord l'efficacité du dispositif qui atteste sa bonne qualité, ensuite sa conformité par rapport aux normes internationales bancaire et enfin, son efficience qui est la capacité du système à atteindre les objectifs qui lui sont assignés à moindre coût.

6.2.1 Evaluation du dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et aux processus d'encaissement des dépôts

L'évaluation du dispositif de management des risques opérationnels s'appréciera en vérifiant que chacun des huit éléments recommandés par le COSO est en place dans l'organisation et

qu'ils fonctionnent efficacement. L'analyse de chaque élément du dispositif de management des risques opérationnels se fera dans le tableau ci-après constitué de cinq colonnes :

- les points de contrôle : les points de contrôle ne représentent que les huit composantes du dispositif de management des risques recommandées par le COSO ;
- constats : existence réelle du point de contrôle ;
- dispositif de maîtrise : dispositif de maîtrise existant à Ecobank ;
- commentaires : il s'agira d'évaluer chaque élément du dispositif par rapport aux normes de gestion du risque opérationnel recommandées par Bâle 2 et au dispositif de management recommandé par le COSO ;
- F/f : F : force ; f : faiblesse

Tableau 16 : Evaluation du dispositif de management des risques opérationnels

Points de contrôle	Constats	Dispositif mis en place à Ecobank	Commentaires	F/f
Environnement interne	Oui	<ul style="list-style-type: none"> - existence d'organes de supervision (conseil d'administration, directions) - définition des politiques et procédures de gestion du risque opérationnel par la direction générale - élaboration du dispositif de gestion des risques et définition des limites de l'appétence pour le risque 	Le principe 3 de la norme de gestion de Bâle 2 stipule que « La direction générale devrait avoir pour mission de mettre le dispositif de gestion des risques et d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants. » en l'espèce la direction générale de Ecobank Bénin définit les politiques et procédures de gestion du risque opérationnel, élabore le dispositif de gestion des risques et définit les limites de l'appétence pour le risque.	F
Fixation des objectifs	Oui	Les objectifs sont fixés en tenant compte de la mission de la banque ainsi que de son appétence pour le risque par le conseil d'administration et les directions	Comme le recommande le COSO la définition des objectifs doit tenir compte de la mission de la banque et de son appétence pour le risque. Ecobank Bénin fixe ses objectifs compte tenu de sa mission et de son appétence pour le risque	F

Identification des risques	Oui	Les événements internes et externes susceptibles d'affecter les objectifs de la banque sont identifiés en collaboration avec le personnel	Selon le principe 4 de la norme de gestion Les banques devraient identifier le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Ecobank Bénin identifie les risques opérationnels susceptibles d'altérer le bon fonctionnement des moyens de paiement et des dépôts.	F
Evaluation des risques	Oui	l'auto-évaluation, les indicateurs clés de risques, les analyses de scénarii, et la collecte des pertes sont les méthodes d'évaluation du risque	Ecobank Bénin évalue les risques opérationnels inhérents à ses produits, activités, processus et systèmes importants comme le recommande le principe 4 de la norme de gestion de Bâle 2 du risque opérationnel.	F
Traitement des risques	Oui	la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation sont les méthodes de traitement du risque	le COSO préconise quatre (4) solutions de traitement du risque : la réduction, la suppression le transfert ou l'acceptation. Ecobank utilise l'une d'entre elle selon le risque opérationnel auquel elle fait face et compte tenue des limites de son appétence pour le risque	F
Activités de contrôle	Oui	Les contrôles de prévention, de détection et de correction sont les procédures de contrôles mis en place	Le pilier II recommande la mise en place d'un dispositif de contrôle. Ecobank Bénin a mis en place des contrôles de prévention, de détection et de correction afin de veiller à la mise en place et à l'application des mesures de traitement du risque opérationnel	F
Système d'information et de communication	Oui	Le système d'information et de gestion (SIG), les matériels informatiques et le réseau de communication sont les dispositifs d'information et de communication.	Le système d'information et de communication assure la diffusion en interne des informations relatives aux risques opérationnels et permet à chaque collaborateur de la banque d'exercer ces responsabilités	F

Pilotage	Oui	La mesure de l'exposition de la banque aux risques, la déclaration exhaustive et exacte des pertes opérationnelles subies, la prise en compte des analyses de scénarii et la définition des actions nécessaires pour maintenir et ramener le risque à un niveau acceptable sont les méthodes de pilotage des risques opérationnelles	Le principe 5 de la norme de gestion de Bâle 2 recommande la mise en œuvre d'un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. En l'espèce, Ecobank Bénin a mis en place un processus de suivi de ses risques opérationnels qui lui permet de suivre efficacement ses risques et d'améliorer son dispositif de gestion des risques	F
----------	-----	--	--	---

Source : nous-même

D'après notre analyse le dispositif de management du risque opérationnel à Ecobank Bénin est en adéquation avec les huit éléments du dispositif de management de risque préconisés par le COSO et les normes de gestion du risque opérationnel recommandées par Bâle 2. La conformité du dispositif aux normes internationales constitue donc un atout majeur pour la banque.

Le dispositif de gestion des risques est jugé efficace lorsqu'il permet à la banque d'atteindre ses objectifs. L'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels s'appréciera à travers le système de contrôle interne des risques opérationnels liés au règlement des moyens de paiement scripturaux et à l'encaissement des dépôts mis en place par Ecobank Bénin.

6.2.2 Evaluation des dispositifs de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et aux processus d'encaissement des dépôts

Les dispositifs de contrôle interne liés au règlement des moyens de paiement scripturaux et à l'encaissement des dépôts s'évalueront sur la base du questionnaire de contrôle interne (annexes 2 ; 3), des tests de conformité et de permanence (annexes 6 ; 7 ; 8) des tableaux des forces et faiblesses (annexes 4 ; 5). L'évaluation des dispositifs de contrôle interne de Ecobank Bénin est résumé dans le tableau ci-dessous constitué de trois (03) colonnes :

- tâches : c'est le découpage du processus en activité élémentaire ;

- dispositif de contrôle interne : ce sont les dispositifs mis en place pour le contrôle des activités d'encaissement des dépôts et de règlement des moyens de paiement scripturaux ;
- constat : Oui constitue une force et Non constitue une faiblesse du contrôle interne.

Tableau 17 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux

Tâches	Dispositif de contrôle interne	Constats
Instruction de paiement	-Existence d'un dispositif (matériel ou logiciel) de création de signature électronique	Oui
	-Existence d'un dispositif (matériel ou logiciel) de vérification de la signature électronique	Oui
	-Vérification de l'authenticité du moyen de paiement scriptural	Oui
	- Vérification de l'identité des parties (l'émetteur et le bénéficiaire)	Oui
Circuit de validation	- Procédure de validation électronique	Oui
Contrôle des risques	- Suivi périodique des risques	Oui
	- Service de gestion des risques opérationnels	Oui
	- Surveillance permanente des risques	Oui
	- Tenue semestrielle du comité des risques	Oui
Transmission entre banques	- Maintenance des supports électroniques (ordinateurs, logiciels) et du système informatique	Oui
	-Protection des actifs corporels et incorporels	Oui
	- Confidentialité et sécurité des données liées aux transactions	Oui
	-Respect des conditions et des délais de conservation des documents électroniques pendant cinq (5) ans	Oui
	- Application du manuel de procédures	Non
Règlement entre banques	- Respect des normes de fabrication des moyens de paiement scripturaux	Oui
	-Respect des délais de paiement du client (3jours maximum)	Oui
	- Performance et fiabilité du réseau de communication	Non

Source : nous- même

Tableau 18 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'encaissement des dépôts

Tâches	Dispositif de contrôle interne	Constat
Ouverture de la caisse	- Application du manuel de procédure	Oui
	-Le montant de fonds de caisse reçu quotidiennement par le caissier est bien celui autorisé	Oui
	-Le montant de fonds de caisse ne dépasse jamais le plafond autorisé	Oui
	- Fonctionnement quotidien des systèmes d'alarme des caisses	Non
	-Existence de cage ou bureaux sécurisés	Oui
	- Vérification de la correspondance du solde en début de journée avec le solde de la veille	Oui
Circuit de validation	- Existence d'un cahier de caisse	Oui
	- Existence d'un cahier de transmission	Oui
	- Cahiers de caisse et de transmission bien tenue	Oui
	- Procédure de validation électronique	Oui
Contrôle des risques	- Suivi périodique des risques	Oui
	- Service de gestion des risques opérationnels	Oui
	- Surveillance permanente des risques	Oui
	- Tenue semestrielle du comité des risques	Oui
Encaissement des fonds	-Bordereaux de remise d'espèces dûment signés	Non
	-Existence de support d'opération de caisse	Oui
	-Existence d'un détecteur de faux de billet	Oui
	-Existence du matériel de bureau nécessaire à la bonne exécution des tâches quotidiennes du caissier	Oui
	-Existence des caissettes, armoires ou tiroirs de rangement à clé	Oui
	-Existence des coffres forts dotés de clés et de combinaisons et encastrés dans le mur	Oui
Comptabilisation	- Encaissements enregistrés rapidement et de manière exhaustive	Oui
	- Encaissements autorisés	Oui

Source : nous- même

Des procédures de contrôles (dispositif de maîtrise des risques) mis en évidence dans les tableaux d'identification des risques (4 ; 5 ; 6 ; 7 ; 8 ; 9) et de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne de chaque processus ressort les forces (représentées par oui) et les faiblesses (représentées par non) de chaque dispositif.

Les forces du dispositif de contrôle interne du processus de règlement des moyens de paiement scripturaux qui sont au nombre de 15 contre 2 pour les faiblesses et les forces du dispositif de contrôle interne du processus d'encaissement des dépôts au nombre de 20 contre 2 pour les faiblesses constituent des points forts et donnent à la direction générale de Ecobank Bénin l'assurance que la coordination est efficace entre les salariés, que la coordination hiérarchique fonctionne correctement, que les décisions prises par les dirigeants sont majoritairement appliquées par l'ensemble des salariés de la banque, que les actifs de la banque sont protégés, que les opérations sont enregistrées de façon à produire une information fiable et que les lois et règlements en vigueur sont pris en compte par l'ensemble de ses salariés. De ce fait, les dispositifs de contrôle interne des dits processus peuvent être donc jugés efficaces car ils visent à assurer la réalisation des quatre objectifs du contrôle interne préconisé par le COSO et permet à la banque d'atteindre ses objectifs.

Cependant, il existe en effet des limites inhérentes à tout système. Ces limites peuvent résulter de nombreux facteurs, notamment de la notion rapport coût/bénéfice des contrôles, les banques sont soumises à des contraintes financières qui ne les autorisent pas à mettre en place les contrôles à n'importe quel coût, de l'environnement externe et interne, des erreurs de jugement, des mauvaises interprétations, des manœuvres malveillantes telles que la collusion, la fraude.

Au terme de cette analyse on peut noter que le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts à Ecobank Bénin revêt des insuffisances. Ainsi, pour palier aux faiblesses des présents dispositifs, réduire les pertes financières induites par les risques opérationnels, et améliorer les résultats financiers du groupe nous proposons quelques recommandations.

6.3 Recommandations.

Pour réussir une gestion active du risque opérationnel le groupe Ecobank devrait adopter une méthodologie qui l'aiderait à définir et mettre en place une approche structurée au niveau de son organisation afin d'identifier, évaluer et gérer le risque opérationnel de manière efficace et à un coût supportable. Au terme de notre étude qui a porté sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts, nous avons formulé les recommandations suivantes en vue de l'amélioration des dispositifs de contrôle mise en place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts.

6.3.1 A l'endroit de la Direction Générale

- la mise à jour et la mise à disposition du manuel de procédure dans toutes les agences de Ecobank Benin pourrait être un atout et faciliterait les traitements efficaces des opérations liées au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts;
- l'instauration, au sein de la banque, d'une culture qui souligne et démontre, à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles internes. Tous les niveaux du personnel de l'organisation doivent comprendre leur rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus ;
- l'augmentation des séminaires de formation du personnel dans le cadre de l'éthique et de l'intégrité ;
- la mise en place d'un réseau de communication performant, assurant la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- la réparation des systèmes d'alarme.

6.3.2 A l'endroit de la Direction des Opérations et technologies

- la définition d'une politique claire de sécurité du système d'information qui précisera les manières dont la sécurité sera faite à chaque niveau et le rôle de chaque intervenant ;

- l'organisation des sessions d'information et de sensibilisation du personnel aux risques informatiques.

6.3.3 A l'endroit de la Direction des Ressources Humaines

- la définition d'une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la banque ;
- l'augmentation des enquêtes de moralité lors du recrutement du personnel ou encore la vérification de compétences.

6.3.4 A l'endroit de la Direction de Gestion des Risques

- l'organisation de séminaire en vue de mobiliser le personnel de la banque autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité ;
- La surveillance du dispositif de contrôle interne peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

6.3.5 A l'endroit de la Direction du Contrôle Interne et Conformité

- les carences détectées dans les contrôles internes devraient être notifiées dans les meilleurs délais au niveau de la direction appropriée ;
- les contrôles effectués, doivent être exhaustifs et les rapports de contrôle doivent exactement traduire les faits constatés.

Conclusion de la deuxième partie

L'utilisation des outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse nous a permis de prendre connaissance de Ecobank Bénin de ses activités en matière de règlement des moyens de paiements scripturaux et d'encaissement des dépôts ainsi que la gestion de leurs risques opérationnels associés.

L'étude réalisée ci-dessus peut avoir été importante pour la banque, en ce sens qu'elle est une synthèse des problèmes rencontrés dans le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts, et qu'elle peut avoir un effet positif sur la sensibilité des acteurs des dits processus. Ainsi dans le but de réduire les risques opérationnels liés aux processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et d'encaissement des dépôts, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'intervention de tous les acteurs impliqués dans le processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et le processus d'encaissement des dépôts à Ecobank.

La mise en application de notre démarche dans cette deuxième partie de notre travail nous a permis d'aboutir à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et d'encaissement des dépôts. Aux dirigeants de Ecobank Bénin de s'en servir pour corriger les failles détectées dans les dispositifs de gestion et de contrôle interne mis en place au sein de la banque.

CONCLUSION GENERALE

La gestion du risque opérationnel est très récente dans les banques. Dans ce travail, nous avons essayé d'analyser la manière de prendre en compte ce risque à Ecobank Bénin. Il faut souhaiter que les modèles de risque opérationnel offrent dans un avenir proche le même niveau de transparence et d'accessibilité que ceux utilisés en risque de marché ou de crédit. C'est un passage obligé si l'on veut intégrer efficacement le risque opérationnel dans un système global de gestion des risques. Bien évidemment, il est toujours possible d'améliorer un modèle de mesure, qu'il s'agisse ou non de risque opérationnel.

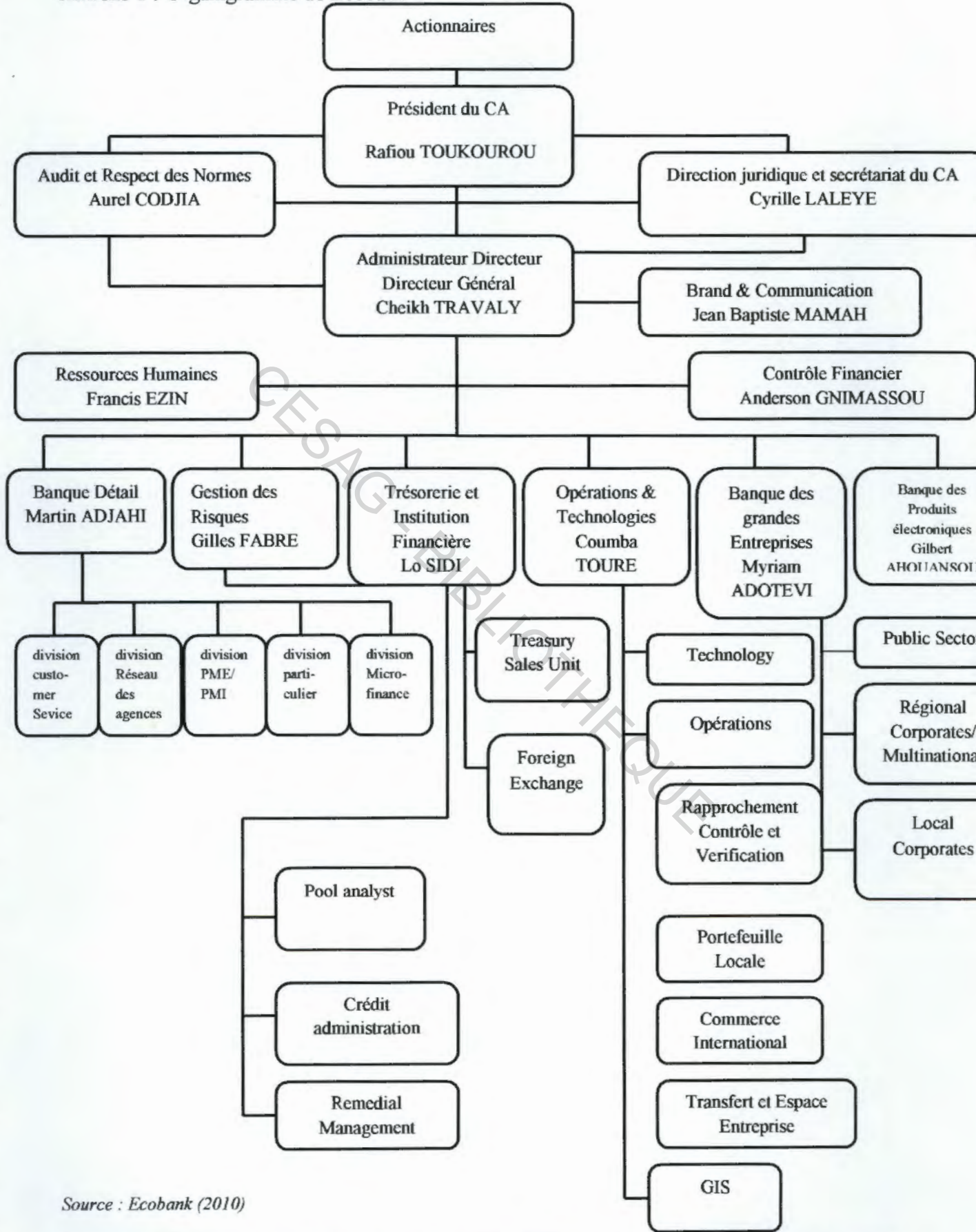
Quoi qu'il en soit, un risque opérationnel mal apprécié peut entraîner des conséquences gravement préjudiciables pour toute institution financière. Les effets de la globalisation, de l'instabilité climatique, de la montée du terrorisme, de la crise financière, de la multiplication des nouvelles technologies ont provoqué un accroissement relatif du risque opérationnel.

Une fois qu'il est spécifié dans ses grandes lignes, un modèle de mesure, indépendamment de sa forme et de son degré de technicité, doit impérativement s'ancrer dans un système intégré de gestion du risque opérationnel. Cela permet de se sentir confortable sur deux points. Au fur et à mesure du développement du modèle de mesure, on est assuré que les différentes hypothèses, modifications et aménagements divers sont envisagés en cohérence avec la ligne directrice fixée par le Risk management. Et c'est aussi une garantie que ces ajustements successifs s'alignent sur les processus de gestion déjà en place dans l'institution.

La réforme de Bâle II contraint les institutions bancaires à mieux comprendre, quantifier et maîtriser le risque opérationnel. Il est clair cependant, qu'il n'existe pas, et qu'il n'existera probablement jamais, de solution «clés en main» face à ce type de risque. Simplement, il est indéniable qu'en actionnant une infrastructure de support et en réduisant leur temps de réaction, les banques font un premier pas de géant vers une stratégie globale plus performante.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de Ecobank



Source : Ecobank (2010)

Annexe 2 : Questionnaire relatif au dispositif de gestion des risques.

Questionnaire relatif à la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux et aux dépôts.

Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
Cadre organisationnel				
1. Ecobank a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques ?	X			
2. Les responsabilités en matière de gestion des risques opérationnels sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?	X			
3. Une politique et des procédures de gestion des risques opérationnels ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la banque ?	X			
4. L'appétence (les limites acceptables par la banque) pour le risque a-t-elle été clairement définie par la direction générale, et partagée ?	X			
5. La banque dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques opérationnels (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi..) ?	X			
6. La banque a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques opérationnels ?	X			
7. La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :	X			
- sur ses facteurs de risques ?				
- sur les dispositifs de gestion des risques ?				
- sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?				

Identification des risques				
8. Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la banque?	X			
9. Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ?	X			
Analyse des risques				
10. Pour les principaux risques opérationnels identifiés, la banque réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?	X			
11. Les expériences passées de la banque (ou d'acteurs comparables) en matière de risques opérationnels sont-elles prises en considération ?	X			
12. Plusieurs fonctions de la banque sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ?	X			
13. L'analyse des risques est-elle partagée par la direction générale et le management de la banque avec les personnes intéressées ?	X			
14. L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la banque ?	X			
Traitement des principaux risques				
15. Les risques dépassant les limites acceptables définies par la société sont-ils traités en priorité ?	X			
16. Un niveau de risque résiduel est-il défini ?	X			
17. Les risques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?	X			
18. La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?	X			
19. La banque a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?	X			Le plan doit être actualiser

Surveillance et revue de la gestion des risques				
20. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?	X			
21. Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la banque ?			X	
22. Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la banque, et de les corriger ?	X			
23. Le conseil d'administration et la direction générale sont-ils régulièrement informés des risques opérationnels identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?	X			

Annexe 3 : Questionnaire relatif au dispositif de contrôle interne

Questionnaire relatif au dispositif de contrôle interne des moyens de paiement scripturaux				
Questions	Moyens de paiement scripturaux			commentaires
	Réponses			
	Oui	Non	N/A	
1. Les conditions liées à l'usage du compte et des instruments de paiement sont-elles clairement spécifiées au client au moment de l'ouverture du compte et mentionnées expressément et en caractères lisibles dans la convention d'ouverture de compte ?	X			
2. Existe-il une base de données électronique des signatures de tous les clients ayant un compte dans la banque ?	X			
3. Existe-il un dispositif (matériel ou logiciel) permettant l'identification de l'émetteur de l'instrument scriptural ?	X			
4. Existe-il un dispositif pour détecter les moyens de paiement scripturaux falsifiés ?	X			
5. La banque a-t-elle défini des critères d'appréciation permettant d'évaluer le niveau de sécurité de chaque moyen de paiement scriptural ?	X			
6. La banque évalue-t-elle régulièrement la sécurité du dispositif technique et organisationnel de règlement des moyens de paiement scripturaux ?	X			

Questionnaire relatif au dispositif de contrôle interne des dépôts				
Questions	Dépôts			Commentaires
	Réponses			
	Oui	Non	N/A	
1. A l'ouverture de la caisse, le fonds de caisse reçu quotidiennement par le caissier est-il autorisé ?	X			
2. Le montant du fonds de caisse reçu quotidiennement par le caissier correspond t-il toujours au montant autorisé ?	X			
3. Existe-il un cahier de caisse ?	X			
4. existe-t-il une copie certifiée conforme du cahier de caisse ?			X	
5. Existe-il un cahier de transmission ?	X			
6. Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou inopinés pour s'assurer que les procédures d'encaissement sont suivies dans la pratique ?	X			
7. Existe- il un endroit de conservation des bordereaux de remise d'espèces ?	X			
8. Existe-il des dispositifs de sauvegarde des données électroniques ?	X			
9. Les dispositifs de sauvegarde des données électroniques font ils l'objet de contrôle périodique ?	X			
10. Des faux billets n'ont jamais été encaissés ?		X		

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFFA) des moyens de paiement scripturaux

Operations	Initialisation et validation de l'ordre de paiement	Transmission entre banques	Règlement entre banques
Objectifs spécifiques	Efficacité dans le traitement des opérations	Exhaustivité et rapidité de l'envoi des données liées aux opérations	Effectivité de règlement de l'ordre de paiement
Risques	- Règlement d'un ordre de paiement falsifié ; - Usurpation d'identité	- Manipulation des données informatiques - Transmission de données incorrectes ;	- Défaillance du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement
Dispositif de maîtrise	Installation d'un dispositif de contrôle des moyens de paiement scripturaux et de l'identité de l'émetteur de l'ordre	Installation d'un réseau de transmission permettant le cryptage des données informatiques	Evaluer régulièrement le niveau de sécurité du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement
Objet de contrôle	S'assurer de l'authenticité de l'instrument de paiement utilisé et de l'authenticité de l'identité de l'émetteur de l'ordre	S'assurer de la confidentialité et la sécurité des données transmises par les supports électroniques	S'assurer de la performance et de l'efficacité du dispositif technique et organisationnel de compensation et de règlement
Test	Sélectionner un échantillon de 03/5 ordre de paiement et vérifier l'authenticité de l'ordre de paiement et les informations fournies par l'émetteur de l'ordre	Sélectionner un échantillon de 03/5 ordre de paiement et vérifier l'exhaustivité des données liées aux transactions	Sélectionner un échantillon de 03/5 ordre de paiement et vérifier l'effectivité de règlement des ordres de paiement
Conséquences		Les données informatiques liées aux opérations sont parfois transmises en retard	
Comment F/f	F	f	F

Annexe 5 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFFA) des dépôts

Opérations	Ouverture de la caisse	Encaissement des fonds	Comptabilisation
Objectifs spécifiques	-S'assurer que le montant de caisse est toujours celui autorisé et ne dépasse pas le plafond ; - Les cahiers de caisses et de	S'assurer que les bordereaux de remises d'espèces sont dûment remplis et signés	S'assurer que chaque bordereau de remise d'espèces reçu quotidiennement correspond réellement aux enregistrements effectués
Risques	Détournement de fonds	-Encaissement de faux billets ; -Encaissement provenant de transfert frauduleux	-Erreur/ omission volontaire ou involontaire d'enregistrement des données -Défaillance du système informatique
Dispositif de maîtrise	Contrôle à l'improviste en début de journée ; -Revue des cahiers de caisse et de transmission	-Installation d'un détecteur de faux billets ; -Existence du service Audit et investigation chargé d'investiguer en cas de transfert frauduleux	Contrôles inopinés des documents du caissier ; Procéder à une mise à jour régulière du système informatique et le doter d'anti-
Objet de contrôle	S'assurer que les toutes procédures liées à l'ouverture de la caisse sont respectées	-S'assurer qu'aucun faux billet n'a été encaissé ; -Les bordereaux de remise d'espèces sont dûment signés	S'assurer que tous les encaissements ont été saisis et de manière complète
Test	Sélectionner un échantillon de 02/4 caisses et vérifier si les procédures liées à l'ouverture de la caisse sont respectées	Sélectionner un échantillon de 05/10 bordereaux de remise d'espèces et vérifier si ceux-ci sont dûment remplis et signés	Sélectionner un échantillon de 05/10 bordereaux de remise d'espèces et vérifier si ceux-ci ont été correctement saisis
Conséquences		Il arrive parfois que les bordereaux de remises d'espèces ne portent pas la signature du caissier. Le détail du montant à encaisser diffère parfois du total inscrit sur le bordereau de remise d'espèces	
Comment F/f	F	f	F

Annexe 6 : Test de conformité et de permanence (moyens de paiement scripturaux)

Structure : Agence principale			
Produits bancaires	Chèque	Virement	Effet de commerce
Vérifications			
Respect des normes de fabrication	Oui	Oui	Oui
Respect des délais de règlement	Oui	Oui	Oui
Sécurité dans les échanges d'images scannées	Oui	Oui	Oui
Respect des règles et des normes de sécurité dans la conception des fichiers de remise électronique représentant les opérations d'Ecobank présentées en compensation	Oui	Oui	Oui
Conformité aux règles interbancaires d'échange	Oui	Oui	Oui
Respect des règles d'échange et des normes techniques des systèmes de paiement	Oui	Oui	Oui
Parfaite qualité des images scannées	Oui	Oui	Oui
Fonctionnement parfait des liaisons de télécommunication	Non	Non	Non
Respect du format des messages électroniques	Oui	Oui	Oui
Respect des règles techniques de fonctionnement des systèmes de paiement	Oui	Oui	Oui

Annexe 7 : Test de conformité et de permanence (dépôts)

Structure : agence principale					
Bordereaux de remise d'espèces	1	2	3	4	5
Vérfications					
Apposition du visa du caissier	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Egalité entre le détail des billets du montant versé et la somme totale	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Correspondance entre le montant en chiffre et le montant en lettre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Estampillage des bordereaux (cachet qui indique la date et l'heure)	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Inscription du numéro de référence (numéro que porte la pièce après enregistrement)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Apposition du cachet du deal sleep (machine qui appose sur le bordereau le nom du titulaire du compte; le numéro et le montant à créditer)	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Vérification de la conformité de chaque opération saisie avec chaque bordereau de remise d'espèces	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Validation des enregistrements	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Annexe 8 : Test de conformité et de permanence (environnement de la caisse)

Structure : agence principale		
Caisses	1	2
Vérifications		
Fonctionnement parfait des systèmes d'alarme	Oui	Non
Détecteur de faux billets	Oui	Oui
Support d'opération de caisse	Oui	Oui
Disponibilité des encres et cachets	Oui	Oui
Disponibilité du matériel de bureau nécessaire à la bonne exécution des tâches quotidiennes du caissier	Oui	Oui
Dotation des caisses de clés ou code de sécurité	Oui	Oui
Dotation des caisses de tiroir de rangement des fonds reçus	Oui	Oui
Dotation des caisses de système de surveillance	Oui	Oui

Annexe 9 : Fiche de Bordereau de Versement

ECOBANK

VERSEMENT ESPECE
CASH DEPOSIT

IMPORTANT

POUR ETRE VALABLE LE PRESENT RECU
DOIT PORTER L'HORODATEUR DU CAISSIER DATE.....
(N° ET DATE)
TO BE VALID, THIS RECEIPT MUST BEAR THE 0855090 /A
TELLER'S TIME STAMP (N° AND DATE)

Visa caissier / Teller's stamp

N° DU COMPTE
ACCOUNT NUMBER

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

RESEVER A LA BANQUE
RESERVED FOR BANK USE

INTITULE DU COMPTE/ ACCOUNT NAME

MONTANT EN LETTRE.....
AMOUNT IN WORDS

NOM DU DEPOSANT.....
REMITTER

DETAIL VERSEMENT

Dénomination	Nombre	Montant
10.000		
5.000		
2.000		
1.000		
500		
250		
200		
100		
50		
25		
10		
5		
1		
	TOTAL	

SIGNATURE DU DEPOSANT
REMITTER SIGNATURE



BIBLIOGRAPHIE

1. **ANDRIES MARC & MARTIN CARLOS** (2004), *La surveillance des moyens de paiement scripturaux : objectifs et modalités de mise en œuvre*, Banque de France, Revue de la stabilité financière N°5, Novembre, 16 pages.
2. **Autorité des Marchés Financiers**, (2010) *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, 36 pages.
3. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe** (2004), *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale*, Edition d'organisation 2^e édition, Paris, 409 pages.
4. **BCEAO** (2010), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, pricewaterhousecooper, Edition iram, 314 pages.
5. **BCEAO** Département de l'Emission, de la Comptabilité et des Finances Direction des Systèmes de Paiement (2007), *Rapport sur les systèmes de paiement dans l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA)*, 73 pages.
6. **BCEAO** Revue de la Stabilité Financière dans L'Union Economique Et Monétaire Ouest Africaine N° 1, Avril 2006, 108 pages.
7. **BOURGUIGNON Sylvie et NICOLET Marie Agnès**, (2002) *Gestion Globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent e jouent la transparence*, revue banque magazine n°633 de février, page75.
8. **COMITE DE BALE** (1998), cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne, 32 pages.
9. **COOPERS & Lyrand** (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 75008 Paris 378 pages.
10. **DENIAU Philipe et Roy-Larentry Céline** (2000, *Maîtrise des risques : les risques opérationnel sous surveillance*, banque magazine n°612, pages 66-67.
11. **DESMICHT François** (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
12. **DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique** (2003), *la gestion des risques ? Principes et pratiques*, Hermès science publication, Paris.285 pages.
13. **DOMIQUE Vincent** *Dresser une cartographie des risques* ; Revue Audit n°144.
14. **ERRERA Jean- Michel et JIMENEZ Christian** (2000), *pilotage bancaire et contrôle interne sont aujourd'hui indissociables*, revue française d'audit interne n°150 de juin, page 27
15. **FAUTRAT Michel** (2000), *de l'audit interne au management de la maîtrise de ses risques* revue française d'audit interne n°148 de février 2000, page 24.
16. **Grua Francois** (1998), *le dépôt de monnaie en banque* recueil dalloz

17. **HAMZAOUI Mohamed** (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^{ème} édition, Pearson Education France, 288 pages.
18. **HENRI Jacob & SARDI Antoine** (2001), *Management des risques bancaires*, Edition AFGES, Paris, 393pages.
19. **IFACT** *dispositif de contrôle interne*, séminaire de présentation du groupe 9 Mai 2006, 40 pages.
20. **JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et Chelly D** (2008), *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Paris : Revue Banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages.
21. **LAMARQUE Eric** (2008), *gestion bancaire*, 2^e édition Pearson Education, 240 pages.
22. **MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc** (2006), *contrôle interne des risques édition d'organisation*, 2^{ème} édition, Paris. 261pages.
23. **MAHIEDDINE Yacin & FEGHALI Rami** (2004), *Bâle II, quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ?* Banque magazine, 659, p52-53.
24. **MISTRAL J DE BOISSIEU C & LORENZI Herve** (2003), *Rendre compte fidèlement de la réalité de l'entreprise dans Les normes comptables et le monde post-Fnron*, Rapport p. 7
25. **NICOLET Marie-Agnès & MAIGNAN Michel** (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, Revue Banque, (668) : 51-52.
26. **NICOLET Marie Agnès** (2000), *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, Banque magazine, n°615, P 44-46.
27. Règlement n° 15/2002/cm/uemoa relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).
28. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ième} édition, groupe Eyrolles 469 pages.
29. **RENARD Jacques** (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 462 pages.
30. **SARDI Antoine** (2005), *Pratique de la comptabilité bancaire*, Editions AFGES 7^{ième}, rue Washington-75008 Paris 1351 Pages.
31. **SARDI Antoine** (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
32. **SIRUGUET Jean Luc** (2001), *Le contrôle comptable bancaire tome II, Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques*, revue banque, éditeur 18, rue La Fayette, Paris, 561 pages.

33. Union Mondiale pour la Nature (2008) *politique de l'UICN de lutte contre la fraude*, version 1.0, 19 pages.

34. VAN GREUNING Hennie et BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, 1^{ère} éd., Editions ESKA, Paris.

35. WIDMER Dieter et PRIFFER Hans-Ulrich (2004), *corporate governance : contrôle interne*, KPMG, 58 pages.

Sources internet

- 1) IFACI 5 septembre 2008, Le management des risques de l'entreprise
http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf
- 2) www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/.../disprud.pdf