



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 de formation

THEME

**Analyse de la gestion des risques
opérationnels liés aux moyens de
paiement dans une institution
bancaire: cas de la CBAO - Sénégal**

Présenté par :

Honorine GNEPA

Promotion 3 (2008 -2010)

Directeur de mémoire :

M. Alexis KOUASSI

Contrôleur de gestion au CESAG

Octobre 2011

DEDICACE

A Gilbert ASSI BODJE:

Notre époux, grand merci pour son soutien.

A nos merveilleux enfants :

Guy-Michel et Yanis A.

Que le Seigneur Dieu les garde et leur donne la patience et la force de surmonter les épreuves de la vie.

A la mémoire de notre défunte mère

Mathilde YAPO APIE.

Qui était notre meilleure amie. Que le Seigneur Dieu ait son âme.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été rendue possible qu'avec l'appui d'un certain nombre de personnes que nous voudrions ici remercier. Qu'il nous soit donc permis d'exprimer notre profonde gratitude à l'endroit de :

- Avant toute chose, nous voudrions remercier le Seigneur Dieu tout puissant sans qui rien de tout ceci n'aurait existé.
- M. Alexis KOUASSI, Contrôleur de Gestion au CESAG, qui a accepté de diriger ce mémoire.
- M. Gilbert AMAN AYE AYE, précédemment Directeur des Ressources Humaines à la BCEAO Sénégal, qui nous a offert l'opportunité de faire notre stage à la CBAO, groupe Attijarywafa Bank Sénégal.
- M. MOH Honorat, Directeur des Opérations à la Direction Générale de la CBAO Sénégal, groupe Attijarywafa Bank pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils.
- M. Bilaly DIARRA, Responsable Audit et Inspection à la Direction Générale de la CBAO Sénégal, groupe Attijarywafa Bank pour sa disponibilité, sa compréhension, son aide et ses encouragements.
- M. Ababacar FALL, Responsable des Opérations Locales et UEMOA à la Direction Générale de la CBAO Sénégal, groupe Attijarywafa Bank.
- M. FAYE, Responsable Adjoint de la Trésorerie Générale à la Direction Générale de la CBAO Sénégal, groupe Attijarywafa Bank.
- Tout le staff de la Direction Opérations de la CBAO Sénégal, groupe Attijarywafa Bank pour leur soutien et leur disponibilité.
- M. Hussein TOURE, pour sa disponibilité et le savoir qu'il nous a fait partager dans la rédaction de ce mémoire.
- Tout le personnel administratif et enseignant du CESAG en général et de l'ISCBF en particulier.
- Notre papa Frédéric AMANY et notre frère Charles François AMANY pour leur soutien affectif.
- La grande famille AMONKOU, pour le soutien inconditionnel qu'elle a manifesté envers nous.
- Tous ceux dont nous n'avons pas cité les noms et qui, de près ou de loin, ont contribué à la résolution de ce travail.

Sigles et Abréviations

AR : Accusé de Réception

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

BOC: Back Office Central

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest

CFA : Communauté Financière Africaine

CREDOC : Crédit Documentaire

COFIFA : Compagnie Financière France - Afrique

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAP : Distributeur Automatique de Paiement

EMV : Euro Master Visa

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

GAB : Guichet Automatique de Billets

HP: hors place

N/A : Non Applicable

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SICA : Système Interbancaire de Compensation Automatisée

SIPC : Système Interbancaire régional de Paiement par Carte

SP: Sur place

RTGS: Real Time Gross System

TIP : Titre Interbancaire de Paiement

TPE : Terminaux de Paiement Electronique

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

USD : United States Dollar

XOF : Code de devise ISO 4217.

Liste des figures

Figure n°1 : Représentation graphique de la phase de transaction	10
Figure n° 2 : Relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne	29
Figure n° 3 : Modèle d'analyse	34

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la banque.....91

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne.....93

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches.....101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Echantillon de l'étude	35
Tableau n° 2 : Identification des risques opérationnels liés à la caisse principale	59
Tableau n° 3 : Identification des risques opérationnels liés à la caisse / chèquiers et visa	60
Tableau n° 4 : Identification des risques opérationnels liés aux virements locaux	61
Tableau n° 5 : Identification des risques opérationnels liés aux opérations internationales	62
Tableau n° 6 : Identification des risques liés opérationnels aux transferts internationaux	63
Tableau n° 7 : Identification des risques liés opérationnels liés au traitement des chèques	64
Tableau n° 8 : Identification des risques opérationnels liés à la monétique	66
Tableau n° 9 : Résultat des tests réalisés	69
Tableau n° 10 : Proposition d'échelle d'évaluation de l'adéquation du dispositif	71
Tableau n° 11 : Proposition d'échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif	71
Tableau n° 12 : proposition d'échelle d'évaluation de la qualité du dispositif	72
Tableau n° 13: Tableau d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels	73
Tableau n° 14 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque	77
Tableau n° 15 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques	78
Tableau n° 16 : Echelle de mesure de l'impact des risques opérationnels liés au processus de recrutement	80
Tableau n° 17 : Impact des risques	81

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des figures et tableaux	iv
Liste des annexes	v
Liste des figures et tableaux	vi
Table des matières	vii
Introduction générale	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX MOYENS DE PAIEMENT	8
1-1 Typologie des moyens de paiements dans une Institution Bancaire	8
1-1-1 La monnaie fiduciaire	8
1-1-2 Les moyens de paiement scripturaux	9
1-2 les risques bancaires rencontrés	13
1-2-1 Le risque de liquidité	13
1-2-2 Le risque de marché	14
1-2-3 Le risque de solvabilité	14
1-2-4 Le risque de taux d'intérêt	15
1-2-5 Le risque de taux de change	15
1-2-6 Le risque de crédit	16
1-2-7 Le risque opérationnel	17
1-3 Risques liés aux moyens de paiement fiduciaires	17
1-4 Risques liés aux moyens de paiements scripturaux	17
1-4-1 Les risques liés au paiement par chèques	17
1-4-2 Les risques liés au paiement par cartes bancaires	18
1-4-3 Les risques liés au paiement par virement	19
1-4-4 Les risques liés au système d'information	19
1-4-5 Les risques liés aux fraudes	19
1-4-6 Le risque lié au blanchiment	19
1-4-7 Le risque comptable	20
CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS	21
2-1 Méthode d'identification des risques opérationnels liés aux moyens de paiement	21
2-1-1 Analyse prospective	21
2-1-2 Analyse historique	22
2-2 Méthode d'évaluation des risques opérationnels	23
2-2-1 Approche indicateur de base (BIA)	23
2-2-2 Approche statistique (approche de mesure avancée)	24
2-2-3 Approche standard (par scénarii)	25

2-3 Cartographie de risques opérationnels comme outil d'évaluation et de suivi	25
2-4 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement	26
2-4-1 Le contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement	27
2-4-2 L'approche du contrôle interne par la gestion des risques	28
2-4-3 Relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne	28
2-5 Les bonnes pratiques en matière de risques opérationnels	29
2-5-1 Les principes de bonne pratique	29
2-5-2 Elaboration d'un environnement adéquat pour la gestion des risques Opérationnels liés aux moyens de paiement	30
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	33
3-1 Modèle d'analyse	34
3-2 Population rencontrée	35
3-3 Outils de collecte des données	35
3-3-1 Les outils de collecte d'information	36
3-3-1-1 L'entretien	36
3-3-1-2 L'observation directe	36
3-3-1-3 L'analyse documentaire	37
3-3-2 Les outils descriptifs	37
3-3-2-1 L'organigramme	37
3-3-2-2 La grille de séparation des tâches	38
3-3-3 Les outils d'analyse des données	38
3-3-3-1 Le questionnaire de contrôle interne	38
3-3-3-2 Les tableaux d'identification des risques	38
Conclusion de la première partie :	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	41
INTRODUCTION	42
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA CBAO GROUPE Attijarywafa BANQUE-SENEGAL	43
4-1 Historique	43
4-2 Activités	45
4-3 Structure Organisationnelle de la banque	45
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES RELATIVES AUX MOYENS DE PAIEMENT EXISTANTS	46
5-1 Service caisse, section visa et caisse principale	46
5-2 La trésorerie principale	47
5-3 Le Service Virements Locaux	47
5-3-1 Le Système de compensation ou SICA UEMOA	48
5-3-2 Le Système RTGS	48
5-4 Le service des opérations internationales	50
5-4-1 Les transferts internationaux	51

5-4-2 Les rapatriements	52
5-4-3 Le service monétique	54
5-5 Description de la gestion des risques liés aux moyens de paiement à la CBAO-Sénégal	55
5-5-1 Le dispositif du contrôle Interne	55
Conclusion.....	57

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX MOYENS DE PAIEMENTS DE LA CBAO GROUPE Attijarywafa BANK SENEGAL

6-1 Analyse des activités et identification des risques liés aux moyens de paiement	58
6-1-1 Identification des risques liés aux moyens de paiement	58
6-1-1-1 Analyse des activités et identification des risques liés à la Caisse Principale	58
6-1-1-2 Analyse des activités et identification des risques liés à la caisse section visa	59
6-1-1-3 Analyse des activités et identification des risques liés aux virements locaux	61
6-1-1-4 Analyse des activités et identification des risques liés aux opérations internationales	62
6-1-1-5 Analyse des activités et identification des risques liés aux transferts internationaux	63
6-1-1-6 Analyse des activités et identification des risques liés au traitement des chèques	64
6-1-1-7 Analyse des activités et identification des risques liés à la monétique	65
6-2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques	67
6-2-1 Critère d'échantillonnage	67
6-2-1-1 Les tests de conformités réalisés	67
6-2-2 Interprétation des résultats	70
6-2-3 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise	70
6-2-3-1 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement	70
706-2-3-2 Evaluation de la probabilité de survenance	77
6-3 Evaluation de l'impact	80
6-4 Analyse de l'évaluation des risques opérationnels liés aux moyens de paiement à la CBAO groupe Attijarywafa Bank	83
6-5 Recommandations	84
6-5-1 Recommandations relatives à la caisse	84
6-5-2 Recommandations relatives aux virements locaux	84
6-5-3 Recommandations relatives aux opérations internationales	85
6-5-4 Recommandations relatives aux chèques	85
6-5-5 Recommandations relatives à la monétique	85
Conclusion	85
Conclusion de la deuxième partie	86
CONCLUSION GENERALE	87
ANNEXES	89
BIBLIOGRAPHIE	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, avec le progrès technologique et l'explosion démographique, force est de constater que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus pour assurer la croissance des entreprises. Une des données essentielles demeure l'impératif d'une gestion efficiente et optimale des ressources disponibles. Plus qu'à toute autre période de l'histoire, cette réalité s'impose comme un objectif majeur pour tout responsable et à tous les niveaux.

Pour assurer leur croissance, les entreprises ne doivent pas investir uniquement dans le capital physique mais aussi dans le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

Dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces, et pour atteindre leurs objectifs que les entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne pour prévenir, identifier, évaluer, superviser les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs activités afin de les atténuer. L'évaluation de ces dispositifs est assurée par les auditeurs.

Si les méthodes de détection et de gestion des risques de marché et de crédit semblent être définitivement maîtrisées, celles des risques opérationnels sont loin d'être acquises avec les détournements et les scandales financiers qui continuent d'éclabousser les institutions bancaires.

Ainsi l'univers bancaire se caractérise par une multiplicité des risques et toute l'activité commerciale ou industrielle implique un risque. En effet, la banque de par ses activités supporte naturellement des risques et ces derniers sont de nature micro et macro-économiques.

Les moyens de paiement représentent une part importante des frais engagés par la CBAO. Partant de cette affirmation, la vision des dirigeants est de veiller à la nature évolutive des systèmes d'information mis en œuvre. Par ailleurs, de nouvelles menaces peuvent apparaître en raison de l'augmentation régulière des performances des techniques d'attaque. Elles peuvent affaiblir le niveau effectif de protection technique et, partant, la sécurité des moyens de paiement.

A supposer, une incapacité provisoire ou définitive de traiter les ordres de la clientèle ou de recouvrer des sommes dues. Outre les difficultés financières qui pourraient en résulter, une telle situation pourrait perturber sensiblement le bon déroulement des transactions économiques et affecter la confiance des utilisateurs des moyens de paiement. Ou encore des contradictions éventuelles entre la réglementation, les normes professionnelles et/ou les obligations contractuelles. C'est toute la survie et la pérennité de la CBAO qui peut être en jeu.

L'audit permet, à partir de l'analyse des procédures, d'identifier, d'évaluer et aussi d'améliorer les procédures déficientes. Cependant, à la CBAO Groupe Attijarywafa Bank, les risques ne sont pas suffisamment intégrés dans le management par processus.

Parmi les facteurs explicatifs d'une telle situation, nous pouvons citer :

- l'absence de coordination transversale dans l'organisation,
- le non- respect des procédures liées aux moyens de paiement,
- la gestion négligée des risques liés aux moyens de paiement.

Les conséquences sur l'entreprise dépassent bien souvent les pertes financières directes : les relations avec les tiers, la culture interne de l'organisation et son image de marque sont affectées.

Au regard des préoccupations, les pistes de solutions suivantes peuvent être explorées :

- analyser la cartographie des risques opérationnels liés aux moyens de paiement,
- renforcer les compétences des auditeurs internes sur l'approche d'évaluation du contrôle interne par les risques,
- analyser la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement.

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche par les risques, de même que l'analyse de la cartographie des risques sont faits lors de l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement.

C'est pourquoi, de ces solutions, la troisième nous semble la solution la plus convenable, car elle permet d'identifier et d'analyser les moyens de paiement et de maîtriser les risques éventuels de fraudes et de détournements qui y sont liés.

Cette analyse donnera également à la banque une clarté pour mieux maîtriser les risques opérationnels en lui donnant une plus-value.

De ce point de vue, la question de recherche principale à laquelle ce mémoire répondrait est la suivante : quelle est la nature des risques opérationnels liés aux moyens de paiement ?

Plus précisément :

- quels sont les moyens de paiement qui sont les plus exposés aux risques opérationnels?
- la CBAO Sénégal Groupe Attijarywafa Bank a-t-elle mis un dispositif efficace pour gérer ces risques opérationnels?
- quel est l'efficacité des dispositifs de gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement de la CBAO Sénégal Groupe Attijarywafa Bank ?
- comment le management opérationnel diffuse-t-il une culture de gestion de risques opérationnels au sein de la CBAO Sénégal Groupe Attijarywafa Bank ?

Les questions auxquelles nous essayerons de répondre tout au long de ce travail font ressortir le thème suivant : « Analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement dans une institution bancaire: Cas de la CBAO Sénégal ».

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement dans une institution bancaire : cas de la CBAO Sénégal.

Pour atteindre cet objectif général, nous nous définissons comme objectifs spécifiques :

- identifier les moyens de paiement,
- identifier les risques associés et les risques opérationnels en particulier,
- analyser la gestion des risques opérationnels,
- apprécier le système de contrôle interne,
- analyser et évaluer les risques opérationnels liés aux moyens de paiement,
- identifier et étudier les forces et faiblesses dans la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement par la CBAO Groupe Attijarywafa Bank du Sénégal,
- faire des recommandations.

Cette étude donne à la banque une meilleure vision sur la maîtrise et le pilotage aisé de la gestion des moyens de paiement.

Cette étude sera l'occasion pour nous d'appliquer nos connaissances théoriques acquises durant les deux années d'études et d'avoir une maîtrise sur la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement.

Elle donnera aussi au lecteur une idée sur les moyens de paiement et les méthodes de gestion des risques opérationnels dans une institution bancaire.

Ce mémoire sera articulé autour de deux parties :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux cerner la notion de processus d'activités, de risques, notre modèle d'analyse ainsi que la notion de moyens de paiement,
- La seconde partie sera consacrée au cadre pratique avec l'analyse de la gestion réelle des risques opérationnels liés aux moyens de paiement (spécifiés dans notre étude) de la CBAO Groupe Attijarywafa Bank du Sénégal.

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Le risque est inhérent à toute organisation et constitue même son essence. Créer une banque ou une entreprise revient déjà à prendre un risque, la survie et la pérennité de la banque ne sont jamais assurées quelle que soit sa taille. Historiquement, l'homme a, de tous temps, été confronté aux dangers ; catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondation, éruption volcanique, avalanche, cyclone, etc...), de maladies, de guerres ou de toute autre manifestation, l'homme fut amené à réagir face au danger du risque naturel.

Gérer le risque revient à constituer un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier, à mesurer et à analyser les risques qui pèsent sur la vie de la banque afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible.

Ainsi, la forte libéralisation a conduit à une importante volatilité des services bancaires et de nouvelles menaces pour les banques. Cette instabilité du système bancaire s'est manifestée par une crise de disponibilité monétaire aigue ; la crise asiatique de juillet 1997 jusqu'au milieu des années 1990 et n'a épargné aucun continent et encore moins l'Afrique.

A cet effet, le phénomène prudentiel est le nouveau défi que se lancent les établissements de crédit dans la mesure qu'il est nécessaire au processus d'échange. En effet, dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques.

La première partie du présent mémoire nous aidera à résoudre les problèmes soulevés. Ainsi, nous aborderons dans le premier chapitre les risques opérationnels liés aux moyens de paiement. Ensuite, nous traiterons la démarche d'analyse de la gestion des risques opérationnels dans le second chapitre, avant de développer dans le troisième chapitre le modèle d'analyse et de collecte des données que nous aurons élaboré, et qui nous servira pour suivre et aborder le cadre pratique de notre étude.

CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX MOYENS DE PAIEMENT

La stabilité et la solvabilité du système bancaire sont une condition sine qua non pour le bon fonctionnement du système financier. Le système bancaire s'appuie sur des réseaux et des effectifs toujours en croissance. C'est un secteur économique dynamique qui a su dans une grande mesure, préserver son indépendance. Les établissements de crédits, s'ils ont disposé d'une grande liberté d'action ont été confrontés à des risques plus variés qu'ils ont dû apprendre à mesurer et à contrôler. Les banques sont souvent citées en référence en Europe et dans le monde, parce qu'elles ont su faire progresser leurs résultats en réduisant fortement leurs prix de revient.

Pour mieux cerner les risques opérationnels liés aux moyens de paiement, nous présenterons d'une part la typologie des moyens de paiement dans une Institution Bancaire et les risques liés aux moyens de paiement d'autre part.

1.1 Typologie des moyens de paiement dans une Institution Bancaire

L'on distingue deux moyens de paiement :

- les moyens de paiement fiduciaires,
- les moyens de paiement scripturaux.

1.1.1 La monnaie fiduciaire

Le papier monnaie a été inventé au XVIIème siècle par PALMSTRUCK, marchand Hollandais d'origine Lettone, qui fut le fondateur de la banque de Stockholm, qui devient en 1668, la banque de suède.

Le papier monnaie était dans un premier temps convertible en or. Peu à peu, les banquiers se sont rendu compte qu'une très faible quantité de billets était transformée en or. Ils vont alors émettre plus de billets qu'ils n'ont de stock d'or. Le billet de banque a reçu durant les guerres et avec la crise de 1929, un cours forcé et un pouvoir libérateur illimité.

L'utilisation de la monnaie papier repose sur une convention implicite entre les agents qui acceptent de faire usage de ce type de monnaie.

Cette acceptation repose sur la confiance qu'ils ont dans la capacité de ce type de monnaie à assurer durablement ses différentes fonctions. Cette confiance repose sur une autorité représentant la collectivité qui garantit la valeur de la monnaie (BOUVIER, 2007 :14).

La monnaie fiduciaire est une monnaie tangible qui comprend des pièces métalliques et des billets de banque. Cette monnaie est utilisée pour les paiements de contact (BREAL, 2009 :6).

La monnaie fiduciaire (monnaie "matérialisée" ou manuelle).

La dénomination de monnaie "fiduciaire" (fiducia = confiance) vient du fait que sa valeur faciale, est supérieure à sa valeur "réelle", mesurée par le poids de papier ou de métal; deux formes:

- la monnaie divisionnaire composée de pièces, ("divisionnaire", car elle permet de régler des achats de faible valeur) ;

- la monnaie-papier : elle est composée essentiellement de billets émis par la Banque Centrale.

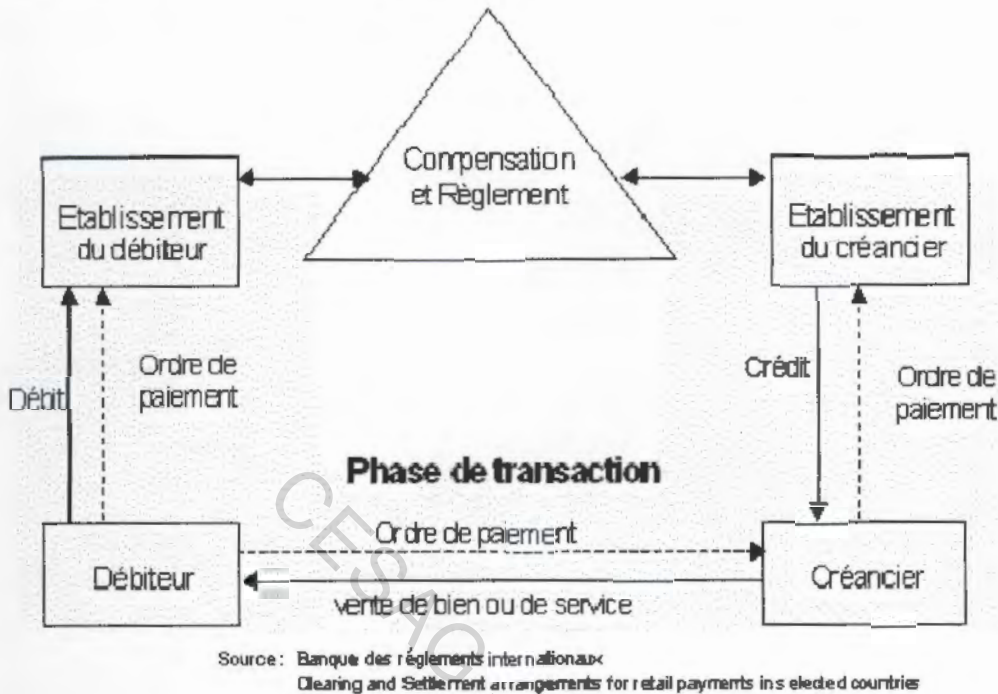
- les billets et pièces émis par la Banque centrale sur l'espace de souveraineté monétaire ont cours légal, ce qui signifie qu'ils ne peuvent être refusés pour éteindre une dette (DIEYE, 2009 : 13).

1.1.2 Les moyens de paiement scripturaux

Par opposition à la monnaie fiduciaire (constituée des billets et des pièces), les moyens de paiement scripturaux (carte, chèque, virement, prélèvement, etc.) sont des dispositifs qui permettent le transfert de fonds tenus dans des comptes par des établissements de crédit ou des institutions assimilées (Caisse de dépôts et consignations, Trésor public, Banque de France...) suite à la remise d'un ordre de paiement.

Les opérations mises en œuvre pour réaliser ces paiements scripturaux et permettre le transfert de fonds entre un débiteur et un bénéficiaire sont multiples. En droit français, ces opérations bancaires sont réservées, sauf dérogations, à des institutions soumises à un régime prudentiel et contrôlées par la Commission bancaire (les établissements de crédit). Le schéma suivant décrit les principales phases d'un paiement scriptural.

Figure n°1 : Représentation graphique de la phase de transaction



Source : Banque des règlements internationaux (2006)

- Le chèque

Le chèque est un ordre écrit donné par le titulaire d'un compte (le tireur) à son établissement bancaire ou postal (le tiré) de payer une somme d'argent à un bénéficiaire déterminé (un tiers ou soi-même).

Pour être valable, un chèque émis doit comporter des mentions obligatoires :

Le nom du bénéficiaire, l'indication de la somme en chiffres et en lettres, le lieu et la date d'émission, ainsi que la signature du titulaire.

De même, lorsque vous souhaitez déposer un chèque sur votre compte, vous devez l'endosser, c'est-à-dire y apposer votre signature au dos. Penser également à y inscrire le numéro de votre compte pour limiter les risques d'erreurs de traitement.

Les principaux types de chèques sont :

- le chèque barré qui ne peut être payé qu'à une banque, une caisse d'épargne ou un centre de chèques postaux,
 - le chèque certifié, dont le montant est bloqué sur le compte du tireur pendant une période déterminée.
 - le chèque de banque dont le paiement est garanti par le tiré, la provision correspondante étant bloquée : jusqu'au paiement, et au plus tard, jusqu'au délai de validité du chèque. (Un chèque est valable durant un an huit jours, un an pour un chèque postal à compter de sa date de signature) (LUTFQLLA Michel, 2004 : 95).
- Les virements

Un virement bancaire est une opération de transfert de fonds d'un compte à un autre. Il s'effectue électroniquement entre deux comptes bancaires, qui ne sont pas nécessairement tenus dans la même agence ou la même banque.

On distingue différents types de virements bancaires :

- Le virement interne (entre deux comptes ouverts dans la même banque) et le virement externe (dans deux banques différentes).
 - Le domestique (réalisés dans le même pays) et le virement à destination d'un pays de l'UEMOA et le transfert international.
 - Le virement ponctuel et le virement permanent (virement automatique pour le paiement d'un loyer par exemple (FONTAINE, 2003 : 119).
- Les cartes bancaires

C'est une carte émise par les organismes visée à l'article 42 du règlement 15/2002/CM/UEMOA, relatif aux systèmes de paiement dans les États de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), et permettant à son titulaire de retirer ou de virer des fonds.

Sécurisée et pratique, aujourd'hui, la carte bancaire séduit 9 individus sur 10 (FONTAINE, 2003 : 119).

Elle est valable deux ans et elle est toujours nominative.

La carte bancaire présente diverses formes (de retrait, de débit, de crédit ...). Elle se présente sous la forme d'une carte plastique mesurant 85,60 x 53,98 mm, équipée d'une bande magnétique (piste et/ou puce électronique), et permet :

- le paiement auprès de commerces physiques possédant un terminal de paiement ou un paiement virtuel sur internet,
- les retraits d'espèces aux distributeurs de billets (OHASSENIAN, 2004 :19).

La carte bancaire est associée à un réseau de paiement tel que VISA, MasterCard, American Express, JCB.

Nous pouvons distinguer différents types de cartes :

- La carte de débit.

Elle accepte différentes options au choix du porteur :

- débit immédiat : imputation au jour le jour sur le compte bancaire du porteur,
- débit différé : le compte du porteur est débité périodiquement à date fixe, voire mobile comme le dernier jour ouvrable du mois.

La gestion du débit n'est cependant pas une propriété du support en tant que telle : il s'agit d'une des modalités du contrat passé entre le porteur et l'organisme émetteur.

En effet, sauf pour les cartes à autorisation systématiques, on peut très bien, en accord avec l'organisme émetteur de la carte, passer du débit immédiat au débit différé et vice-versa (OHASSENIAN, 2004 :44).

- Paiement ou retrait simple en distributeur automatique de billets (DAB).
- Paiement ou retrait simple à autorisation ou non.

- Paiement ou retrait simple à utilisation internationale, etc.
- La carte de crédit.

A l'inverse de la carte de débit dont les dépenses sont débitées directement du compte courant du porteur (au jour le jour ou mensuellement), les dépenses avec la carte de crédit sont débitées directement d'une réserve de crédit renouvelable, avec le remboursement des dépenses à la banque étalé par petites mensualités pour l'utilisateur. Leurs cotisations annuelles sont généralement inférieures à celles des cartes de débit (BERNET et al, 2008 : 423).

1.2 Les risques bancaires rencontrés

Les risques bancaires rencontrés sont les risques de liquidité, de marché, de solvabilité, de taux d'intérêt, de taux de change, de crédit, et de risque opérationnel.

1.2.1 Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est issu du rôle de transformation d'une banque dont le terme des emplois est en général supérieur au terme des ressources, transformation inhérente à l'activité bancaire. Il concerne les placements financiers qui sont très difficiles à liquider (c'est-à-dire à vendre) très rapidement. Il ne s'agit donc pas d'éviter la transformation mais pouvoir évaluer, en cas de crise de liquidité et compte tenu de l'échéancier des actifs et passifs, en combien de temps et à quel prix la banque pourra honorer ses engagements. Cette question comporte deux aspects: la mesure du risque de liquidité et sa gestion.

Dans les périodes de tension sur les marchés, une course à la liquidité peut avoir lieu et les investisseurs qui ont pris un risque de liquidité important peuvent subir des pertes de capital. Pour les banques, elles reçoivent majoritairement des dépôts à court terme de leurs clients et font des prêts à moyen et long terme. Il peut donc se créer un décalage entre les sommes prêtées et les sommes disponibles (dépôts), ces dernières peuvent être insuffisantes. Dans ce cas on parle de manque de liquidités (MOREAU, 2002 : 64 - 82).

1.2.2 Le risque de marché

Le risque de marché est le risque de perte ou de dévaluation sur les positions prises suite à des variations des prix (cours, taux) sur le marché. Ce risque s'applique aux instruments suivants : les produits de taux (obligations, dérivés de taux), les actions, les changes, les matières premières (FISCHER, 2000 : 205).

Le risque sur produits de taux et actions se mesure sur la base du "portefeuille de trading" ; c'est-à-dire des positions détenues par la banque pour son propre compte dans un objectif de gain à court terme, par opposition aux activités "normales" de financement et d'investissements.

Par contre, le capital requis pour la couverture des positions en change et matières premières s'applique sur la totalité de ces positions.

Chaque catégorie d'instrument nécessite une méthode de calcul différente, qui consiste toujours à évaluer d'abord une position, puis à calculer le capital requis en appliquant une pondération de 0 à 8% sur cette position (JEGOUREL, 2005 : 27).

1.2.3 Le risque de solvabilité

La solvabilité d'une banque est donc sa capacité à faire face aux demandes de retrait de ses déposants. Et cela fait partie de la responsabilité des autorités de tutelle, de s'assurer que les banques sont bien aptes à faire face à leurs obligations. Il y va en effet de la stabilité de l'économie tout entière d'un pays (OHASSENIAN, 2004 : 45).

Dans l'égalité vue plus haut, on voit que pour pouvoir distribuer davantage de crédit, la banque doit soit collecter davantage de dépôts, au risque de ne pas pouvoir rembourser ceux-ci, soit renforcer ses capitaux propres.

Or une entreprise se trouve davantage en sécurité si une partie de son actif circulant n'est pas financée par des ressources qui viendront à échéance dans l'année. L'actif présente toujours un caractère aléatoire et donc risqué (en particulier quand il est constitué essentiellement de créances comme pour les banques), alors que les dettes, elles, sont inéluctables. C'est pourquoi il faut qu'une partie de l'actif soit financée non pas par des dettes mais par du capital.

D'autre part si on impose à une banque d'augmenter ses fonds propres elle a plus à perdre en cas de faillite et aura donc tendance à adopter des activités moins risquées.

Le niveau de fonds propres est garant de la solidité financière de l'entreprise. Les fonds propres sont donc garants de la solvabilité de la banque face aux pertes que les risques pris à l'actif sont susceptibles d'engendrer.

Pour toutes ces raisons, le ratio de solvabilité, dans le cas des banques, s'exprimait initialement par le rapport du montant des fonds propres au montant des crédits distribués, ceux-ci étant pondérés par leur caractère plus ou moins risqué (ZOLLINGER, 2008 : 78).

1.2.4 Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux a déjà été défini comme celui qui, sous l'effet d'une variation adverse des taux d'intérêt, détériore la situation patrimoniale de la banque et pèse sur son équilibre d'exploitation. Après avoir donné quelques définitions, on examinera la mesure puis la gestion du risque de taux. Le risque de taux d'un actif financier (respectivement passif financier) est la variation du prix ou de la valorisation de cet actif (respectivement passif) résultant d'une variation des taux d'intérêt (CLEARY, 2006 : 26).

Une banque dont les prêts à long terme à taux fixe sont financés en partie par des ressources à court terme (ou des ressources à taux variable) risque de voir le taux de ses ressources atteindre ou dépasser le taux de ses prêts en cas de hausse des taux du marché monétaire. L'inverse, quoique plus rarement présent dans la pratique, est tout autant risqué, si les ressources sont à taux fixe et les emplois à taux variable, une baisse de ces taux nuit à la rentabilité. Elle peut éventuellement couvrir ce risque par des dérivés financiers, notamment des swaps de taux d'intérêts (VERRET, 2005 : 51).

1.2.5 Le risque de taux de change

L'origine du risque de change est la détention de créances et dettes en devises, d'où des gains ou pertes en cas de variations du cours de ces devises. Comme pour le risque de taux d'intérêt, on donnera quelques définitions, puis la mesure et la gestion du risque de taux de change seront étudiées.

Le risque de change d'un actif financier est la variation du cours de change de cet actif par rapport à une autre devise résultant d'une variation du taux de change. Par exemple, le fait de se faire payer au Sénégal en Dollars, peut selon le cours XOF/USD, faire baisser la valeur de l'argent ou inversement en gagner. Le risque de change est un élément négatif du patrimoine de l'entreprise qui doit être valorisé en comptabilité. Selon le principe de prudence le risque de change doit être provisionné (MOREAU, 2002 : 51).

1.2.6 Le risque de crédit

Le risque de crédit est la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux. On le distingue des deux autres grands types de risque auxquels sont soumises les institutions Financières : le risque de marché et le risque opérationnel.

Le risque de marché est le risque que la valeur d'un actif (d'une dette) détenu(e) par une institution financière varie en raison de l'évolution des prix sur les marchés financiers.

Ce risque prend différentes formes : le risque de change (qui modifie la valeur des avoirs en devises de l'institution), le risque de taux (qui affecte la valeur des instruments des taux) ou le risque de marché proprement dit (qui affecte le prix des actions, en particulier). De son côté, le risque opérationnel est, selon le Comité de Bâle (2001), « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Il renvoie donc à des inefficiences de l'organisation et du management de l'institution (HERARD, 2003 : 123).

Le risque de crédit est le risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. S'il était à l'origine une préoccupation pour les seuls organismes bancaires, il concerne pourtant toutes les entreprises (notamment via les créances qu'elles accordent à leurs clients, qui sont des formes de prêt à court terme), et nombreuses sont aujourd'hui amenées à l'intégrer dans leur gestion afin de le minimiser.

Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise: toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier. Comptable ment parlant, les créances et emprunts accordés à des tiers constituent ainsi un poste spécifique dans le bilan de l'entreprise et toute évolution négative obère d'autant la survie de l'entreprise à moyen ou long terme. Très tôt, les entreprises ont donc cherché à s'immuniser contre ce risque de crédit, et ce de deux manières. En amont, le risque peut faire l'objet d'une évaluation grâce à différents

critères et des techniques mêlant calcul et intuition. Suite à cette évaluation, les entreprises disposent ensuite de différents moyens de protection pour minimiser voire annuler ce risque économique (GUILHOU, 2002 : 316).

1.2.7 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel constitue la grande innovation de Bâle 2. Il porte sur l'ensemble des processus de gestion de la banque. Il est défini selon le comité de Bâle comme « le risque de pertes pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou d'événements externes ».

Ces événements de risque sont les fraudes internes ou externes, les risques qui touchent aux relations clients, les problèmes liés à la gestion du personnel, les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques, l'interruption totale ou partielle des systèmes ou des processus, et la mauvaise exécution de certains processus qu'ils soient internes ou externes à la banque.

Le risque opérationnel est spécifique à l'activité bancaire, et son contrôle peut s'envisager dans différents secteurs (MANIVIT, 2003 : 147).

1.3 Risques liés aux moyens de paiement fiduciaires

Les moyens de paiement fiduciaires comportent des risques. Il est assez fréquent que les organismes, pour éviter les risques liés à la manipulation de pièces, prévoient que les paiements se font exclusivement par mandat postal ou TIP (les frais d'émission de mandats étant alors pris en charge par l'organisme).

1.4 Risques liés aux moyens de paiement scripturaux

Les risques liés aux moyens de paiement scripturaux se composent de ceux liés au paiement par chèques, ceux liés au paiement par cartes bancaires et enfin ceux liés au paiement par virements.

1.4.1 Les risques liés aux paiement par chèques

Le paiement par chèque est caractérisé par le risque d'impayé et de fraude. Aussi, ce mode de paiement présente des risques: risque de vol, risque d'absence de provision, risque de change s'il est libellé en devises, durée d'encaissement plus ou moins longue. De plus, les délais

d'encaissement peuvent être longs (envoi par la poste, intervention de plusieurs banques) et les frais importants (SEFRAOUI, 2008 : 14).

1.4.2 Les risques liés aux paiement par cartes bancaires

L'utilisation des cartes bancaires, qu'elles soient de retrait et de paiement ou de crédit, présente plusieurs risques. En effet, certains ont vu leurs comptes vidés après qu'ils aient perdu leurs cartes, d'autres ont été débités d'opérations qu'ils n'ont jamais effectuées... En fait, les risques liés aux cartes bancaires sont de quatre types : le vol et la perte, l'utilisation frauduleuse, le piratage et enfin le surendettement.

Si les trois premiers sont du domaine de l'imprévu, le dernier risque, le surendettement, est, lui, lié au comportement du client. En effet, le plus souvent, les chargés de clientèle des banques proposent aux nouveaux clients de prendre des lignes de découvert (dépassement du solde) au moment de l'ouverture des comptes sur chèques. Ces lignes peuvent atteindre dans certains établissements 100% des revenus, ce qui veut dire qu'un client peut consommer en un mois le double de son salaire. Avec la facilité qu'offrent les cartes bancaires pour le retrait d'argent et le règlement des achats, nombreux sont ceux qui dépassent largement leurs soldes en compte et creusent de manière dangereuse leurs déficits. A la fin du mois, une bonne partie des revenus servent à rembourser les dépassements. Ceci sans oublier les intérêts, dont le taux atteint souvent le niveau maximum fixé par les autorités monétaires, à savoir 14% actuellement (taux maximum des intérêts conventionnels appliqués par les établissements de crédit).

Pour les cartes de crédit revolving ou crédit permanent, le risque de surendettement est encore plus grand. En effet, si leurs détenteurs ne les utilisent pas de façon rationnelle, les remboursements ainsi que les intérêts peuvent ronger considérablement les revenus.

En principe, la vocation des cartes revolving est de mettre à la disposition du client une réserve d'argent à utiliser en cas d'imprévu (accident de voiture, hospitalisation...) ou pour saisir une opportunité (période de soldes limitée dans le temps, par exemple). Or, le plus souvent, les clients, mal conseillés par les chargés de clientèle des banques, utilisent ces cartes non pour subvenir à des besoins exceptionnels mais pour leurs dépenses courantes. Résultat : des montants de remboursement conséquents sont prélevés au début de chaque mois (SEFRAOUI, 2008 : 15).

1.4.3 Les risques liés aux paiement par virement.

Dès que le destinataire du virement accepte l'avis de virement bancaire sur son compte, l'opération de virement est définitivement réalisée (sauf protestation de sa part avant acceptation du virement).

Contrairement aux paiements par espèces, le virement bancaire a l'avantage d'éviter un retrait et un transport des espèces : les transferts de fonds se font à distance, et ce, même à l'étranger (virement bancaire international). Aussi, comparé au chèque bancaire et à la carte bancaire, le virement bancaire représente moins de risque de perte ou de vol (argent électronique). Au cas où le compte du débiteur n'est pas suffisamment approvisionné pour effectuer le virement bancaire (découvert bancaire), l'émetteur d'ordre de virement ne subit pas de sanction ou de pénalité (contrairement au paiement par chèque) (LOUISOT, 2008:7).

1.4.4 Les risques liés au système d'information

En général, le système de traitement des moyens de paiement est totalement intégré et cela engendre des risques tels que celui de la sécurité de l'information (SIRUGUET, 2001 : 490-491).

1.4.5 Les risques de fraudes

Le risque de fraude également appelés risques d'intégrité concernent les pertes financières résultants d'une escroquerie internationale par un employé ou un client. Dans la banque (siège ou agences), le principal type de fraude est le vol direct d'argent.

Parmi les autres formes d'activités frauduleuses, citons l'établissement d'états financiers trompeurs. Le personnel de terrain manipulant des sommes importantes, les contrôles de caisses sont d'une importance capitale. Si elles demeurent incontrôlées les risques opérationnels augmentent, car les activités frauduleuses ont la fâcheuse habitude de se propager rapidement d'un employé à un autre (JIMENEZ & al, 2008 : 70).

1.4.6 Le risque lié au blanchiment

Les banques peuvent s'exposer à des cas de fraude avec par exemple des clients indésirables ou avec la complicité de certains employés, ce qui engendre des pertes sèches pour la banque.

1.4.7 Le risque comptable

En cas de disparition ou de non justification de pièces comptables dans un système entièrement informatisé, il Ya un risque élevé de risque de perte de la piste d'audit.

Conclusion

Les moyens de paiement sont vulnérables aux risques survenant de façon inopinée, brutale et susceptibles de causer des dommages aux biens de l'entreprise ou à son environnement. Ce processus nécessite donc une gestion rigoureuse de ses risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

L'univers bancaire se caractérise par une multiplicité des risques et toute l'activité commerciale ou industrielle implique un risque. En effet, la banque de par ses activités supporte naturellement des risques et ces derniers sont de nature micro et macro-économiques. Le principal problème auquel font face les banques est dû à la présence d'un risque de pertes causée par des défaillances techniques ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque. Il serait donc judicieux que les banques disposent de méthodologies qui permettent d'évaluer le risque opérationnel source de problème. Le risque opérationnel occupe actuellement un intérêt croissant au niveau des établissements de crédits. Ceci peut être attribué pour partie à des incidents récents ayant entraîné des pertes importantes et une prise de conscience accrue des directions générales et pour partie aux interventions nationales et internationales de contrôle de la profession. Il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque.

Ainsi l'objet de ce chapitre sera en premier lieu de mettre l'accent sur la méthode d'identification des risques opérationnels liés aux moyens de paiement, en second lieu nous présenterons les méthodes d'évaluation des risques opérationnels et enfin nous présenterons la cartographie des risques opérationnels comme outil d'évaluation et de suivi.

2.1 Méthode d'identification des risques opérationnels liés aux moyens de paiement.

Il existe plusieurs méthodes d'identification des risques opérationnels liés aux moyens de paiement dont:

- l'analyse prospective,
- l'analyse historique.

2.1.1 Analyse prospective

C'est une méthode qui consiste à faire l'inventaire des différents facteurs des risques opérationnels auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés.

Pour cela, une typologie des risques opérationnels doit être établie en prenant en considération des facteurs d'ordre interne, et d'autres d'ordre externe.

Comme exemple on a : les risques de procédures dues à des défaillances humaines ou des systèmes, incendies, panne de réseau, risque juridique et fiscal, risque informatique et risque de blanchiment et de fraude. Par ailleurs, en déployant des démarches de quantification des conséquences de ces risques recensement des litiges clients, des pertes financières dues à des dédommagements, des rectifications d'erreurs, des discontinuités de services, des délais anormaux de traitement d'opérations clientèles, l'établissement pourra mieux se situer pour mesurer, prévenir et gérer efficacement ces risques. Une fois que les risques sont cernés, l'étape suivante consiste à déterminer les lignes métiers exposées aux risques opérationnels. Cette étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous processus, voire d'affiner cette division en dressant une liste des différentes fonctions au sein de chaque département de la banque.

A chaque ligne de métier est alors associé le risque qui peut l'affecter directement ou indirectement (GAULTIER, 2004 : 16).

2.1.2 Analyse historique

Le but principal de cette méthode est de déterminer les lignes de métier touchées directement ou indirectement par un événement défavorable dans le passé et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

Pour cela, il suffit de dresser un récapitulatif des différents risques qui ont touché les services de la banque et qui ont provoqué des pertes. Ayant ces données, les établissements de crédits auront suffisamment de couples risques/métier, pour pouvoir finalement établir une matrice risques /métier. Cette méthode est beaucoup plus facile pour des banques qui possèdent un historique de données internes, relatif aux différents événements. Il conviendra aussi de dégager l'importance accordée à chaque type de risques selon une appréciation quantitative sous forme de probabilité, ou de manière qualitative sur une échelle d'importance.

Cette méthode trouve ses limites au niveau du recueil des données dans la mesure où les banques sont peu enclines à avouer leurs défaillances internes, qui peuvent constituer selon elles une dégradation de leur image et de leur réputation, malgré le fait que ces éléments soient pourtant nécessaires à la construction de bases de données fiables.

Toutefois, certains établissements s'orientent lentement vers la construction de base de données « incidents » qui regroupe un historique relatif aux événements générateurs de risques, les fréquences d'apparition, les possibilités de réalisation, les fonctions concernées, les pertes dégagées.

En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les banques auront la possibilité de mesurer leur exposition aux risques opérationnels, prévenir leur ampleur et le cas échéant décider du montant de la couverture qui sera allouée (GAULTIER, 2004 : 18).

2.2 Méthode d'évaluation des risques opérationnels

Pour l'évaluation des risques opérationnels, nous nous appesantirons sur :

- l'approche indicatrice de base (BIA),
- l'approche statistique (approche de mesure avancée),
- l'approche standard (par scénarii).

2.2.1 Approche indicateur de base (BIA)

La novation marquante de la réforme consiste dans l'introduction et la généralisation des systèmes de notation interne. Il s'agit d'une approche s'inscrivant dans une démarche de responsabilisation accrue des établissements (transfert de responsabilisation en matière de méthode et de moyens) et reflétant la complexité et la sophistication de l'activité bancaire, la différence entre les types d'activité et les types d'établissement, mais aussi la difficulté renforcée pour appréhender la surveillance des risques à travers une approche essentiellement juridique et/ ou par l'application de ratios simples et universels. La finalité de cette approche amène les banques à développer des méthodologies de mesure de la probabilité de défaillance. Par conséquent elle pourrait fortement différer d'une banque à une autre. C'est ce qui prouve le caractère flexible du nouveau dispositif.

Une intégration et contribution des régulateurs persistent encore puisqu'ils érigent et consentent les autres paramètres tels que le montant de la perte et du recouvrement après défaillance, d'autant plus le traitement des garanties et des collatéraux.

Le rating interne apparaît donc comme un système complet puisqu'il traite l'ensemble des contreparties, quelle que soit leur poids. En outre, il étudie non seulement la probabilité de défaut mais aussi les répercussions après défaillance. Le caractère simple ou complexe de l'approche IRB est conditionné par les sources de détermination des paramètres (JEGOUREL, 2005 : 14).

2.2.2 Approche statistique (approche de mesure avancée)

Elle s'appuie sur une base de données des événements de pertes collectés au sein de l'établissement, enrichis de données provenant de sources externes. L'exemple le plus représentatif des méthodes statistiques est l'approche par la « Distribution des pertes » ou « Loss Distribution Approach » (LDA). La démarche consiste d'abord à établir, pour chaque ligne métier et chaque type d'événement de pertes, deux courbes de distribution des probabilités de pertes, l'une représentant la fréquence des événements de pertes sur un intervalle de temps donné, (Loss Frequency Distribution), l'autre la sévérité de ces mêmes événements (Loss Severity Distribution).

La démarche consiste d'abord à établir, pour chaque ligne métier et chaque type d'événement de pertes, deux courbes de distribution des probabilités de pertes, l'une représentant la fréquence des événements de pertes sur un intervalle de temps donné, (Loss Frequency Distribution), l'autre la sévérité de ces mêmes événements (Loss Severity Distribution). Pour ce faire on trie les événements de pertes par fréquence d'une part, et par coût d'autre part, et l'on représente le résultat sous forme graphique (histogrammes).

Pour chacune des distributions obtenues, on recherche ensuite le modèle mathématique qui rend le mieux compte de la forme de la courbe. Pour valider le choix d'un modèle mathématique, on met en relation le résultat (fréquence ou perte) prédit par le modèle mathématique et le résultat de la courbe issue des données réelles : si les deux courbes se superposent, le modèle est réputé fiable.

On combine alors les deux distributions, en utilisant une simulation de Monte-Carlo afin d'obtenir, pour chaque ligne métier et chaque type d'événement, une courbe agrégée de distribution des pertes pour un horizon de temps donné. Pour chacune, la Value At Risk (VAR)¹¹⁽²⁾ est la perte maximale encourue avec une probabilité de 99,9% (JEGOUREL, 2005 : 16).

2.2.3 Approche standard (par scénarii)

L'approche par scénarios consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier et de spécialistes de la gestion des risques. Le but est d'obtenir de ces experts une évaluation de la probabilité et du coût d'incidents opérationnels identifiés conformément aux grilles d'analyse proposées par le comité de Bâle.

La construction des scénarios combine l'ensemble des facteurs de risques d'une régression donnée. On effectue ensuite des simulations en faisant varier les facteurs de risque.

Cette approche constitue un complément intéressant quand les données historiques ne sont pas suffisantes pour appliquer une méthode purement statistique. Elle trouve en particulier son application pour évaluer les impacts d'événements de risque de sévère amplitude, ou l'impact de la survenance simultanée de plusieurs événements. En effet la méthode statistique décrite plus haut présente l'inconvénient de considérer les incidents opérationnels comme complètement décorrélés, et ne prend pas en compte leurs effets éventuellement cumulatifs. Contrairement à ce que pourrait indiquer son intitulé, l'approche par scénarios n'a pas qu'un aspect purement "qualitatif". Elle se prête également à la modélisation mathématique et le corpus théorique sur le sujet est abondant (JEGOUREL, 2005 : 18).

2.3 Cartographie de risques opérationnels comme outil d'évaluation et de suivi

La première étape de la démarche de suivi des risques opérationnels consiste à établir une cartographie de risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

Un processus métier désigne un ensemble de tâches coordonnées en vue de fournir un produit ou un service à la clientèle. La définition des processus métier répond en premier lieu à un découpage économique de l'activité de la banque, et non un découpage organisationnel.

L'identification des processus métier part ainsi des différents produits et services et identifie les acteurs (qui peuvent appartenir à des entités différentes au sein de l'organisation) et les tâches impliquées dans la fourniture de ces produits.

A chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus (en termes de résultats concrets, ou en termes de délais). Pour chaque événement le risque est évalué en terme de :

- probabilité d'occurrence,
- perte encourue en cas de réalisation.

Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide et sur le plan organisationnel à la ligne métier où l'incident a eu lieu. Le comité de Bâle a d'ailleurs défini des listes de rubriques standards applicables dans ces domaines.

La classification des risques reflète la vision dont le management souhaite disposer au plus haut niveau, doit permettre d'établir des synthèses transverses à toutes les activités, et à ce titre doit être établie par un département central de suivi des risques.

Par contre, pour être réaliste et utile, l'analyse des processus métier et des risques encourus doit être confiée aux opérationnels concernés. Ceux-ci s'appuieront sur un cadre de travail rigoureux et identique pour tous, mais qui leur permette de décrire leurs activités.

Enfin la cartographie ne saurait être complète si elle ne s'accompagnait de l'identification des facteurs de risque (Key Risk Indicators): ce sont les éléments quantitatifs susceptibles d'augmenter la probabilité de réalisation d'un risque : nombre d'opérations traitées, taux d'absentéisme, etc. Cette notion constitue le fondement de la méthode dite des "Scorecard" (Kaplan & al, 2007 : 56).

2.4. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement

Le processus de maîtrise des risques liés aux moyens de paiement comprend l'ensemble des systèmes de contrôle interne mise en œuvre par le management à tous les niveaux de la banque.

Ce dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement comprend :

- l'environnement interne
- l'objectif des événements

- l'identification des risques
- l'évaluation des risques
- le traitement des risques
- l'information et la communication
- le pilotage

(P. MERLIER, 2004 : 125).

2.4.1 Le contrôle interne dans la gestion des risques liés aux moyens de paiement

Le contrôle interne est définie par COSO dans son référentiel « Internal Control Integrated Framework » comme étant un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable à la réalisation des objectifs tels que :

- la fiabilité des informations financières ;
- la sécurité des actifs ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la conformité des lois et des règlements en vigueur

(RENARD, 2006 : 124)

Pour BERTIN, 2007 : 95, le contrôle interne concerne les activités ; c'est-à-dire qu'il s'applique aux biens, aux personnes et aux informations quelques soit les circonstances ou l'époque.

Toutefois, l'ensemble des activités de la banque doit, au préalable être structuré ; c'est-à-dire définir les niveaux de contrôle, organisation rigoureuse de la fonction.

Selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, les principaux objectifs du processus de contrôle interne au sein d'une institution financière sont les suivants :

- vérifier l'efficacité et l'efficacé des opérations,
- assurer la fiabilité de l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion,
- garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur.

2.4.2 L'approche du contrôle interne par la gestion des risques

Traditionnellement, les systèmes de contrôle interne ont essentiellement porté sur la détection, puis la résolution des problèmes.

L'approche du contrôle interne par la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement en revanche, met l'accent sur l'identification des problèmes et leur prévention avant la survenance d'une perte. Par le passé, de nombreuses banques ont considéré le contrôle interne comme une fonction périphérique distincte de leur opération.

Un système de contrôle interne efficace signale au conseil d'administration au management les risques identifiés dans le département ou dans l'agence concernée. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre le risque opérationnel, la banque doit intégrer la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de la structure.

Pour la banque, une gestion des risques opérationnels efficace consiste à lutter contre les risques opérationnels les plus dangereux pour la santé financière et la pérennité à long terme.

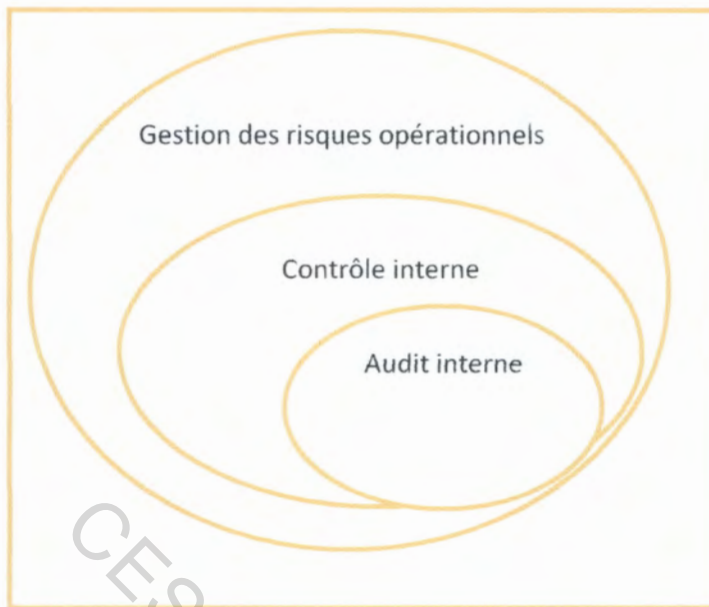
(SCHICK et al, 2010 : 352).

2.4.3 Relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne

L'audit interne est une composante du processus du contrôle interne. Les praticiens confondent souvent « contrôle interne » et « audit interne ». Le second faisant partie intégrante du premier.

Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques à postériori (après les opérations), le contrôle interne englobe les mesures de contrôle de risques à priori et à postériori (avant et après les opérations). En d'autres termes, l'audit interne n'est qu'une composante du processus de contrôle interne (OBERT, 2007 : 139).

Figure 2 : Relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne



Source: PECK et al (1995)

2.5 Les bonnes pratiques en matière de risques opérationnels

L'ensemble du dispositif Bâle II a été conçu pour inciter à évoluer progressivement vers la méthode avancée, celle-ci étant en principe moins consommatrice en fonds propres réglementaires. Cette économie de fonds propres trouve sa contrepartie dans la mise en œuvre d'une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels et, en définitive, à la réduction des pertes. C'est probablement la raison pour laquelle le régulateur a lui-même défini un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs.

2.5.1 Les principes de bonnes pratiques

Partant du principe fixé par le régulateur selon lequel un risque est correctement maîtrisé s'il est identifié, mesuré, évalué et géré, les trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable de contribuer à une meilleure surveillance prudentielle de ce dernier. Parallèlement à ces outils de mesure, le régulateur a développé dix principes de bons principes nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels, rappelant par là l'importance tant de l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel système, que de l'identification des risques opérationnels, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers (PIGE et al, 2003 : 231).

2.5.2 Elaboration d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement

- **Principe 1**

Le conseil d'administration de l'institution bancaire 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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 231).

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 (PIGE et al, 2003 : 232).

- **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 (PIGE et al, 2003 : 232).

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 (PIGE et al, 2003 : 232).

Conclusion

Les conditions de réussite d'une analyse de gestion des risques sont fondées sur la rigueur de la démarche, des méthodes d'identification et d'évaluation des risques dans la mesure où l'entreprise souhaite améliorer l'adéquation qualitative entre ses ressources et ses besoins à court, à moyen et à long terme.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

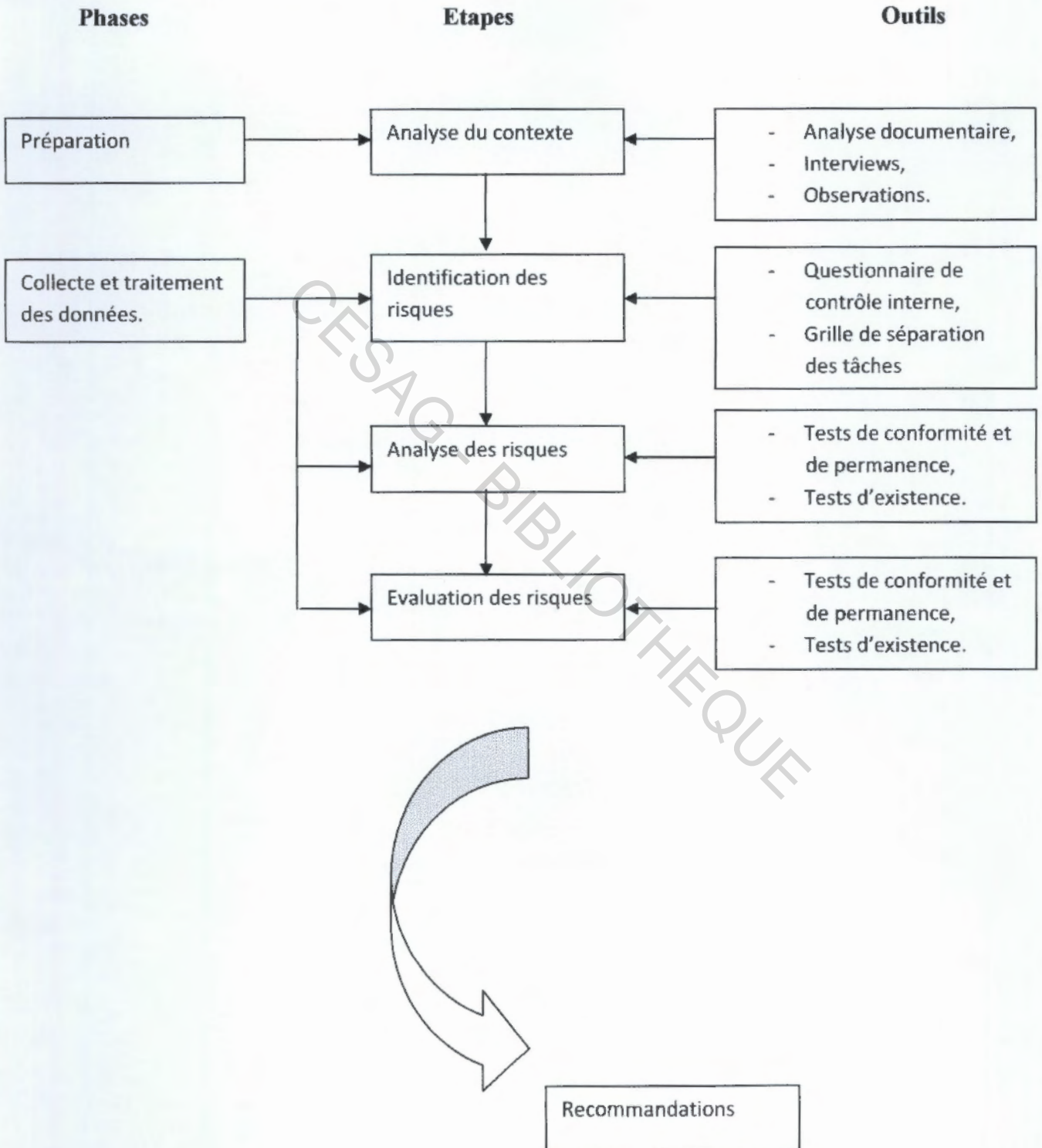
Après avoir présenté les moyens de paiement et l'analyse des risques opérationnels, l'objet de ce chapitre est de présenter notre méthodologie de recherche à travers notre démarche référentielle et les outils de collecte de données.

Il est à noter que la démarche référentielle résulte d'une consolidation de différentes démarches et des meilleures pratiques de gestion des risques dans divers secteurs d'activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Modèle d'analyse

Figure n°3 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3. 2 Population rencontrée

Pour la phase pratique de notre étude, nous avons pris des rendez- vous et ensuite rencontré le Directeur d'Exploitation et son adjoint, le Responsable Audit et Inspection, le Responsable de la Trésorerie, la Responsable de la Monétique, de même qu'un certain nombre d'agents au sein de la Direction d'Exploitation.

Notre échantillon d'étude se présente comme suit :

Tableau n°1 : Echantillon de l'étude

Effectif total	Effectif de l'échantillon	Effectif total	Pourcentage
Virements locaux	6	6	100 %
Opérations internationales	6	6	100 %
Traitement de chèques	10	10	100 %
Gestion du portefeuille	6	6	100 %
Caisse et visa	8	8	100 %
Trésorerie	2	2	100 %
Monétique	15	22	68 %
TOTAL	53	60	94 %

Source : Nous- mêmes

3.3 Outils de collecte des données

C'est l'ensemble des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données de la CBAO relatives aux moyens de paiement. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données.

3.3.1 Les outils de collecte d'information

Les outils de collecte d'information qui ont été utilisés sont l'entretien, l'observation directe et physique et l'analyse documentaire.

3.3.1.1 L'entretien

L'entretien se décompose en trois phases :

- La préparation :

La phase de préparation a débuté par une prise de rendez-vous, ceci en vue de s'assurer de la disponibilité de l'interlocuteur, ensuite la préparation du sujet ; pour cela, nous avons fixé les objectifs à atteindre.

- La conduite de l'entretien :

Elle a consisté en une prise de note en vue d'une part de ralentir le flux d'information et d'autre part de conserver la trace du déroulement de l'entretien et des points essentiels.

Pendant l'entretien, les questions étaient de type :

- questions ouvertes ou fermées,
- questions alternatives,
- questions suggestives.

Après l'entretien :

Immédiatement après l'entretien, nous avons formalisé les notes et exploiter ce qui pouvait l'être.

3.3.1.2 L'observation directe

L'entretien n'étant pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il fallait voir les documents et les liens entre eux. L'observation directe a consisté à aller voir sur place, être physiquement présent dans la situation, la regarder se dérouler en temps réel.

Elle a consisté à résumer notre compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement.

Cela a eu deux avantages :

- s'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise,
- s'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

3.3.1.3 l'analyse documentaire

Les documents consultés lors de l'analyse documentaire sont :

- le manuel des procédures en vigueur,
- les rapports d'audit de 2006 et 2008, sur les moyens de paiement,
- le rapport d'activité de 2009,
- la circulaire D1 97/1 du 10 mars 2010,
- la circulaire D3 90/3 du 15 juillet 2010.

Ces documents nous ont permis de mieux connaître le fonctionnement des moyens de paiement.

3.3.2 Les outils descriptifs

Les outils descriptifs qui ont été utilisés sont l'organigramme et la grille de séparation des tâches.

3.3.2.1 L'organigramme¹

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches nous permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

¹ L'organigramme peut être consulté à l'annexe 1, page 91

3. 3. 2.2 la grille de séparation des tâches²

C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie.

Elle relie nécessairement l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. Sa lecture permet de déceler sans erreurs incertaines les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier (RENARD, 2007 : 347-348).

Aussi comme son nom l'indique, la séparation des tâches décrit la répartition des fonctions ou des tâches et déceles les éventuels cumuls de fonctions incompatibles et d'y remédier (OBERT, 2004 : 77).

3.3.3 Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données qui ont été utilisées sont le questionnaire de contrôle interne et le tableau des risques.

3.3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne³

Le questionnaire de contrôle interne permet à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif du contrôle interne. Il est composé en général d'une liste de questions fermées qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne. (LEMANT, 1998 : 196).

3.3.3.2 les tableaux d'identification des risques⁴

Les tableaux d'identification des risques nous ont servi pour l'identification des risques en associant à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas atteint.

² Les tableaux d'identification des risques sont disponibles aux : 59-66.

³ Le questionnaire de contrôle interne peut être consulté à l'annexe 2 : 93-100 .

⁴ La grille de séparation des tâches peut être consultée à l'annexe 3 : 101-105.

Conclusion

Le troisième chapitre a permis de faire la revue des méthodes, des techniques et des mesures à mettre en place pour analyser la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement tant en anticipation qu'en traitement des risques avérés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de nous initier aux notions de l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement, et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la vie de l'entreprise ou organisation.

La connaissance approfondie des moyens de paiement, a facilité la description des risques opérationnels ainsi que les dispositifs de contrôle interne et d'évaluation de la maîtrise de ces risques liés à chaque étape de ce processus. Cette démarche théorique s'appliquera aux moyens de paiement de la CBAO. Elle pourra être appliquée aussi à toute autre institution financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE 2: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Face à un environnement en perpétuelle évolution, les moyens de paiement engendrent un nombre élevé de risques opérationnels. La multiplicité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs de la CBAO, en particulier les objectifs de développement du millénaire.

Pour appliquer les techniques et outils de conception pour exploiter les informations collectées auprès des acteurs liés aux moyens de paiement, nous avons choisi la CBAO groupe Attijarywafa Bank-Sénégal. En effet, comme toute structure, les dirigeants se soucient de la protection et de la sauvegarde du patrimoine.

Le premier chapitre de cette partie sera consacré à la présentation générale de la CBAO groupe Attijarywafa Bank-Sénégal, le second chapitre quant à lui, sera essentiellement consacré à la description des procédures des moyens de paiement à la CBAO. Le dernier chapitre sera consacré à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement de la CBAO groupe Attijarywafa Bank-Sénégal.

Chapitre 4: Présentation de la CBAO groupe Attijarywafa banque-Sénégal

L'année 2008 a été marquée par la réalisation de la prise de contrôle de la CBAO par le groupe Attijarywafa Bank et la fusion réussie entre AttijaryWafa Bank Sénégal et la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale, propulsant ainsi la CBAO, Groupe Attijarywafa Bank devant d'autres banques Sénégalaises.

S'appuyant sur un réseau fort de plus de 120 points de ventes et sur le savoir-faire de plus de 1000 collaborateurs motivés par la volonté de construire la première banque du Sénégal, CBAO mobilise l'ensemble de ses moyens au service de sa clientèle afin de lui offrir une plus grande proximité et une offre unique de produits et de services.

4.1 Historique

Née de la fusion en 2008, entre AttijaryWafa Bank Sénégal et la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale, CBAO est une banque de référence animée par une forte volonté d'innover et d'être la « Banque pour Tous ». CBAO entend proposer à sa clientèle des produits et des services modernes, adaptés à ses besoins. Elle ambitionne également de développer une approche spécifique en direction des Sénégalais Résidents à l'Etranger, en s'appuyant notamment sur sa filiale en France, la Compagnie de Banques Internationales de Paris (CBIP), et sur Attijarywafa Bank Europe, filiale européenne du groupe.

Créée il y'a un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) dénommée à cette époque Banque de Sénégal est à cette époque, la banque la plus ancienne de l'Afrique de l'Ouest.

Elle a, tout au long de son histoire, eu à changer de nom à plusieurs reprises: d'abord banque du Sénégal à sa création, elle est devenue banque de l'Afrique Occidentale (BAO) en 1901.

En 1960, date d'indépendance de nombreux pays Africains, la BAO a 38 sièges en Afrique.

Le changement de l'environnement socio juridique pousse alors les banques à réfléchir sur leur structure.

Dans ce cadre, la BAO a crée en 1965, avec la First National City Bank of New York, une nouvelle banque : la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO) dont le siège est

à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

La BIAO s'est développé de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de certains soubresauts politiques ou de campagne agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée au capital initial de 2 milliards porté de 3 077 M.F. CFA. L'Etat du Sénégal détient alors 35% du capital.

En 1988, faisant suite au choc pétrolier, à une sécheresse importante et à la carence du management du groupe BIAO, une restructuration a été menée permettant au groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe AttijaryWafa Bank, accompagné par ses actionnaires de référence (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79,15% du capital de la CBAO auprès du groupe MIMRAN. Cette opération a été conclue en Avril 2008, suite au Conseil d'Administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijarywafa Bank, par cette acquisition, réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest.

Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création du groupe Attijarywafa Bank en juillet 2006, première filiale du groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijarywafa Bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijarywafa Bank Sénégal.

Le capital social de la CBAO groupe AttijaryWafa Bank s'élève à 1 milliard 450 million de francs CFA et est détenu à hauteur de 79,15% par le groupe Attijarywafa Bank (Maroc), 9% par l'Etat du Sénégal et 12% par des privés.

La CBAO groupe Attijarywafa Bank Sénégal est dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

4.2 Activités

Les crédits à l'économie se sont fixés à 304,3 milliards de FCFA, enregistrant une hausse de 14,2%. Ils ont été tirés par le bon comportement des crédits à moyen terme et des escomptes.

Au 31 décembre 2008, 26,3% des ressources de la place, 22,2% des emplois et 29,9% des engagements par signature étaient détenus par CBAO.

Au titre des ressources, les dépôts de la clientèle se sont fixés à 436 milliards de FCFA en 2008 et sont en légère baisse (-0,07%) par rapport à l'année 2007. Les encours de dépôts à vue, plus importants, ont affiché une baisse de 8,1% par rapport à 2007 pour atteindre 164,6 milliards de FCFA pendant que les encours des dépôts à terme régressent de -5,79 %, pour atteindre 96,4 milliards de FCFA.

Concernant les engagements hors bilan, ils se sont établis à 155,7 milliards de FCFA en 2008 contre 158,8% en 2007, soit une légère baisse de 2%.

4.3 Structure organisationnelle de la banque

La Direction des Opérations du groupe Attijarywafa Bank Sénégal siège où nous avons effectué notre stage est composée de six (6) départements :

- le service Caisse comprenant la section caisse (chéquiers) et visa, ainsi que la caisse section principale,
- le service Virements Locaux,
- les Opérations Internationales,
- la Gestion du Portefeuille,
- la Trésorerie,
- la Monétique.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES RELATIVES AUX MOYENS DE PAIEMENT EXISTANTS

Au cours de cette section, il sera question de décrire les procédures liées à la caisse principale / section visa, aux virements locaux, la gestion du portefeuille, les opérations internationales et la monétique.

5.1 Service Caisse, Section Visa et Caisse Principale

Le service caisse de la CBAO siège est scindé en deux parties : d'une part une section caisse ou section chéquier et une section visa, d'autre part une section caisse principale et un centre de traitement des espèces.

❖ Section caisse (section chéquier et visa)

La caisse (section chéquier) comme son nom l'indique, reçoit l'ensemble des chèquiers du réseau. Après réception des chèquiers (à l'exception des chèquiers des entreprises), l'agent de cette section les envoie par courrier interne CBAO aux agences qui en ont fait la demande. Il est à noter que les chèquiers des particuliers et des « VIP » sont reçus à l'agence de Pompidou.

Au siège de la banque, si un client vient récupérer son chéquier, l'agent de caisse exige de lui une pièce valide pour contrôle. Si la pièce est conforme, celui-ci personnalise le (s) chéquier (s) et le (s) remet en présence du client.

Les chèquiers sont confectionnés par la société SENINFOR.

❖ Section Visa

Cette section s'occupe de la vérification et de l'authenticité de la signature des opérations bancaires (transfert, rapatriement et des mentions obligatoires du client sur les chèques).

La vérification se fait à l'aide d'une machine ; car les signatures des clients sont scannées dès l'ouverture de compte de ceux-ci.

L'une des fonctions de l'agent de cette section est la gestion du côté administratif ; c'est-à-dire la conformité de la signature du client sur le chèque. Si la signature du chèque est

conforme, il appose son accord sur celui-ci et le retourne au service qui le lui a envoyé pour traitement.

N.B. : la CBAO a trois motifs de rejets administratifs d'un chèque :

- ✓ rejet pour signature non conforme
- ✓ rejet pour signature non autorisée
- ✓ rejet pour signature conjointe non conforme.

5.2 La Trésorerie Principale

L'agent de cette section s'occupe de l'approvisionnement et du traitement de la liquidité de tout le réseau de la banque CBAO Sénégal, à l'exception des localités de Kaolack, Touba et Ziguinchor (approvisionnés par la BCEAO). La demande de provision de la caisse principale est faite sur demande de l'agent de caisse principale, par e-mail ou par simple coup de fil passé à la BCEAO. Auparavant, elle fait une demande de fonds à la trésorerie de la CBAO. Les fonds sont convoyés à la banque par les agents de la SAGAM sous pli scellé. Dès réception des fonds, l'agent de la caisse principale établit un bordereau correspondant à la somme reçue de la banque centrale. Ce bordereau comprend trois (3) volets :

- un volet que l'agent passe dans la caisse de l'agence et archive,
- un autre volet transmis à la trésorerie et
- le troisième au service audit et contrôle.

5.3 Le Service Virements Locaux

Le service virements locaux est composé d'un chef de service et de 6 agents.

En effet, à l'instar des autres moyens de paiement, un virement est un mode de paiement qui met au prise un donneur d'ordre (le client), une ou deux banques, un bénéficiaire et un montant en chiffre et en lettre.

Contrairement aux virements internationaux, un virement local est un virement qui se fait dans le même pays où réside le client ou dans la zone UEMOA.

Pour faire un virement, le client doit faire un ordre de virement ou de transfert à sa banque.

Ainsi, pour effectuer un virement local, les canaux ci-dessous sont nécessaires :

- le système de compensation ; ou SICA UEMOA
- le système de la RTGS (Real Time Gross Settlement).

5-3-1 Système de compensation ou SICA UEMOA

C'est un virement interbancaire qui se fait toujours dans une même zone francs (zone UEMOA), pour tout montant supérieur ou égal à cinquante millions (50 000 000 FCFA).

▪ Fonctionnement

Le donneur d'ordre (client) donne l'ordre à sa banque (CBAO) de virer une certaine somme à une autre banque de la zone franc au profit d'un bénéficiaire. Si cette somme n'excède pas cinquante millions de francs CFA (50 000 000 de FCFA), après vérification de la conformité de la signature du client et des autres mentions sur l'ordre de virement, l'agent de banque chargé des opérations débite le compte du client et crédite le compte du bénéficiaire via la banque indiquée. Mais les fonds seront disponibles à la banque du bénéficiaire que le lendemain de l'opération ; c'est-à-dire jour J + 1. A ce sujet, le RIB (relevé d'identité bancaire) ne doit excéder vingt-quatre (24) caractères et le compte banque de cinq (5) chiffres. A la fin de la journée, les banques de toute la place (du Sénégal) collectent tous les ordres de virement qui ont fait l'objet de compensation et font les échanges de valeur à la banque centrale.

5-3-2 Système RTGS

Le real time Gross Settlement (RTGS) est un système conçu pour les transferts interbancaires de gros montants supérieurs à cinquante millions de francs CFA (50 000 000 FCFA). C'est un système dans lequel chaque transaction est réglée sur une base brute et en temps réel. Le règlement ayant lieu en même temps ou avant que l'instruction ne soit transmise au destinataire.

Le système RTGS permet notamment de :

- traiter rapidement et en toute sécurité les paiements via la banque centrale, les montants élevés, susceptibles de créer un risque lié au fait que la défaillance d'un participant peut entraîner par effet de domino, celle des autres.
- réduire les risques de paiement (risque de crédit, risque de liquidité, risque légal, risque systémique).
- faciliter la gestion monétaire et le fonctionnement du marché financier.

▪ **Fonctionnement**

Dans ce système, les paiements transitent par la Banque Centrale en passant par un réseau « Swift ».

Le montant doit- être inférieur ou égal à cinquante millions de francs CFA (50 000 000 F CFA).

Cependant, le système RTGS accepte des virements inférieurs à 50 000 millions de francs CFA pour gérer certains circuits qui ne peuvent pas passer par la compensation.

Exemple : Si un fournisseur étranger désire de se faire rembourser par son client qui réside au Sénégal par exemple, le client contact sa banque (CBAO), celle -ci utilise la méthode RTGS qui consiste à donner l'ordre à la banque centrale (BCEAO) de virer les fonds à la banque du fournisseur dans son pays. Et le même jour de l'opération, celui-ci peut rentrer en possession de la somme due.

▪ **Comptabilisation**

La CBAO débite le compte du client par le crédit de règlement du compte interne BCEAO dans ses livres. Au même moment, la CBAO donne instruction à la banque centrale de débiter le compte CBAO dans le livre tenue par la Banque Centrale tout en précisant la banque intermédiaire et le client concerné.

En plus du traitement des virements locaux par les méthodes directes (SICA) et RTGS, le service des Virements Locaux s'occupe aussi du traitement des chèques de banque et de la mise à disposition (D.A.P).

5.3.3 Le chèque de banque

Tout comme la demande de chéquier, Le client désireux d'avoir un chèque de banque en fait la demande auprès de sa banque. Par opposition au chèque ordinaire (qui peut revenir impayé), le chèque de banque apporte une garantie; car parallèlement au compte du client, la banque ouvre un compte chèque dans ces livres et à chaque retrait, le compte client est débité par le crédit du compte chèque qui est approvisionné. Les frais sont logés sur un compte chèque de banque détenu en interne par la banque.

Au service virements locaux, l'agent chargé du traitement de cette opération reçoit une pièce comptable du client pour établir le chèque et le fait gaufrer. Car le montant du chèque gaufré l'évite d'éventuelle falsification.

❖ La mise à disposition (D.A.P)

Par exemple quand un client de la banque, lors de son absence voudrait que sa banque remette de l'argent à un tiers, celui-ci adresse un ordre portant sa signature et les mentions du bénéficiaire (nom, prénom, le montant et la nature de la pièce justificative avec laquelle ce dernier doit retirer l'argent) à la banque. A la réception de l'ordre et après vérification, la banque ouvre un compte d'attente D.A.P (Distributeur Automatique de Paiement) dans lequel elle fait virer le montant correspondant par le débit du même montant du compte du donneur d'ordre. Au moment du retrait, le bénéficiaire doit impérativement se présenter au guichet avec la pièce mentionnée sur le D.A.P et reçoit les fonds.

5.4 Le service des Opérations Internationales

Les opérations internationales comprennent deux pools répartis en trois (3) services :

- le crédit documentaire,
- la remise documentaire
- et le transfert d'argent.

Les opérations internationales engagent deux personnes : un acheteur et un vendeur qui ne sont pas dans un même pays.

5.4.1 Les transferts internationaux

Les transferts internationaux sont soumis à la réglementation de change. Ce sont des ordres reçus des clients qui peuvent-être des documents commerciaux, des frais d'études ou médicaux, etc...

• Fonctionnement

Tout virement supérieur ou égal à trois cent mille francs CFA (300 000 f CFA) doit avoir des justificatifs selon le motif du virement (soit un DPI, une autorisation d'échange ou un document douanier dans le cas d'une importation).

Il faut noter que la plus part des comptes sont en XOF.

Pour les autres devises (diplomates et autres clients), avant de faire l'ordre de bourse, l'opérateur doit d'abord s'assurer auprès du service trésorerie (donne le cours du jour) de la provision du compte du client. L'opérateur fait une simulation du compte afin de le réserver jusqu'au jour du transfert.

A ce stade, il y'a trois niveaux de contrôle :

- ✓ contrôle de l'opération par l'agent au moment de la saisie,
- ✓ premier niveau de validation fait par le chef de service,
- ✓ deuxième niveau de contrôle fait par le directeur des opérations.

▪ Circuit

Les ordres de transfert sont déposés au service courrier de la banque. Celui-ci les transmet au secrétariat de la Direction des Opérations. La secrétaire le transmet ensuite au service concerné. Le service, avant tout traitement, fait viser le document par le service visa pour la certification de la conformité de la signature du client. Le dossier est ensuite remis à l'agent qui est en charge de le traiter tout en prenant le soin de vérifier la conformité de tous les documents du dossier par rapport à la réglementation d'échange en vigueur. Si le dossier est conforme, il est exécuté. Mais s'il est non conforme, il est retourné au client.

▪ **Traitement**

Le dossier est saisi dans le logiciel DELTA et dans le module international. La taxe de transfert est de 6/1000.

Plusieurs comptes sont mouvementés à la fois :

Le compte commission créance et le compte contre- valeur position de change sont crédités, par le débit du compte client. Au même moment, dans la partie devise, le compte du correspondant est crédité par le débit du compte position de change.

❖ **Swift**

Le service transfert international travail avec deux types de Swift :

Le Swift de type 1 et le Swift de type 2.

- Le Swift de type 1 comprend le MT 103 (ordre de paiement) et le MT 199 (pour les messages libres de banque à banque).
- Le Swift de type 2 comprend le MT 202 (pour les avis de crédit) et le MT 299 (message libre).

5.4.2 Les rapatriements

Cette sous-section traite des rapatriements et des appels de fonds.

❖ **Les rapatriements**

Ce sont les fonds envoyés vers le Sénégal via la banque par les expatriés résidant à l'étranger, ou inversement les expatriés résidant au Sénégal qui font partir des fonds toujours via la banque vers d'autres pays.

• **Traitement:**

Le correspondant de la CBAO envoie un ordre de paiement (Swift de type 103). Sur ce Swift, nous avons des champs qui indiquent le message à saisir par l'agent dans le logiciel Delta. Cette saisie permet à la banque d'effectuer le traitement de l'opération tout en prenant sa commission.

✦ **Décryptage de quelques champs d'un Swift**

- Champs 20 → référence de l'émetteur
- Champs 32 → montant et date de valeur
- Champs 50 F → nom et adresse du donneur d'ordre
- Champs 59 → intitulé et numéro de compte du bénéficiaire

Si la banque qui envoie le message n'est pas un correspondant de la CBAO, elle transmet également un Swift au correspondant de la CBAO pour la couverture. Mais avant le traitement de l'opération par la CBAO, cette banque devra envoyer les fonds à la correspondance par un Swift de type 910 pour confirmation de crédit que la banque correspondante devra transmettre à la CBAO.

Si l'agent de la section rapatriement reçoit les Swift, il procède à un tri par rapport :

- aux correspondants,
- aux montants et
- à la date de valeur.

Alors il saisit les Swift de la date du jour ou de la veille avec les informations contenues sur les champs du Swift vue plus haut.

❖ **Les appels de fonds:**

Un appel de fonds est comme un ordre de transfert. Le client remplit un ordre de virement en y inscrivant son numéro de compte.

• **Traitement**

Si le client n'a pas de compte à la CBAO, il remplit un ordre de virement et cet ordre est transmis à la C.B.PIP (Compagnie Bancaire Internationale de Paris) qui est l'agence de la CBAO à Paris.

Si le client a un compte à la CBAO, il remplit toujours un ordre de virement en y joignant une copie de sa carte de séjour, une copie de son passeport, avec une commission d'une valeur de vingt cinq mille francs CFA (25 000 f CFA).

- **Circuit**

Pour faire l'appel de fonds, l'agent de la banque remplit un document qu'il fait viser par son chef hiérarchique. Le document complet est envoyé à la CBIP (Compagnie Bancaire Internationale de Paris). La CBIP envoie un ordre de paiement pour créditer le compte du client et débiter le compte CBIP de la CBAO.

5.4.3 Le service Monétique

La monétique est l'ensemble des technologies mises en œuvre pour l'utilisation des cartes bancaires. Elle permet les échanges d'argent de manière dématérialisée. La monétique regroupe les domaines suivants :

- la création des cartes et leur personnalisation,
- les systèmes "temps réel" permettant l'usage des cartes,
- le matériel acceptant les cartes (automates bancaires, terminaux de paiement électronique),
- les systèmes de traitement des transactions (compensation).

Le support physique de la monétique est une carte plastique équipée d'une bande magnétique et le cas échéant d'une puce électronique. Les 3 types de cartes existantes sont les cartes de paiement, les cartes de crédit, les portemonnaies électroniques.

Les systèmes monétiques sont catégorisés suivant leurs fonctions :

- **le porteur** : Il est client de la banque, et il y souscrit un "contrat carte". Il peut en être soit le titulaire nominatif du contrat (cas des particuliers) ou le porteur "professionnel" d'une carte endossée au compte d'une entreprise.
- **l'émetteur** : C'est la banque qui met à la disposition du porteur une carte. Elle assure les traitements de débit/crédit du compte du porteur, les mises en opposition et les litiges associés à l'usage de la carte.
- **l'accepteur** : C'est le domaine qui englobe l'entreprise qui propose l'usage de la carte bancaire pour un service. Par exemple la banque dans le cas d'un automate de retrait,

ou le commerçant dans le cas d'un paiement. Cela regroupe d'une manière générale tous les endroits où le porteur de la carte peut utiliser celle-ci.

- **l'acquéreur** : C'est le domaine qui couvre la collecte des données permettant le traitement d'une transaction. Dans le cas d'un automate de retrait, c'est la banque qui a installé l'automate. Dans le cas d'un paiement chez un commerçant, c'est la banque de celui-ci (ou son prestataire de service en cas d'externalisation). La banque acquéreur assure les traitements transactionnels liés directement à l'accepteur.

Le département monétique de la CBAO Sénégal groupe Attijarywafa Bank comprend deux pools :

- ✓ le pool traitement de cartes
- ✓ et le pool système d'information.

5.5 Description de la gestion des risques liés aux moyens de paiement à la CBAO groupa Attijarywafa Bank du Sénégal

A la CBAO groupe Attijarywafa Bank du Sénégal, la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement exige la participation du personnel à tous les niveaux. La méthode est liée à quelques degrés :

- ✓ le dispositif du contrôle interne,
- ✓ l'audit interne
- ✓ et l'audit externe.

5.5.1 Le dispositif du contrôle interne:

Moyens mis en place par la CBAO groupe Attijarywafa Bank pour surveiller les risques avant, pendant et après les opérations.

❖ **L'audit interne**

Le service chargé de la gestion des risques se base sur un échantillon pour administrer le questionnaire de contrôle interne et pour les entretiens. Le questionnaire est généralement transmis par e-mail.

Le responsable de la mission mesure l'impact de l'appréciation du risque sur le choix de la catégorie des méthodes de gestion (classique ou nouvelle). Après avoir collecté les informations nécessaires sur l'appréciation des responsables vis-à-vis de ces risques, l'on constate que pour se couvrir contre les risques de crédit, de change ou les risques opérationnels, les responsables ont tendance à utiliser des méthodes de gestion classiques.

Par contre, pour se couvrir contre les risques du taux d'intérêt, ils ont tendance à utiliser les nouvelles méthodes de gestions ; même si ces risques ne présentent pas une grande menace en vertu de la régulation de ce taux de la part de la CBAO groupe Attijarywafa Bank Sénégal.

Lors de la gestion de ces risques le responsable mesure :

- l'influence de la perception du risque sur le choix de la méthode de gestion,
- l'influence des variables de gouvernance sur le choix de la méthode de gestion,
- l'influence des variables de structure sur le choix de la méthode de gestion,
- l'influence du choix de la méthode de gestion sur la rentabilité des actifs,
- l'influence du choix de la méthode de gestion sur la performance financière,
- l'impact des déterminants bancaires sur la rentabilité des actifs.

❖ **L'audit externe**

Cela consiste à une évaluation externe des contrôles de la CBAO groupe Attijarywafa Bank du Sénégal.

Toutefois, le système du contrôle interne efficace est le premier moyen pour identifier, mesurer et réduire les risques opérationnels au sein de la CBAO Sénégal.

Conclusion

Voici ainsi présenté les procédures relatives aux moyens de paiement de la CBAO groupe Attijariwafa Bank. La prise de connaissance des procédures ci-dessus décrites nous permet de faire une critique en vue de procéder à une analyse de la gestion des risques liés à ce processus dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX MOYENS DE PAIEMENT DE LA CBAO GROUPE AttijaryWafa BANK SENEGAL

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, et nous n'aurons de cesse de le dire, les risques opérationnels sont des risques majeurs de l'activité bancaire. Et d'une manière spécifique, les activités des moyens de paiement sont exposées à un nombre important de risques.

L'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement s'inscrit dans la perspective de détecter les risques susceptibles d'entraver la bonne marche des activités liées aux moyens de paiement.

6.1 Analyse des activités et identification des risques liés aux moyens de paiement

L'analyse de l'existant va nous amener à identifier les différents risques possibles relatifs aux procédures étudiées.

6.1.1 Identification des risques liés aux moyens de paiement

L'identification des risques du processus des moyens de paiement se fera sur la base de l'analyse et de l'identification des risques de la caisse principale, de la caisse section chèquiers et visa, des virements locaux, des opérations internationales, des transferts internationaux, du traitement des chèques et de la monétique.

6.1.1.1 Analyse des activités et identification des risques liés à la Caisse Principale

La CBAO porte une attention particulière à la Caisse Principale, car c'est elle qui approvisionne toutes les agences, à l'exception de celles de Kaolack, Touba et de Ziguinchor.

Cependant, le processus d'approvisionnement de la Caisse Principale est peu sécurisé, car il se fait par e-mail ou par un simple coup de fil que l'agent de la caisse principale passe à la BCEAO. Ce qui ne laisse pas souvent de trace et peut engendrer une erreur sur les chiffres.

Outre le problème d'approvisionnement, l'agent de la Caisse Principale est le seul agent à ce poste et ne peut s'absenter. Il est à son poste avant l'ouverture de la banque et part longtemps

après la fermeture de celle-ci. On observe beaucoup de bruit à proximité de son bureau ; ce qui l'expose à un manque de concentration ou à des montants erronés.

Tableau n° 2 : Identification des risques opérationnels liés à la Caisse Principale

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Transport des fonds à la banque	1-Braquage du convoi, 2-Détournement des fonds	Transport des fonds par un convoyeur de référence.	-Oui
Réception des fonds	3- Montant reçu non conforme, 4- Détournement de fonds	- Réception des fonds par les personnes appropriées, - Vérification systématique des fonds reçus.	- Oui - Oui
Traitement des espèces	5- Erreur lors du tri des espèces	- Utilisation de machines de traitement. - Optimisation du système d'information	- Non - Non

Source : Nous- mêmes.

6.1.1.2 Analyse des activités et identification des risques liés à la caisse section chèquiers et visa

A la section chèquiers et visa, l'agent de la section visa vérifie tous les chèques qui viennent soit de la compensation, soit d'un client ou d'un chèque interne. La vérification se fait à l'aide

d'une machine, car les signatures des clients sont scannées à la machine dès l'ouverture du compte de ceux-ci. Mais nous pouvons constater quelques irrégularités de la section visa du fait d'un manque de traçabilité du chèque dans cette section après sa transmission à un autre service pour traitement.

Tableau n° 3 : Identification des risques opérationnels liés à la caisse section chèquiers et visa

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception des chèquiers	6- Chéquiers non conformes	-Vérification systématique des réceptions des chèquiers	-Oui
Envoi des chèquiers aux agences	7- Retard de transmission des chèquiers,	- Existence d'un accusé de réception des chèquiers	-Oui
	8- Non envoi des chèquiers	-Existence d'un accusé de réception	-Oui
Réception des chèquiers par le client	9-Remise du chéquier à un falsificateur	-Vérification des données du client	-Oui
- Vérification des signatures des opérations bancaires - Contrôle du visa sur les chèques	10-Non détection d'imitation de signatures, 11-Oubli de vérification des signatures	- Vérification systématique des signatures, - Contrôle inopinés des signatures sur les opérations.	- Oui - Non
	12-Manque de traçabilité du document à la section visa	- Dater et archiver les chèques	- Non

Source : Nous-mêmes.

6.1.1.3 Analyse des activités et identification des risques opérationnels liés aux Virements Locaux

Comme nous l'avons indiqué plus haut, le service virements locaux traite les ordres de virements reçus de la clientèle, les dispositions à payer, les émissions de chèque de banque. Or au moment de l'émission de l'ordre de virement, le compte d'attente n'est pas systématiquement vérifié ; ce qui devient problématique au moment de la compensation.

Tableau n° 4 : Identification des risques opérationnels liés aux Virements Locaux.

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Emission du virement local	13- Erreur sur le montant viré	-Vérification systématique des montants virés	-Oui
Compensation entre les banques	14-Panne du circuit informatique	-Maintenance préventive du circuit informatique	-Oui
Comptabilisation du virement	15- Erreur lors de la comptabilisation	- Rapprochement des virements	-Oui
	16-Oubli de comptabilisation du virement	- Effectués à la comptabilisation.	-Oui
Emission de l'ordre de paiement	17- Falsification du compte d'attente	-Vérification systématique du compte d'attente	-Non

Source : Nous- mêmes.

6.1.1.4 Analyse des activités et identification des risques opérationnels liés aux Opérations Internationales

Les activités de crédit documentaire dans les opérations internationales ont quelques irrégularités. La banque n'a pas de visibilité sur la marchandise, car elle est tenue de payer le fournisseur avant la réception de la marchandise par le client. En cas de défectuosité de celle-ci, le client ne parvient pas à rembourser la banque à temps.

Tableau n° 5 : Identification des risques opérationnels liés aux Opérations Internationales

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Traitement des effets	18- Insolvabilité du client	-Mesure systématique de la capacité de remboursement et d'endettement du client	-Oui
Engagement de l'acheteur vis-à-vis de la CBAO	19-Non-respect des clauses de remboursement, 20- Insolvabilité du client.	-Supervision efficace de l'emprunteur	-Non
Traitement des ordres de transfert	21- Traitement non conforme, 22-Risque de complaisance.	-Supervision du traitement des ordres de transfert.	- Oui

Source : Nous- mêmes.

6.1.1.5 Analyse des activités et identification des risques opérationnels liés aux Transferts Internationaux

La Direction des Opération de la CBAO siège du Sénégal porte une attention particulière aux transferts internationaux. Cependant, lors du transfert des ordres, les directives ne sont pas toujours suivies systématiquement.

Une panne survenue dans le logiciel Delta au moment d'un ordre de transfert reçu, ou une négligence de traitement due à l'absence de l'agent entraîne le changement du cours de devise.

Tableau n° 6 : Identification des risques opérationnels liés aux Transferts Internationaux

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Dépôt des ordres de transfert au service courrier	23-Oubli du dépôt des ordres	-Réception directe des ordres de transfert au service courrier.	-Oui
Certification de la conformité de la signature du client	24-Non-conformité de la signature.	-Contrôle systématique de la signature du client.	-Oui
Traitement des ordres de transfert par le service transferts internationaux	25-Non-respect de la réglementation d'échange en vigueur. 26-Gestion négligée des ordres de transfert.	-Supervision du traitement de l'ordre de transfert -Retard ou non traitement de l'ordre de transfert par l'agent	-Oui -Non

Source : Nous- mêmes.

6.1.1.6 Analyse des activités et identification des risques opérationnels liés au traitement des Chèques

En général les chèques impayés sont des chèques remis à l'encaissement et qui reviennent impayé, mais le plus souvent, l'appréciation objective de ces impayés devient problématique, car à la CBAO, les causes des chèques qui reviennent impayés sont multiples. Elles sont dues : aux comptes sans provision, à la non vérification faite de la réception des chèques de guichets, à des pannes répétées du système d'information, à des anomalies des chèques non endossés ou encore des irrégularités dans les endossements.

Tous ces facteurs d'inattention et de manque de rigueur dans le traitement des chèques causent un préjudice aux clients.

Tableau n° 7 : Identification des risques opérationnels liés au traitement des Chèques

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Validation des opérations de saisie	27-Erreur de saisie sur le logiciel Tech line,	- Contrôle systématique des saisies,	- Oui
	28-Défaillance du système d'information	-Maintenance préventive du système d'information	- Non
Saisie des chèques	29-Erreur de saisie,	- Contrôle des saisies,	- Oui
	30-Défaillance du système d'information.	- Maintenance préventive du système d'information	- Oui

Super validation	31- Erreur de pointage, 32- Erreur d'arbitrage.	-Contrôle par sondage des super validations	-Non -Non
Impayés des chèques de la compensation	33- Risque de taux intérêts et de change.	- Se couvrir contre les risques de taux d'intérêts et de change.	-Non

Source : Nous- mêmes.

6.1.1.7 Analyse des activités et identification des risques opérationnels liés à la Monétique

Au service du traitement des cartes monétiques, l'opposition qui doit être faite systématiquement sur la carte volée ou égarée ne l'ait pas, par faute du système d'information en panne ou par l'absence de l'agent ou encore par le fait d'une journée non ouvrable.

Ces carences sont pénalisantes pour les clients dans la mesure où les procédures ne sont pas respectées et il y'a un risque de fraude élevé.

Tableau n° 8 : Identification des risques opérationnels liés à la Monétique

Tâches	Risques opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Remplissage du formulaire par le client	35-Données erronées, 36- Remplissage négligé du formulaire	-Entretien systématique avec le client à propos du formulaire rempli	-Oui
Etablissement d'une fiche de décision par le chargé de traitement du dossier	37-Etablissement d'une fiche pour un client ne remplissant pas les critères	-Vérification systématique des données du client	-Oui
Perte ou/et vol de carte monétique	38-Utilisation de la carte par le voleur	-Blocage systématique de la carte par le service concerné	-Non
Analyse de la situation financière du client	39-Manque de rigueur	-Analyse systématique et méticuleuse de la situation financière des clients	-Non
Délivrance de la Carte	40-Cartes non conformes	-Contrôle des cartes avant leur délivrance	- Oui
Demande d'annulation de carte Par le client	41-Utilisation de la carte par le voleur	-Réinitialisation de la carte ou établissement	- Oui

		d'une nouvelle carte par le service concerné	
--	--	----------------------------------------------------	--

Source : Nous- mêmes.

6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques

Les tests ont été réalisés à partir d'un critère d'échantillonnage choisi durant la phase concernée par notre étude.

6.2.1 Critère d'échantillonnage

Notre échantillon a concerné les données des mois d'Août et Septembre 2009. La méthode a consisté à sélectionner quatre dossiers de moyens de paiement courants à la CBAO au cours desdits mois qui ont fait l'objet de vérification.

L'échantillon a concerné les moyens de paiement suivants :

- traitement d'espèces,
- traitement de chèques,
- traitement de cartes,
- traitement de virements.

6.2.1.1 Les tests de conformités réalisés

Les moyens de paiement énoncés ci-dessus ont fait l'objet de tests de conformités. A partir de l'échantillon, nous avons réalisé des tests d'audit pour avoir une idée du degré des risques. Ainsi nous avons pu contrôler les points suivants :

- le comptage des espèces,
- le tri des espèces,
- la détection des pièces, des billets,
- le tri des chèques,
- l'endossage des chèques,

- la demande d'autorisation au réseau informatique de la CBAO Sénégal,
- la vérification qu'un numéro de carte de crédit valide a été reçu et que le détenteur de la carte a suffisamment un disponible d'argent ("Open acheter") pour financer l'opération,
- le dépôt du montant net de règlement pour le compte du détenteur de la carte,
- la formulation de la demande de virement,
- l'enregistrement du n° de compte, de celui d'où l'argent va partir et de la pièce d'identité,
- l'enregistrement du montant de la transaction et du relevé d'identité bancaire du compte qui va recevoir l'argent,
- la signature du document justifiant le virement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 9 : Résultat des tests réalisés

Tâches	Traitement d'espèces		Traitement de chèques		Traitement de cartes		Traitement de virements	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Comptage des espèces	4	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tri des espèces	3	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Détection des pièces, des billets	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tri des chèques	N/A	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A
Endossage des chèques	N/A	N/A	3	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Demande d'autorisation au réseau informatique de la CBAO	N/A	N/A	N/A	N/A	4	0	N/A	N/A
Vérification qu'un numéro de carte de crédit valide a été reçu et que le détenteur de la carte a suffisamment disponible d'argent ("Open acheter") pour financer l'opération	N/A	N/A	N/A	N/A	3	1	N/A	N/A
Dépôt du montant net de règlement pour le compte du détenteur de la carte	N/A	N/A	N/A	N/A	4	0	N/A	N/A
Formulation de la demande de virement	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	2
Enregistrement du n° de compte, de celui d'où l'argent va partir et de la pièce d'identité	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	1
Enregistrement du montant de la transaction et du relevé d'identité bancaire du compte qui va recevoir l'argent	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4	0
Signature du document justifiant le virement	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3	1

Source : Nous- même

6.2.2 Interprétation des résultats

Pour la pondération des résultats de tests, nous nous proposons d'utiliser le modèle de probabilité d'occurrence de risque présenté dans le tableau ci après :

6.2.3 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise

Pour l'évaluation des risques, il sera question d'évaluer la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

6.2.3.1 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement

Pour apprécier la qualité du dispositif, nous nous sommes basé sur un échantillon choisi pour les questionnaires de contrôle interne.

Nous nous sommes basé sur les dossiers de moyens de paiement de la période d'Août à Septembre 2010.

Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif mis en place par la CBAO est adapté à l'importance du risque identifié. Cette évaluation nécessite la prise en compte de deux éléments à savoir:

- l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et
- l'efficacité (il s'agit d'estimer la qualité du contrôle, son application et sa permanence).

Nous nous baserons sur la base des critères ci-dessous résumés dans ces tableaux:

Tableau n° 10: proposition d'échelle d'évaluation de l'adéquation du dispositif

Cote	Commentaires
1	Procédure ne couvrant pas le risque, non adaptée à l'entreprise
2	Procédure couvrant peu de risques, mais mise en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail
3	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application
4	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal
5	Procédure appropriée adaptée à l'entreprise

Source : nous- même, à partir de (FONTUGNE, 2001 :12).

Tableau n° 11 : proposition d'échelle d'évaluation de l'efficacité du dispositif

Cote	Commentaires
1	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources
5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : à partir de l'OEC (2005 :42).

Tableau n° 12 : proposition d'échelle d'évaluation de la qualité du dispositif.

Qualité du dispositif		
Cote	Appréciation	Commentaires
1	Inexistante	Adéquation et efficacité difficile à évaluer
2	Insuffisante	Adéquation et efficacité non satisfaisante
3	Passable	Adéquation ou efficacité partiellement satisfaisante
4	Acceptable	Adéquation ou efficacité satisfaisante
5	Appropriée	Adéquation et efficacité appropriée

Source : nous-mêmes

Tableau n° 13 : Tableau d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Risques	Dispositif de maîtrise	Evaluation du dispositif			Qualité du dispositif	Commentaires
		A	E	Q		
1. Chéquiers non conformes	Vérification systématique des réceptions des chèquiers.	3	4	3	Passable	Les chèquiers reçus ne sont pas toujours contrôlés.
2. Retard de transmission des chèquiers	Existence d'un accusé de réception des chèquiers.	3	4	2	Insuffisante	Des plaintes récurrentes sont enregistrées de la part des clients par rapport au non-respect des délais de réception des chèquiers.
3. Non envoi des chèquiers	Existence d'un accusé de réception des chèquiers.	3	3	2	Insuffisante	Des plaintes récurrentes sont enregistrées de la part des clients par rapport aux non mises à dispositions des chèquiers.
4. Remise du chéquier à un falsificateur	Vérification des données du client.	5	3	4	Acceptable	La pièce d'identité du client est systématiquement réclamée.
5. Non détection d'imitation de signatures	Vérification systématique des signatures.	2	3	2	Insuffisante	Vu l'affluence aux différents guichets, les caissiers ne prennent pas toujours le temps de prêter une attention suffisante aux signatures.
6. Oubli de vérification des signatures	Contrôle inopiné des signatures sur les opérations.	4	3	2	Insuffisante	Vu l'affluence aux différents guichets, les caissiers omettent parfois de vérifier les signatures
7. Braquage du convoi	Transport des fonds par un convoyeur de référence.	4	4	5	Appropriée	Les fonds sont convoyés par la SAGAM

Analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiements dans une institution bancaire : cas de la CBAO Sénégal

8. Détournement des fonds	Transport des fonds par un convoyeur de référence.	4	4	5	Appropriée	Les fonds sont convoyés par la SAGAM, est un convoyeur de référence.
9. Montant reçu non conforme	Réception des fonds par les personnes appropriées.	4	3	4	Acceptable	Les fonds sont reçus par la caissière principale. Cependant, vu qu'il n'y a pas autre contrôle, il y'a des risques de non-conformité du montant reçu.
10. Erreur lors du tri des espèces	Utilisation de machines de traitement appropriée.	5	4	2	Insuffisante	Les machines de traitement des espèces sont pas assez sophistiquées pour un tri efficace.
11. Erreur sur le montant viré	Vérification systématique des montants virés.	5	3	4	Acceptable	Les virements sont régulièrement contrôlés.
12. Panne du circuit informatique	Maintenance préventive du circuit informatique.	4	3	3	Passable	Des bugs qui entraînent un ralentissement des activités sont souvent enregistrés.
13. Erreur lors de la comptabilisation	Rapprochement des virements effectués à la comptabilisation.	4	4	3	Passable	Les rapprochements ne sont pas systématiquement effectués.
14. Oubli de comptabilisation du virement	Rapprochement des virements effectués à la comptabilisation.	3	2	4	Acceptable	A travers les rapprochements effectués et contrôlés, nous n'avons pas noté de cas d'oubli de comptabilisation.
15. Falsification du compte d'attente	Vérification systématique du compte d'attente.	3	4	3	Passable	Le compte d'attente contenait des opérations qui n'étaient pas suffisamment clarifiées.
16. Escroquerie sur la	Vérifier systématiquement	2	3	2	Insuffisante	Vérification irrégulière

marchandise	la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.					
17. Contrat contenant des vices cachés	Vérifier systématiquement la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.	2	3	3	Passable	Vérification irrégulière
18. Non-respect des clauses de remboursement	Supervision efficace de l'emprunteur.	3	4	4	Acceptable	Le client n'est pas régulièrement suivi.
19. Insolvabilité du client	Supervision efficace de l'emprunteur.	4	3	4	Acceptable	Analyse minutieuse de la situation du client avant tout emprunt.
20. Faux billets	Toujours utiliser un détecteur de faux billets	4	4	5	Appropriée	Un détecteur de faux billets est systématiquement utilisé à la caisse.
21. Traitement non conforme	Supervision du traitement des ordres de transfert.	3	2	2	Insuffisante	Plaintes répétées de la clientèle sur les longs délais de traitement.
22. Risque de complaisance	Supervision du traitement des ordres de transfert.	3	3	4	Acceptable	Proximité entre certains agents et la clientèle.

Analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiements dans une institution bancaire : cas de la CBAO Sénégal

23. Oubli du dépôt des ordres	Réception directe des ordres de transfert au service courrier.	3	3	5	Appropriée	Les ordres de transfert sont systématiquement transmis au service courrier.
24. Gestion négligée des ordres de transfert	Réception directe des ordres de transfert au service courrier.	2	3	2	Insuffisante	Les ordres de transfert ne sont traités dans les délais.
25. Non-respect de la réglementation d'échange en vigueur	Supervision du traitement de l'ordre de transfert.	3	2	4	Acceptable	La réglementation est respectée.
26. Erreur de saisie sur le logiciel Delta	Contrôle des saisies.	2	2	3	Passable	Des erreurs de saisie sont parfois enregistrées.
27. Défaillance du système d'information	Maintenance préventive du système d'information.	3	3	4	Acceptable	Des bugs ont été parfois enregistrés.
28. Erreur de pointage	Contrôle par sondage des super validations	2	2	3	Passable	Des erreurs ont été enregistrées.
29. Traitement des impayés par la personne non appropriée	Traitement systématique des impayés par les personnes appropriées.	3	3	2	Insuffisante	Vu l'important volume d'activité de certains services, les traitements ne sont pas toujours effectués par les personnes appropriées.
30. Risque de taux intérêts	Se couvrir contre les risques de taux d'intérêts et de change.	3	3	2	Insuffisance	Faible taux de couverture.

31. Risque de change	Se couvrir contre les risques de taux d'intérêts et de change.	3	2	3	Acceptable	Taux de couverture approprié.
----------------------	----------------------------------------------------------------	---	---	---	------------	-------------------------------

Source : Nous- même

NB : A= Adéquation

E= Efficacité

Q = Qualité

6.2.3.2 Evaluation de la probabilité de survenance

L'appréciation de la qualité de ce dispositif a été faite à travers le test d'existence et de permanence, de même que du questionnaire de contrôle interne. Plus la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est élevée, plus la probabilité de survenance du risque est faible et inversement dans le cas contraire.

Tableau n° 14 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Probabilité	Description	Cote	Probabilité	Description
1	Négligeable	Dispositif négligeable de maîtrise	1	Très forte	Il est presque sûr que le risque se produise
2	Faible	Faible dispositif de maîtrise	2	Forte	Il y'a de forte chance que le risque se produise
3	Modérée	Dispositif moyen de maîtrise	3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
4	Elevée	Bon dispositif de maîtrise	4	Faible	Il est difficile que le risque se produise
5	Extrême	Très bon dispositif de maîtrise	5	Très faible	Il est presque incertain que le risque se produise

Source : Nous- mêmes

La probabilité de survenance et la qualité du dispositif sont résumées dans le tableau ci après :

Tableau n° 15 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Qualité
1. Chéquiers non conformes	3	Modérée	3	Moyenne
2. Retard de transmission des chèquiers	1	Extrême	5	Très forte
3. Non envoi des chèquiers	3	Modérée	3	Moyenne
4. Remise du chéquier à un falsificateur	1	Extrême	5	Très faible
5. Non détection d'imitation de signatures	4	Elevée	2	Forte
6. Oubli de vérification des signatures	1	Négligeable	5	Très faible
7. Braquage du convoi	1	Négligeable	5	Très faible
8. Détournement des fonds	1	Négligeable	5	Très faible
9. Montant reçu non conforme	3	Modérée	3	Moyenne
10. Erreur lors du tri d'espèce	5	Extrême	1	Très forte
11. Erreur sur le montant viré	4	Elevée	2	Forte
12. Panne du circuit informatique	3	Modérée	3	Moyenne
13. Erreur lors de la comptabilisation	2	Faible	4	Faible
14. Oubli de comptabilisation du virement	1	Négligeable	5	Très faible
15. Falsification du compte	1	Négligeable	5	Très faible

d'attente				
16. Escroquerie sur la marchandise	3	Modérée	3	Moyenne
17. Contrat contenant des vices cachés	2	Faible	4	Faible
18. Non- respect des clauses de remboursement	3	Modérée	3	Moyenne
19. Insolvabilité du client	4	Elevée	2	Forte
20. Faux billets	2	Faible	4	Faible
21. Traitement non conforme	2	Faible	4	Faible
22. Risque de complaisance	3	Modérée	3	Moyenne
23. Oubli du dépôt des ordres	2	Faible	4	Faible
24. Gestion négligée des ordres de transfert	2	Faible	4	Faible
25. Non-conformité de la signature	3	Modérée	3	Moyenne
26. Non-respect de la réglementation d'échange en vigueur	3	Modérée	3	Moyenne
27. Erreur de saisie sur le logiciel Delta	4	Elevée	2	Forte
28. Défaillance du système d'information	3	Modérée	3	Moyenne
29. Erreur de pointage	2	Faible	4	Faible
30. Traitement des impayés par la personne non appropriée	2	Faible	4	Faible
31. Risque de taux intérêts	3	Modérée	3	Moyenne
32. Risque de change	2	Faible	4	Faible

Source : nous- mêmes

6.3 Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact des risques est faite généralement de manière qualitative. La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait, puis déterminer le niveau d'impact.

Tableau n° 16 : Echelle de mesure de l'impact des risques opérationnels liés au processus de recrutement

Cote	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, dégradation des informations financières considérables.
4	Critique	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la qualité des opérations.
3	Modéré	Conséquences modérées en termes de pertes financières et de qualité des opérations.
2	Mineur	Conséquences faibles sur la qualité et la rapidité des opérations.
1	Négligeable	Conséquences très négligeables sur la réalisation rapide et la qualité des opérations

Source : nous- mêmes

Les différents impacts des risques sur les objectifs des moyens de paiement sont récapitulés dans le tableau ci après :

Tableau n° 17 : Impact des risques

Risques	Côte	Impact	Conséquences potentielles
1. Chéquiers non conformes	5	Catastrophique	Pertes financières
2. Retard de transmission des chèquiers	5	Catastrophique	Litiges
3. Non envoi des chèquiers	3	Modéré	Litiges
4. Remise du chéquier à un falsificateur	3	Modéré	Pertes financières
5. Non détection d'imitation de signatures	2	Mineur	Litiges avec les clients.
6. Oubli de vérification des signatures	2	Mineur	Image de la structure détériorée
7. Braquage du convoi	2	Mineur	Pertes financières
8. Détournement des fonds	2	Mineur	Pertes financières
9. Montant reçu non conforme	5	Catastrophique	Litiges avec les clients
10. Erreur lors du tri d'espèce	5	Catastrophique	Image détériorée
11. Erreur sur le montant viré	3	Modéré	Image de la structure détériorée.
12. Panne du circuit informatique	4	Critique	Pertes de données
13. Erreur lors de la comptabilisation	2	Mineur	Etats financiers erronés
14. Oubli de comptabilisation du virement	4	Critique	Etats financiers erronés

15. Falsification du compte d'attente	1	Négligeable	Etats financiers erronés
16. Escroquerie sur la marchandise	2	Mineur	Litiges avec les clients
17. Contrat contenant des vices cachés	1	Négligeable	Litiges avec les clients
18. Non- respect des clauses de remboursement	2	Mineur	Pertes financières
19. Insolvabilité du client	3	Modéré	Pertes financières
20. Faux billets	3	Modéré	Image de la structure détériorée
21. Traitement non conforme	2	Mineur	Litiges
22. Risque de complaisance	1	Négligeable	Image de la structure détériorée.
23. Oubli du dépôt des ordres	3	Modéré	Pertes de données
24. Gestion négligée des ordres de transfert	2	Mineur	Pertes financières
25. Non-conformité de la signature	3	Modéré	Image de la structure détériorée.
26. Non-respect de la réglementation d'échange en vigueur	2	Mineur	Image de la structure détériorée.
27. Erreur de saisie sur le logiciel Delta	3	Modéré	Etats financiers erronés
28. Défaillance du système d'information	3	Modéré	Pertes financières
29. Erreur de pointage	4	Critique	Pertes de données
30. Traitement des impayés par la personne	3	Modéré	Litiges

non appropriée			
31. Risque de taux d'intérêts	1	Négligeable	Pertes financières
32. Risque de change	3	Modéré	Pertes financières

Source : Nous- mêmes.

6.4 Analyse de l'évaluation des risques opérationnels liés aux moyens de paiement à la CBAO groupe Attijarywafa Bank Sénégal

Au sortir de cette évaluation sur les risques opérationnels qui greffent les moyens de paiement de la CBAO Sénégal, nous avons pu identifier quelques défaillances aussi bien dans la conception des procédures que dans leur mise en œuvre. Ainsi nous avons relevés trois importances sur ces risques et ces dispositifs. Ils sont résumés comme suit :

- La première importance est sanctionnée par les risques catastrophiques et critiques. Ce sont des risques qui sont jugés « très fort » et « fort ». Ils sont caractérisés par un dispositif inexistant et insuffisant. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de renforcer le dispositif de contrôle de la CBAO Sénégal.
- La deuxième importance est sanctionnée par les risques « modérés ». Ce sont les risques moyens, leur dispositif est caractérisé de passable car il contient quelques défaillances. Dans ce cas, si des mesures urgentes sont prises par le management pour corriger ces défaillances, ces risques ne pourront plus prendre de l'ampleur.
- La dernière importance, est le cas des risques mineurs et des risques négligeables. Ils sont traités de risques « faibles » et « très faibles ». Ils sont caractérisés par un dispositif acceptable et approprié.

Conclusion

Après cette analyse il nous ait possible de faire des recommandations au management de la CBAO Sénégal.

6.5 Recommandations

A l'issue de l'analyse de la gestion des risques liés aux moyens de paiement, il serait bienséant de formuler des recommandations aux différents acteurs de la CBAO Sénégal en vue de l'amélioration de son dispositif de maîtrise des différents risques opérationnels liés aux moyens de paiement déjà en place.

Revoir et amender régulièrement les politiques et procédures de gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement.

Car l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement nécessite la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat.

6.5.1 Recommandations relatives à la Caisse

Il serait souhaitable qu'au moins une deuxième personne vienne seconder la caissière principale.

Il est important qu'il y'ait moins de bruit à la section caisse principale.

Aussi, il est nécessaire que le bureau des tris soit séparé de celui de la caisse principale.

En outre, il est souhaitable que des contrôles inopinés des signatures sur les opérations soient effectués, de même qu'une optimisation du système d'information.

6.5.2 Recommandations relatives aux Virements Locaux

Il serait souhaitable que l'accès au service des virements locaux soit plus sécurisé. Aussi, est-il indispensable que les virements locaux effectués soient vérifiés en permanence.

6.5.3 Recommandations relatives aux Opérations Internationales

Il serait souhaitable que les responsables de la CBAO demandent à la BCEAO de rendre les caractères de retours via les messages Swift plus lisibles.

De même, la nécessité de traiter les dossiers au cours du jour est vivement souhaitable afin d'éviter les fluctuations.

6.5.4 Recommandations relatives aux Chèques

Il serait souhaitable que l'entretien du système d'information soit régulier, de même qu'une vérification systématique des saisies sur le logiciel DELTA. Egalement, le fait que les chèquiers soient systématiquement antidatés est une obligation.

6.5.5 Recommandations relatives à la Monétique

Il serait souhaitable que la CBAO forme ses commerciaux pour mieux informer les clients sur l'utilisation des cartes, traite systématiquement les cas de perte de cartes et sécurise les données confidentielles figurant sur les cartes.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'analyser les risques susceptibles de survenir pendant l'exécution de ce processus à la CBAO. Il nous a également permis d'apprécier l'adéquation et l'efficacité des dispositifs mis en place par la CBAO pour faire face à ses risques. Les éventuelles insuffisances voire défaillances rencontrées ont nécessité de faire des recommandations.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de connaître, de présenter et de décrire les moyens de paiement. Les informations recueillies au cours de notre stage nous ont permis d'analyser la gestion des risques susceptibles d'affecter les moyens de paiement de la CBAO Sénégal, et d'avoir une connaissance du dispositif de maîtrise mis en place et de l'apprécier. Cette analyse nous a conduites à formuler des recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication du management, ainsi que les opérationnels de la CBAO Sénégal en vue de parfaire son dispositif d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement de la CBAO groupe Attijarywafa Bank du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

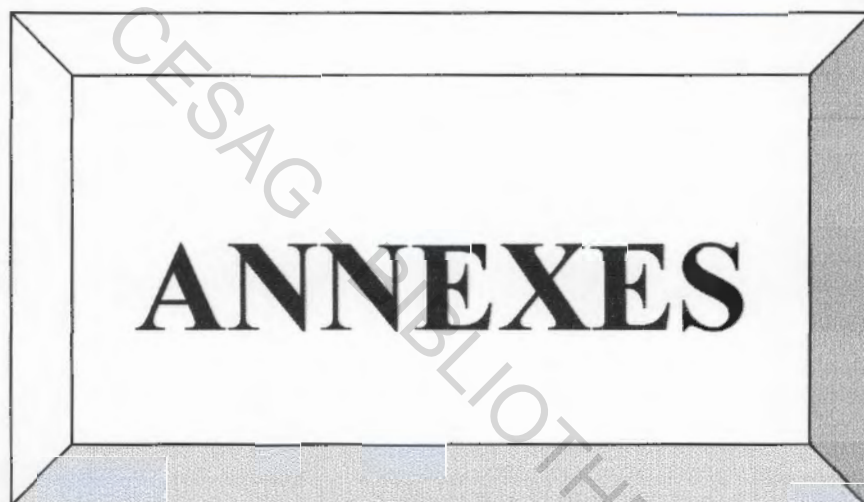
CONCLUSION GENERALE

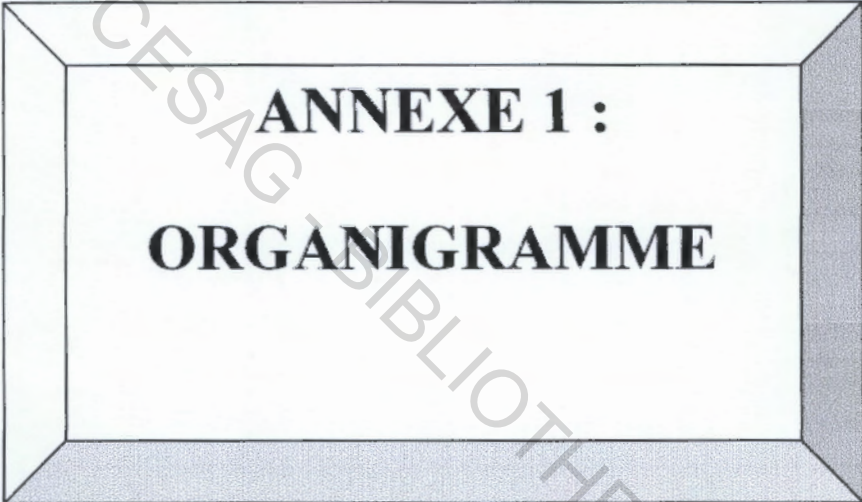
L'objectif principal en traitant ce thème était d'analyser la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement de la CBAO groupe AttijaryWafa Bank du Sénégal. Ainsi, par la revue de littérature nous avons pu déterminer la méthodologie générale à adopter et aussi la conception de notre modèle d'analyse. Grace donc à ce modèle d'analyse nous avons pu atteindre nos objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire.

En effet nous avons pu :

- identifier les moyens de paiement,
- identifier les risques associés et les risques opérationnels en particulier,
- analyser la gestion des risques opérationnels,
- apprécier le système de contrôle interne,
- analyser et évaluer les risques opérationnels liés aux moyens de paiement,
- identifier et étudier les forces et faiblesses dans la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement par la CBAO Groupe Attijarywafa Bank du Sénégal.

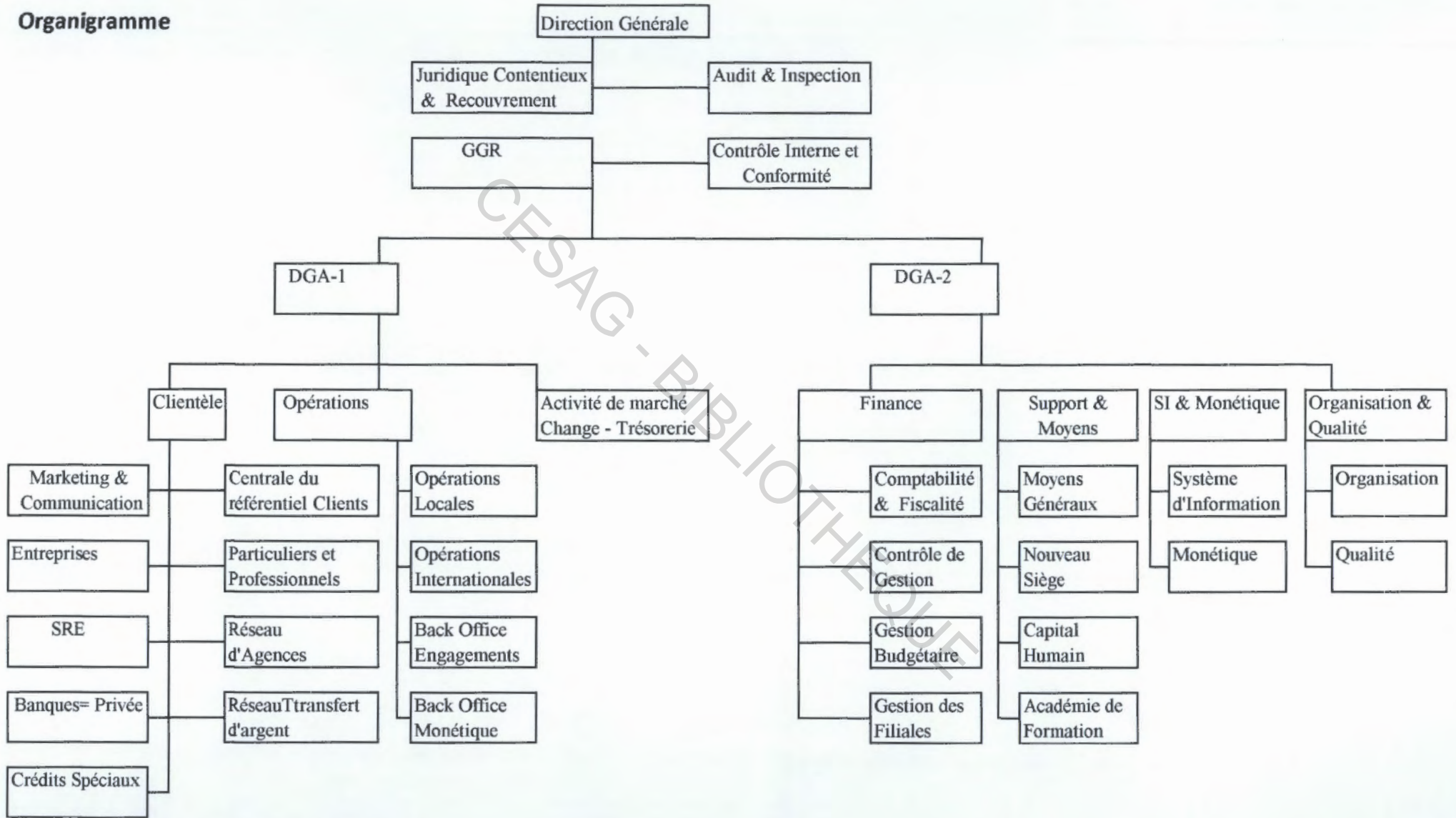
L'idéal pour nous en traitant ce thème est de contribuer à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels liés aux moyens de paiement dans une institution bancaire. Pour y parvenir nous avons eu recours à l'évaluation des dispositifs de maîtrise, entre autre le management des risques. Aussi nous avons pu faire des analyses et des recommandations qui pour nous pourront être utiles non seulement pour la CBAO Groupe Attijarywafa Bank du Sénégal, mais aussi pour toutes autres institutions financières.



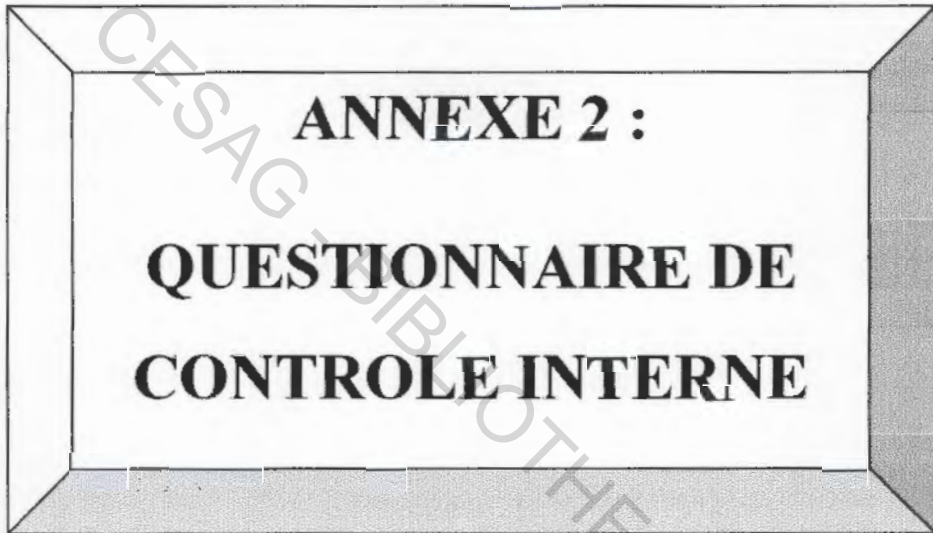


ANNEXE 1 :
ORGANIGRAMME

Organigramme



Source : CBAO groupe Attijarywapa Bank Sénégal



ANNEXE 2 :

**QUESTIONNAIRE DE
CONTROLE INTERNE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 1
	Questionnaires	réponses			Observations
	Moyens de paiement : Caisse, section chéquier	Oui	Non	N/A	
1	Les valeurs reçues font-elles l'objet d'un contrôle : - Régularité - Signature du client	X			
2	Les gestionnaires des comptes examinent ils les valeurs reçues ou les comptes clients après les opérations de compensation pour déceler d'éventuels rejets ?	X			
3	Les temps de traitement et de circulation de valeurs permettent-ils de pouvoir effectuer les rejets dans les délais ?				
4	Une autorisation du client est-elle nécessaire avant de débiter son compte?		X		Car cela dépendra de la valeur du montant décaissé

Questionnaire de contrôle interne		Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 2
Questionnaires		réponses			Observations
Moyens de paiement : Chèques		Oui	Non	N/A	
5	Les comptes compensation sont-ils vérifiés chaque jour ?	X			
6	La justification du compte est-elle contrôlée chaque jour ?	X			
7	Les erreurs sont –elles recherchées et régularisées le jour même ?	X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 3
	Questionnaires	réponses			Observations
	Moyens de paiement : Virements émis	Oui	Non	N/A	
8	Les signatures figurant sur les ordres de virement des clients sont t- elles vérifiées ?	X			
9	Existe-il un moyen de s'assurer que tous les virements reçus sont traités le même jour ?	X			
10	Les virements sont –ils autorisés par le gestionnaire ou une personne habilitée ?	X			
11	Avant d'être transmis à la compensation les virements sont-ils contrôlés et visés par une personne habilité et différente de celle qui les contrôle ?	X			

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 4
	Questionnaires	réponses			Observations
	Moyens de paiement : Virements reçus	Oui	Non	N/A	
12	Les avis d'opérations sont-ils expédiés indépendamment de la personne qui a appliqué le virement ?	X			
13	Un système permet-il de s'assurer que les virements sont crédités aux clients concernés?	X			
14	Les dates de valeur appliquées aux clients et celles appliquées par la compensation est-elle positive ?	X			

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 5
	Questionnaires	réponses			Observations
	Moyens de paiement : Cartes de retrait	Oui	Non	N/A	
15	Les codes secrets et les avis de mise à disposition sont-ils directement adressés aux clients sans passer par le service habilité ?		X		Les codes secrets (code puce et code barre) sont conservés par des agents distincts au niveau de la banque
16	La délivrance de cartes bancaires font-elles l'objet d'une autorisation préalable par une personne habilité ?	X			
17	Les cartes en instance de retrait sont-elles conservées dans des conditions satisfaisantes : Centralisation de l'ensemble des cartes, Justification des retraits ? Protection adéquate ?	X X X			Les cartes sont gardées dans des boîtiers transparents, fermés à clé et détenue par le service acquisition du département Monétique
18	Les cartes perdues ou volées	X			Le traitement

signalées sont-elles rapidement traitées pour opposition ?				est fait par le service Monétique au niveau de la banque
------------------------------------------------------------	--	--	--	----------------------------------------------------------

Questionnaire de contrôle interne		Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 7
Questionnaires	réponses			Observations	
Moyens de paiement : Système d'information	Oui	Non	N/A		
22	Des études sont-elles menées pour : Analyser les différents canaux de recouvrement ? Déterminer la rentabilité de chacun d'eux ? Emettre des recommandations ?	X X X X			
23	Le système d'information permet-il de mesurer le résultat des moyens de paiement : En commission ? En valeur ?	X X			

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 8
	Questionnaires	réponses			Observations
	Gestion des risques Opérationnels liés aux Moyens de paiement	Oui	Non	N/A	
24	La CBAO dispose -t-elle d'un <<langage commun>> en matière de risques opérationnels liés aux moyens de paiement (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...)?		X		
25	La CBAO a-t-elle mise en place des objectifs de gestion de risques opérationnels liés aux moyens de paiement ?	X			
26	Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques opérationnels liés aux moyens de paiement ?	X			
27	Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la banque ?	X			
28	Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?	X			

29	Pour les principaux risques identifiés, la banque réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non), et du degré de maîtrise estimé ?	X			
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	--

	Questionnaire de contrôle interne	Processus : gestion de moyens de paiement			Folio n° 8
	Questionnaires	réponses			Observations
	Gestion des risques Opérationnels liés aux Moyens de paiement	Oui	Non	N/A	
30	L »analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes de la banque ?	X			
31	Ces analyses donnent-elles lieu à des spécifiques ?es action		X		
32	La responsabilité de ces actions est-elle définie ?	X			
33	Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?		X		

Source : nous-mêmes

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches nous permettra de voir si les fonctions d'exécution, d'autorisation et de contrôle ne sont pas cumulées.

Ex : Exécution

A : Autorisation

C : Contrôle

Grille de séparation des tâches sur la Caisse principale/section visa		Agent de caisse	Agent de vérification visa	Caisse service compensation	Chargé de compte principal	Auditeur/ Contrôleur
Tri de billets	Ex	X				
Etablissement de certificat de refus de paiement	C				X	
Traitement impayés	C			X		
Mettre à jour le registre Impayés de l'agence	Ex				X	

Source : nous-même

Grille de séparation des tâches sur les Chèques		Guichetier agent de la clientèle	Gestionnaire de comptes	Agent de vérification visa	Chef d'agence	Auditeur/ Contrôleur
Demande de chéquiers	Ex	X				
Réception et contrôle des chèques internes	Ex			X		
Conformité du chèque et de la signature	C			X		
Conservation de chéquiers	Ex	X				
Remise de chèques sur les caisses	C	X				
	A		X			
Réception de chéquiers du fournisseur	Ex				X	
Tri des chèques de la compensation	C			X		
Destruction de chéquiers	A					X
	C					X
	Ex					X
Clôture de comptes	Ex	X				
	C		X			

Source : nous-mêmes

Grille de séparation des tâches sur les Virements		Guichetier agent de la clientèle	Agent service compensation	Gestionnaire de comptes
Ordre de virement	A			X
	C		X	
	Ex	X		
Visa du client	C	X		X
Provision sur le compte	A			X
Traitement réclamation chèques	C		X	
	Ex	X		
Pointage des ordres de virement	C		X	

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

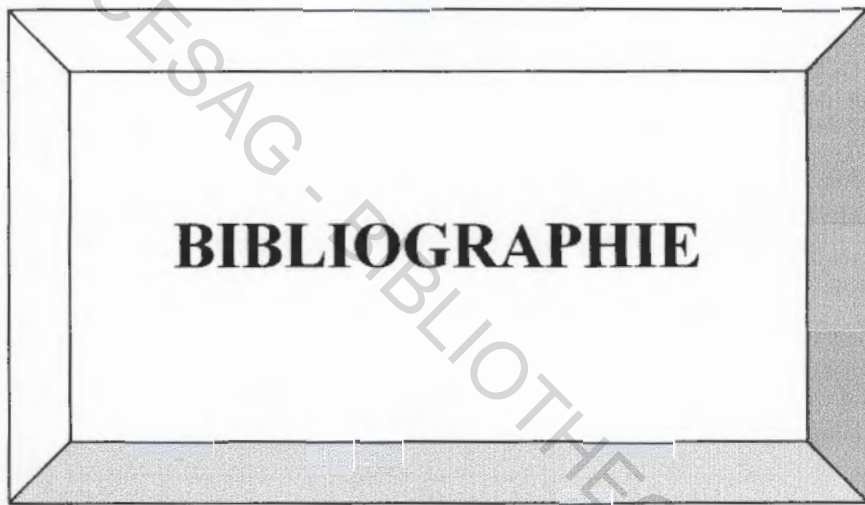
Grille de séparation des tâches sur les Transferts Internationaux		Guichetier agent de la clientèle	Agent service transfert internationaux	Gestionnaire de comptes
Demande du client	C	X		X
Ordre de virement	A			X
	C		X	
	Ex	X		
Provision sur le compte	A			X
Traitement transfert international	C		X	
	Ex	X		
Pointage des ordres de virement international	C		X	

Source : nous-même

Grille de séparation des tâches sur les cartes de paiement		Agent clientèle	Service Monétique	Chef d'agence
Demande de cartes	C		X	
Du client	Ex	X		
Commande de cartes	Ex		X	
Par la banque				
Réception de la commande par la banque	Ex		X	
Conservation des cartes	Ex	X		X
Remise des cartes aux clients	Ex	X		
Remise de codes puce et codes barre aux clients	Ex	X		

Source : nous-même

Elle a permis de décrire la séparation du travail et de déceler les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier.



1. BAPST, Pierre-Alexandre (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, revue française d'audit interne, n° 161, P. 92.
2. BECOUR, Jean-Charles (1996), audit et contrôle interne, 2eme édition, sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, P. 25.
3. PIGE Benoît & al (2003), P. 280.
4. BERNET & al, (2008), pratiques de technique bancaire, 25^{ème} édition, Editeur DUNOD, P. 515.
5. BRESSAC, Annie (2000), revue Française de l'audit interne, audit et risk management : deux activités spécifiquement complémentaires, n° 150, P. 10.
6. BOUVIER, Christian (1990), audit des achats, les éditions d'organisations, P. 19.
7. CLEARY. Y ; MALLERET. T, (2006), risques, perception, évaluation, gestion, édition Maxima, P. 253.
8. COUSSERGUES, Sylvie ; BORDEAUX, Gautier, (2007), gestion de la banque; du diagnostic a la stratégie, Edition DUNOD, P. 505.
9. Dov, OGIEN, (2008), Comptabilité et Audit bancaire, 3^{ème} édition, Edition DUNOD, P. 527.
10. EMBRECHTS, P. et G. PUC CETTI, (2006), aggregating risk capital, with An application to operational risk, "The Geneva Risk and Insurance Review", Vol. 31, n° 2 , P. 71-92.
11. John, HULL, (2009), gestion des risques et institutions financières, édition PEARSON, P. 139.

12. Hennie Van GREUNINIG; Sonja, BRAJOVIC, (2004), analyse et gestion du risque bancaire. Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, édition ESKA Banque Mondiale, P. 384.
13. Pascal, DUMNTIER ; Denis, DUPRE ; Cyril, MARTIN, gestion et contrôle des risques bancaires, l'apport des IFRS et de Bâle II, (2009), Edition, Banque Mondiale, P. 227.
14. RENARD, Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'organisation, la source d'or, Paris 2006, P. 138, 479.
15. MOREAU, Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris, P. 125.
16. JIMENEZ C. et P. MERLIER, (2004), *prévention et gestion des risques opérationnels*. Paris : Revue, banque édition.
17. FISCHER, K. P, (2000), "régie, réglementation et performance des coopératives financières", *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, Vol. 71 : 607, P. 638.
18. JEGOUREL, Yves, (2005), *les produits financiers dérivés*, Editeur ; la découverte, P. 119.
19. GAULTIER, GAILLARD. S ; LOUISOT, JP, (2004), *management du risque approche globale*, édition Afnor, P. 241.
20. GUILHOU.C ; LAGADEC. P. (2002), *la fin du Risk Zéro*, édition Eyrolles, P. 316.
21. GUILHON LE FRAPER DU HELLEN. A ; BOUCHET. MH, (2007), *intelligence économique et gestion des risques*, édition Pearson éducation France, P. 241.

SITE INTERNET

LAMARQUE, Eric, (2009), Le risque opérationnel bancaire-cair.info
http://www.caim.info/resume.php?id_article=rfg_191_0093 , consulté le 05 Mai 2010

FONTUGNE, Muriel (2001), Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ?
www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille2002/actes/p10.fontugne.pdf consulté le 10 Avril 2010

L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire.
www.journaldunet.com/solution/0403/04319_chrono_ppms.shtml consulté le 07 Mai 2010

JACQUIAU, Hervé, (2006), Maîtriser les risques
<http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article61> consulté le 06 Octobre 2011

JAEGER, Jean-Michel (2009), Management des risques
<http://www.12manage.com/myview.asp?kn=12> consulté le 11 Octobre 2011

Gestion des risques Opérationnels : typologie de risques opérationnels
www.adenium.fr/...risques/39-gestiondesrisques-operationnelshttp consulté le 02 Novembre 2011

Gestion du risque opérationnel : vos indicateurs clés (Key risk)
www.blog.org/blog-55282-billet-731980html consulté le 10 Novembre 2011

MANIVIT, Benjamin (2003), Approche des risques opérationnels à la banque OBC
www.lgb-finance.com/images/conference/conf-du031202/slides-obc.pdf consulté 04 Décembre 2011

Règlementation comité Bâle II risques opérationnels- finance
www.oboulo.com/reglementation+comitébale+ii+risques+...finance consulté le 20 Décembre 2010