



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

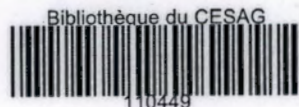
Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion

Promotion 18
(2006-2007)

Mémoire de fin d'étude
THEME

**Elaboration d'une cartographie des risques
opérationnels des opérations de banque:
cas de la Commercial Bank Tchad (CBT)**



Présenté par :

NADJALTA Ngueyam Cornelia

Dirigé par :

M. Moussa YAZI
Directeur de l'ISCBF- CESAG

DEDICACES

Je dédie ce travail de recherche, qui est le fruit de courage et d'endurance, à mon DIEU qui a rendu possible cette formation et qui m'a comblée de sa paix et de tout ce dont j'ai besoin à chaque instant de la vie.

«A lui soit la gloire maintenant et pour l'éternité»

A mes chers parents pour leurs sacrifices inlassables pour ma réussite totale.

Leurs conseils et leurs encouragements m'ont permis d'arriver à ce résultat. Certe cela n'a pas été toujours facile, mais la persévérance a fini par triompher. Ce travail est donc, un hommage à leurs sollicitudes de tous les instants, à leurs inquiétudes du moindre détail pouvant faire le bonheur de leurs enfants.

Ce travail est aussi dédié à :

- ❖ ma défunte grand-mère NADJALTA Mian Moundje, qui est partie sans bénéficier des fruits de ses encouragements et de ses conseils ;
- ❖ tous les enfants et petits-enfants NADJALTA, que ce travail leur serve de modèle ;
- ❖ M. KEMAYOU Clément, le Directeur du département de l'Audit Interne de la CBT qui, a su mettre sa confiance en moi, me permettant de faire mes premiers pas dans le métier de l'Audit Interne après mon stage académique dans son département.

Je ne saurais oublier tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont porté dans leurs prières pour la réalisation de ce modeste document.

REMERCIEMENTS

Ce document n'aurait jamais été finalisé si mes travaux de recherche n'avaient bénéficié des conseils et des suggestions téléphoniques et électroniques de mon encadreur et M. Moussa Yazi. Malgré la distance et ses multiples occupations et responsabilités, il m'a apporté l'appui nécessaire à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à :

- M. BORONG Live Richard, Directeur Général de la CBT;
- M. KEMAYOU Clément, Directeur du département de l'Audit Interne;
- M. PASSANG Labé, Directeur du département du risque et actuel Directeur provisoire de la CBT ;
- BENOUDJIEL Sosthène, Auditeur interne de la CBT ;
- M. Jean Jacques LONGHO, chef du service du risque de la CBT ;
- Patrice ROKOULOMNGOTO, chef de service de Ressources Humaines de la CBT ;
- Tout le personnel de la CBT. Pour la bonne collaboration et l'intégration qui m'ont permis d'avoir le maximum d'informations pour la réalisation de ce modeste document.

Je remercie aussi particulièrement à :

- Alain KOYANZO, pour le soutien affectif et la contribution à l'achèvement de ce travail ;
- Dr Jacques TENDENG, pour le soutien moral après mon intervention chirurgicale ;

A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leurs soutiens: moral, matériel voire financier durant mes années d'études écoulées, ceci est l'expression de ma sincère et profonde reconnaissance.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGA	: Assemblée Générale des Actionnaires
BAC	: Banque Agricole et Commerciale
BCC	: Banque Commerciale du Chari
BDT	: Banque de Développement du Tchad
BDEAC	: Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGFI	: Banque Gabonaise Financière Internationale
BSIC	: Banque Sahélienne Industrielle et Commerciale
CBT	: Commercial Bank Tchad
CFH	: Capital Financial Holdings
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CREDOC	: Crédit Documentaire
DGA	: Directeur Général Adjoint
DO	: Direction des Opérations
FBT	: Financial Bank Tchad
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS	: International Financial Reporting Standard
IIA	: Institute of Internal Auditors
QCI	: Questionnaires de Contrôle Interne
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OPI	: Opération Internationale
PME/PMI/	: Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie
POCA	: Pratiques d'Organisation Communément Admises
SFI	: Société Financière Internationale
UBA	: United Bank for Africa
RCA	: République Centrafricaine

REMDOC	: Remise Documentaire
SFI	: Société Financière Internationale
SYGMA	: Système de Gros Montant
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TVA	: Taxes sur la Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Identification des risques opérationnels des opérations de banques	20
Tableau 2 : Récapitulation des différents dispositifs de gestion de risques opérationnels des opérations de banque.....	22
Tableau 3 : Echelle d'évaluation qualitative de risques.....	35
Tableau 4 : Répartition du capital social.....	50
Tableau 5 : Identification des risques opérationnels des opérations internationales.....	77
Tableau 6 : Identification des risques opérationnels des opérations domestiques ou locales	80
Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne	87
Tableau 8 : Evaluation de la probabilité et de la qualité des dispositifs du CI des opérations internationales	88
Tableau 9 : Evaluation de la probabilité et de la qualité des dispositifs du CI des opérations domestiques.....	89
Tableau 10 : Descriptif d'échelle de mesure de l'impact de risque s'il survenait	90
Tableau 11 : Evaluation de l'impact des risques liés aux opérations internationales	90
Tableau 12 : Evaluation de l'impact des risques liés aux opérations domestiques.....	91
Tableau 13 : Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations internationales selon leur impact	92
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations domestiques selon leur probabilité	93
Tableau 15 : Proposition de plan d'action un trimestre après formulation des recommandations.	95

LISTE DES FIGURES

Figure 1: passage du risque inhérent au risque résiduel et au risque cible.....	36
Figure 2: Schéma d'une démarche d'élaboration de cartographie de risques.....	42
Figure 3: Matrice des risques opérationnels des opérations de banque de la CBT	94

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : les risques opérationnels des opérations de banque	9
1.1. Description des opérations de banque effectuées avec la clientèle.....	9
1.1.1. Les opérations en espèces	12
1.1.1.1. Les versements	12
1.1.1.2. Les retraits.....	12
1.1.1.3. La mise à la disposition.....	12
1.1.1.4. Vente des devises étrangères.....	13
1.1.2. Le virement	13
1.1.3. Transférer des fonds à l'étranger	13
1.1.4. Les opérations par chèque.....	14
1.1.4.1. Les chèques pré-barrés et non endossables	15
1.1.4.2. Les chèques pré-barrés et endossables	15
1.1.4.3. Les chèques certifiés	15
1.1.4.4. Les chèques de banques	15
1.2. Notion du risque opérationnel des opérations de banque.....	16
1.2.1. La définition du risque opérationnel	16
1.2.2. Les caractéristiques du risque opérationnel	18
1.2.3. Les composantes des risques opérationnels	19
1.2.4. Les risques opérationnels liés aux opérations de banque effectuée avec la clientèle	19
1.3. La gestion des risques opérationnels des opérations de banque.....	21
1.3.1. La définition de la gestion des risques opérationnels.....	21
1.3.2. Les différents dispositifs de gestion des risques opérationnels des opérations de banque.....	21

1.3.3. Analyse et maîtrise des risques opérationnels.....	23
1.3.4. Objectifs de la maîtrise de risques opérationnels.....	23
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	25
2.1. Définition de la cartographie.....	25
2.2. Objectif d'une cartographie des risques.....	25
2.3. Utilité d'élaboration d'une cartographie des risques.....	26
2.4. Différents types de cartographie	27
2.4.1. Cartographie globale	27
2.4.2. Cartographie thématique	27
2.5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	28
2.5.1. Causal modelling.....	28
2.5.2. Box approach.....	28
2.5.3. Approche par auto-contrôle (opérationnels et dirigeant)	28
2.5.4. Approche top-down.....	29
2.5.5. Approche Bottom-up.....	29
2.5.6. Approche combinée top down & Bottom up	29
2.6. Différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	30
2.6.1. Cadre méthodologique	31
2.6.2. Phase de préparation.....	31
2.6.3. Phase de planification.....	31
2.6.3.1. Identification et analyse des risques.....	32
2.6.3.2. Evaluation des risques.....	33
2.6.3.3. Classement et mesure des risques opérationnels.....	36
2.6.3.4. Identification et évaluation du contrôle interne existant	39
2.6.3.5. Matrice des risques.....	40
2.6.4. Le plan d'action.....	40
2.6.5. La phase de reporting des risques	40
2.6.6. Phase suivi évaluation : Vérification de l'efficacité du plan d'action.....	41
2.6.7. Phase actualisation : Amélioration et mise à jour de la démarche.....	41
Chapitre 3 : méthodologie de recherche.....	42
3.1. Modèle d'analyse	42
3.2. Collecte des données	43
3.2.1. La recherche documentaire	43
3.2.2. L'entretien	43

3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne	43
3.3. L'observation	44
3.4. Le tableau des risques	44
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	46
Chapitre 4 : Présentation de la CBT.....	48
4.1. Description de la CBT.....	48
4.1.1. Création et statut juridique.....	48
4.1.2. Le capital social.....	50
4.2. Structure organisationnelle.....	51
4.2.1. Organe décisionnel.....	51
4.2.1.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires	51
4.2.1.2. Le Conseil d'Administration.....	52
4.2.1.3. La Direction Générale	52
4.2.2. Structure fonctionnelle	52
4.2.2.1. La Direction administrative et financière.....	52
4.2.2.2. La Direction des Risques.....	53
4.2.2.3. Direction Centrale de l'Exploitation	53
4.3. Les différentes activités bancaires de la CBT	55
4.3.1. Les dépôts de la clientèle	55
4.3.2. Les crédits à la clientèle	56
4.3.3. La politique commerciale.....	57
Chapitre 5 : Description et analyse des processus de traitement des opérations de banques	59
5.1. Description des processus de traitement des opérations de banque avec la clientèle	59
5.1.1. Processus de traitement des opérations internationales (OPI)	59
5.1.1.1. Processus de traitement des opérations de change manuel/vente de devises	59
5.1.1.2. Processus de traitement des opérations de transfert et rapatriement des capitaux	61
5.1.2. Processus de traitement des opérations domestiques	64
5.1.2.1. Processus de traitement des opérations de front office/ caisse.....	64
5.1.2.2. Processus de traitement des versements.....	64
5.1.2.3. Processus de traitement des opérations de back office	66

5.2. Analyse des processus de traitement des opérations de banque effectuées avec la clientèle	69
Chapitre 6 : Présentation de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banques: cas de la CBT	72
6.1. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des opérations de banque	72
6.1.1. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des opérations internationales (OPI).	73
6.1.2. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des Opérations Domestiques	74
6.2. Identification des risques opérationnels liés aux opérations de banque.....	76
6.2.1. Identification des risques opérationnels des opérations des opérations internationales	77
6.2.2. Identification des risques opérationnels des opérations domestiques ou locales	80
6.3. Evaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques opérationnels des opérations de banque.....	86
6.3.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels	87
6.3.1.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels et de la qualité des dispositifs du CI des opérations internationales.....	88
6.3.1.2. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels et la qualité des dispositifs du CI des opérations domestiques.....	89
6.3.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels	89
6.3.2.1. Evaluation de l'impact des risques opérationnels des Opérations Internationales	90
6.3.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels des Opérations domestiques.....	91
6.4. Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations de banques	91
6.4.1. Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations internationales	92
6.4.2. Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations domestiques selon leur probabilité	93
6.5. Elaboration de la matrice des risques opérationnels des opérations de banque..	93
6.6. Le plan d'action.....	95

6.7. Analyse de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque de la CBT	97
6.1.3 Recommandations liées aux risques des opérations internationales cartographiés	98
6.1.4 Recommandations liées aux risques des opérations domestiques cartographiés	99
CONCLUSION GENERALE	101
ANNEXES	103
BIBLIOGRAPHIE	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur bancaire africain est en pleine mutation. Et les banques africaines sont dorénavant un levier pour le développement africain. Leur mission consiste à devenir des instruments et institutions financières capables de jouer leur véritable rôle dans le développement de notre continent. Ce secteur dynamique et complexe fait face aujourd'hui à des risques permanents et évolutifs, liés à son activité, à son organisation, à son environnement réglementaire et à ses partenaires.

Les risques sont, en effet dans tous les processus de l'activité bancaire et constituent une véritable préoccupation déterminante pour les dirigeants de banque.

Depuis le milieu de la dernière décennie, les connaissances en matière de risques de crédit et de risques de marché ont alimenté un large débat et ont fait l'objet de très nombreux travaux de recherche. Normalement, ces travaux auraient dû contribuer à des progrès significatifs dans l'identification, la mesure et la gestion des risques au sein du système bancaire. Néanmoins, on ne peut éviter de s'interroger sur l'impact effectif de ces contributions, au vu d'événements récents qui ont eu une influence déterminante sur la crise financière de 2008. Ce sont, d'une part, la crise des subprimes¹ et, d'autre part, les pratiques des agences de notation financière dont l'intervention est déterminante dans le processus de maîtrise des risques de crédit.

Au cours de la même période, l'évolution des marchés financiers, caractérisée par la globalisation des activités bancaires et par leur dérégulation, a rendu ces activités (et donc les profils de risque correspondants) de plus en plus complexes. Les régulateurs financiers se sont également rendu compte que les risques devenaient encore plus difficiles à identifier du fait qu'ils étaient présents à tous les niveaux de l'organisation, et étaient très difficiles à mesurer. Cette difficulté est liée à la conjonction de pertes directes et de pertes indirectes beaucoup plus délicates à quantifier, et encore difficiles à gérer à cause de l'organisation plus transversale des métiers de la banque et à cause des difficultés de bien maîtriser les limites de leurs périmètres.

Les événements comme ceux qui se sont produits à New York en septembre 2001, ou encore la série de fraudes survenues dans des institutions bancaires (Société Générale, Barings, pour ne citer que les plus médiatisées), démontrent bien que la gestion des risques

¹ Subprime loan ou subprime mortgage en anglais est crédit à risque, à taux plus élevé pour l'emprunteur, et donc avec un rendement plus important pour le prêteur afin de rembourser le risque de non remboursement, cependant limité par la garantie hypothécaire prise sur le logement.

bancaires va bien au delà des domaines des risques de crédit ou des risques de marché, et nécessite la prise en compte des risques opérationnels.

Le risque opérationnel n'est donc pas un concept nouveau. Il fait partie de l'univers des banques, et est inhérent à toute décision, comme le rappelle SANTEN (2008 :2) : « il ne faut pas oublier non plus que les risques d'aujourd'hui étaient les risques d'hier »

C'est dire que nous sommes toujours dans un même environnement mais avec de nouvelles perceptions du risque et un nouveau besoin sur lequel viennent se greffer de nouvelles attentes économiques et de performance.

La Commercial Bank Tchad (CBT), filiale du groupe Commercial Bank, comme toute autre banque, ressemble de plus en plus à une « machine à risques opérationnels » (Dumonstier, 2008 : 194): elle prend des risques, les transforme et les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre. Mais comment mesurer et améliorer l'efficacité d'une telle machine dont les risques sont d'avantage perçus comme un aléa intangible plutôt qu'un objet se prêtant à mesure et à quantification ? Ou encore « Comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on connaît mal les risques auxquels il convient de faire face ? » (RENARD, 2005 :145).

Les risques proviennent de l'ensemble de l'activité bancaire de la CBT, qu'il s'agisse des activités de banques commerciales ou des activités de banques de marché. Ces activités sont génératrices de risques opérationnels qui sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison de l'absence d'outils de pilotage des risques notamment une cartographie des risques opérationnels. De plus, les procédures mises en place ne sont qu'en partie respectées, le personnel n'est pas souvent formé aux nouveaux concepts et technologie de l'information et de la communication. Il en résulte, des erreurs opérationnelles lors de traitement des opérations fait avec la clientèle, des problèmes de gestion notamment la persistance de certains risques opérationnels.

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

- absence de procédure;
- un manque de rigueur dans la mise en œuvre des procédures;
- l'absence de la formation du personnel aux nouveaux concepts et, à la technologie de l'information et de la communication;

- un manque d'exigence claire en matière d'évaluation des risques opérationnels dans l'organisation;
- un manque de l'intérêt du contrôle interne parmi les collaborateurs et le manque d'encrage du contrôle de 1^{er} niveau dans le quotidien du personnel;
- une absence de culture de risques et surtout une activité de veille stratégique défailante;
- l'inexistence de cartographie de risques permettant au management de visualiser et de prêter plus d'attention aux risques majeurs.

Au regard de ces différentes causes, les pistes de solutions suivantes peuvent être explorées :

- renforcer la compétence des Auditeurs Internes en matière d'évaluation du contrôle interne selon le profil risque ;
- montrer au personnel l'importance que revêt le respect des procédures ;
- renforcer la notion de culture de risque permettant la prise en compte des risques majeurs;
- établir une cartographie de risques opérationnels de banque, permettant d'avoir une vision globale des risques opérationnels, en fonction de leur importance et de leur probabilité de survenance.

La dernière piste de solution nous paraît la plus appropriée, car la cartographie permet, à partir d'une analyse approfondie du dispositif de contrôle interne des opérations de banque, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques. Aussi, elle constitue un outil de premier plan pour la mise en œuvre des trois premières pistes de solutions.

Ainsi, ce mémoire tentera d'apporter des solutions à la question de recherche suivante : quel est le profil des risques opérationnels des opérations de banque à la COMMERCIAL BANK TCHAD (CBT) ? De façon spécifique, la présente étude s'appesantira sur les questions suivantes:

- quels sont les dispositifs mis en place par la CBT pour maîtriser les risques ?
- ces dispositifs sont ils efficaces, sécurisants et adéquats à ses opérations ? Et sont-ils appliqués par le personnel ?
- quelles sont les mesures appropriées pour une bonne gestion de ces risques?
- quelles méthodes adopter pour identifier un nombre important de risques opérationnels, analyser, évaluer, mesurer et hiérarchiser ces risques ?

- quel est le niveau de ces différents risques et comment sont ils traités ?
- comment formaliser ces risques dans une cartographie ?

De notre question de recherche, il ressort le thème suivant : « **Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels des opérations de banque : cas de la C.B.T** »

A travers ce travail, notre objectif principal est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels de la C.B.T notamment les risques opérationnels liés aux opérations de banque effectuées avec la clientèle qui sont concentrées à la Direction des Opérations.

Les objectifs spécifiques poursuivis sont :

- inventier, évaluer et classer les risques opérationnels ;
- dresser la carte de ces risques ;
- établir un plan d'action approprié à chaque type et niveau de risque ;
- analyser la matrice de ces risques selon leur niveau et, faire des recommandations y afférentes ;
- informer la direction générale, le « risk manager » et les auditeurs internes du niveau de risques opérationnels et de la qualité de leur système de contrôle interne.

Tout le processus de l'activité bancaire est exposé à des risques opérationnels, ou du moins, le risque opérationnel est inhérent à l'activité bancaire. Elle est devenue une préoccupation déterminante pour les banques dont la CBT. Et, la gestion des risques à travers la cartographie des risques devient indispensable, puisqu'elle couvre tous les points susceptibles de poser problème dans l'activité bancaire.

Pour la CBT notamment la Direction des opérations, la doter d'une cartographie des risques opérationnels, outils nécessaires de contrôle et de maîtrise des risques.

La cartographie de risques lui permettra non seulement de formaliser les facteurs de risques, mais aussi de l'aider à construire un référentiel commun connu et compris par les différents acteurs de la direction. De plus, cela lui permettra de mener une action de sensibilisation favorable à la décentralisation de la maîtrise des risques opérationnels.

Pour les auditeurs, notamment de la CBT, renforcer leur compétence avec des outils et méthodes d'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne selon le profil risque.

Elle leur permettra aussi d'orienter l'élaboration de leur plan de mission d'audit en priorisant les risques majeurs.

Pour les lecteurs, approfondir t leurs connaissances théoriques en matière d'audit interne et de management de risque et, avoir sous la main un exemple pratique d'élaboration de cartographie des risques opérationnels.

Notre étude s'articule autour de deux parties. La première partie portant sur le cadre théorique où nous exposerons les concepts à travers la revue de littérature. Et, la deuxième partie axée sur la cartographie des risques opérationnels de la CBT notamment pour les opérations de banques effectuées avec la clientèle à la direction des opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. L'absence ou l'insuffisance de maîtrise de ces risques provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et l'importance de ces pertes peuvent conduire à la défaillance de la banque, c'est-à-dire l'incapacité à faire face à ces engagements. Mais le risque est aussi une source de profits et la banque qui ne prendrait aucun risque, prendrait le risque le plus grand d'entre eux : faire faillite. Le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler.

A cet effet, la gestion des risques ne vise pas tant à tenir compte des contraintes qu'à aider les organisations à atteindre leurs objectifs. La vraie valeur de la gestion des risques réside dans le fait qu'elle peut aider les organisations à fonctionner plus efficacement dans des environnements qui les exposent à des nombreux risques. C'est en partie pour ces raisons que tant les régulateurs que les institutions bancaires doivent mettre en place des outils permettant d'identifier, gérer et de maîtriser les risques opérationnels.

Par ailleurs, l'identification des risques notamment les risques opérationnels, est une étape importante car ceux-ci apparaissent dans le tous les processus de l'activité bancaire. Ainsi, une fois les avoir identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles.

L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels devient alors une nécessité.

Pour bien appréhender la cartographie des risques opérationnels, il est nécessaire de connaître certaines définitions et concepts fondamentaux y afférents. Pour ce faire, nous présenterons :

- au chapitre premier, le concept des risques opérationnels des opérations de banque ;
- au chapitre deux, la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques;
- et enfin au chapitre trois, la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : les risques opérationnels des opérations de banque

Les métiers bancaires, qu'ils s'agissent des activités de banque commerciale ou de banque de marché, sont générateurs de risques, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus en raison des transformations qui ont affecté l'économie (concurrence accrue dans de très nombreux secteurs, ouverture croissante sur l'extérieur, forte volatilité des variables financières...). La maîtrise des risques opérationnels inhérents à cette multitude d'activités est très complexe, vu le caractère prolix et épars de cette catégorie de risque. Cerner le risque opérationnel implique de pouvoir en percevoir les sources, les manifestations et les conséquences sur l'organisation et ses processus.

En outre, parler de risques opérationnels dans les opérations de banque effectuées avec la clientèle est assez spécifique, vu la particularité des opérations bancaires. C'est dire que les risques liés aux opérations bancaires se caractérisent par leurs interconnexions et le risque de défaillance systématique qui plane en permanence sur le système bancaire. Le risque opérationnel qui s'inscrit dans cette constellation ne saurait être analysé en dehors de ce contexte.

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque effectuées avec la clientèle, objet de notre étude, nous incite à décrire tout d'abord les opérations de banques effectuées avec la clientèle, ensuite à comprendre la notion du risque opérationnel, à identifier ceux qui sont liés à ces opérations de banque et, en fin à décrire les mesures ou les dispositifs de gestion de ces risques opérationnels.

De ce fait, ce chapitre nous aidera à comprendre les éléments suivants :

- description des opérations de banque effectuées avec la clientèle;
- notion et identification des risques opérationnels des opérations de banque avec la clientèle;
- description des dispositifs de gestion des risques opérationnels des opérations de banque avec la clientèle.

1.1. Description des opérations de banque effectuées avec la clientèle

Avant de décrire les opérations de banques avec la clientèle, il convient de définir la banque dans son contexte juridique et réglementaire. Faut-il souligner que les banques sont

soumises à une législation stricte d'exercice et de contrôle. Elles assurent pour l'État la traçabilité des opérations financières et contribuent à la lutte contre les trafics frauduleux.

En Afrique centrale, elles sont régies par la Commission bancaire de l'Afrique centrale en abrégé COBAC.

Selon BERNET (2008: 54, 61) la banque est souvent définie par son activité de collecte de dépôt et de distribution de crédits. C'est l'activité bancaire classique dite «d'intermédiation» par laquelle la banque «achète» les dépôts et les «vend» sous forme de crédits.

L'article L311-1 du code monétaire et financier français et le règlement COBAC R-93/12 quant à eux, donnent la définition suivante : «les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement ». Cette définition s'adapte mieux à notre étude, puisque qu'elle porte sur l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque notamment la réception de fonds du public (les versements des clients) et la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement (les opérations en espèces et par chèque, les virements locaux, les transferts internationaux, etc.).

Le même règlement COBAC R-93/12 décompose les banques en plusieurs types, en fonction des activités qu'elles entreprennent: banques de dépôt ou commerciale, banque d'affaire, banques spécialisées dans un type de prêt, banque généraliste etc.

Les banques de dépôt ou commerciale, qui s'inscrivent dans le conglomerat de notre étude, sont définies comme les banques qui reçoivent des dépôts du public et accordent des crédits, c'est l'activité d'intermédiation. Elles sont qualifiées de banque de réseau et ont pour clientèle les particuliers, les petites et moyennes entreprises et les entreprises à but non lucratif.

Cependant, si les banques de dépôts disposent d'un privilège de pouvoir utiliser les fonds confiés par la clientèle, cet avantage a pour corollaire l'obligation d'assurer à cette clientèle une série de services tels que la sécurité et les moyens de paiements.

La banque est un lieu sécurisé où l'argent est en temps normal plus protégé qu'au domicile des particuliers. Elle fournit des coffres pour conserver des valeurs. Il faut néanmoins noter qu'un dépôt est en fait un prêt gratuit à la banque qui utilise aussitôt la trésorerie reçue pour financer son activité. En cas de faillite de la banque les dépôts sont perdus sous réserve des garanties fournies par l'Etat; c'est la sécurité qu'une banque peut offrir à sa clientèle.

Elle se doit aussi, d'offrir à sa clientèle les possibilités de mobiliser son compte de dépôt par toutes sortes d'opérations. Ces opérations selon BERNET (2008 :54 -79), ce sont les opérations en espèces, les virements, les transferts, les opérations par chèque et l'octroi de crédit.

DE COUSSERGUE (2008), quant à elle, regroupe ces opérations de banque en trois catégories :

- la réception des dépôts du public, c'est-à-dire de fonds appropriés par des tiers, utilisés par la banque pour son propre compte et remboursables ;
- la mise à disposition et la gestion de moyen de paiements : par moyen de paiement, on entend tout instrument permettant de transférer des fonds, quelque soit le support ou le procédé technique utilisé ;
- et la distribution des crédits : le terme crédit doit être pris au sens large de crédit décaissé, avec engagement par signature, mais également par crédit-bail et avec location assortie d'une option d'achat.

De ces deux auteurs, l'on observe une similitude dans la description des opérations de banque. Cependant, il faut noter que bien que l'octroi de crédit fait partie des opérations de banque, elle n'est pas incluse dans notre périmètre d'étude.

Il ressort de nos deux auteurs, la description ou la décomposition des opérations de banque comme suit :

- les opérations en espèces ;
- les virements ;
- les transferts de fonds à l'étranger ;
- les opérations par chèque.

1.1.1. Les opérations en espèces

Ils sont les opérations de collecte des dépôts du public appelé versement et la mise à la disposition de ces fonds à la clientèle sous une demande appelé retrait, mise à disposition et la vente de devise, bref tout ce qui relève du cash aux guichet de la banque.

1.1.1.1. Les versements

Ce sont soit effectués par le titulaire du compte, soit par toute personne qui n'aura pas à justifier son identité (toutefois, dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, les banques contrôlent de très près les versements en espèces effectués par des tiers alors que certaines les interdisent). Ces versements sont effectués à l'aide d'un document dit bordereau de versement où est mentionné le nom du titulaire du compte, le numéro du compte et éventuellement le nom de la personne qui a effectué le versement.

1.1.1.2. Les retraits

Si les versements peuvent être effectués par quiconque, seul le titulaire du compte ou son mandataire peuvent effectuer des retraits.

Les retraits peuvent être effectués au moyen de chèques ordinaires, des chèques de guichet ou de simples pièces comptables de caisse si le client n'a pas son chéquier ou n'en possède pas.

1.1.1.3. La mise à la disposition

Lorsque le titulaire d'un compte est en déplacement et qu'il ne peut utiliser les prélèvements de dépannage, il peut se faire remettre des fonds ou en faire bénéficier un tiers en utilisant la mise à disposition.

Sur demande du titulaire du compte, la banque adresse des fonds pour un montant donné dans une autre agence ou chez un banquier correspondant. Cet envoi peut bénéficier au donneur d'ordre ou à un tiers.

1.1.1.4. Vente des devises étrangères

La banque fournit des devises étrangères à sa clientèle qui les demande. Toutefois, il faut noter que le choix de commercialisation d'une devise est souvent stratégique compte tenu de la fluctuation des taux de change. Elle exige donc de la banque non seulement une bonne gestion de stock des devises mais aussi un bon partenariat avec ses fournisseurs que sont les bureaux de change.

La vente d'une devise n'est possible à un client que sur présentation, des pièces justificatives (les pièces d'identités telles que le passeport, la carte d'identité nationale), des motifs (billet d'avion) et, d'une demande ou d'un bordereau manuel d'achat de devises dûment rempli par ce dernier.

1.1.2. Le virement

On appelle virement l'opération qui consiste à débiter un compte pour en créditer un autre. L'ordre de virement peut être donné par écrit sur papier libre, mais il est généralement donné au moyen de formules délivrées par la banque. Il est de plus en plus souvent effectué sur Internet avec l'utilisation d'un identifiant et d'un mot de passe que seul le titulaire de compte connaît.

Un virement peut être effectué entre deux comptes tenus dans un même établissement ou par deux établissements différents. Dans ce dernier cas, l'opération s'effectue par le biais du système interbancaire **de télé-compensation**. Il peut être simple, c'est-à-dire ordonné pour une seule opération ou permanent c'est-à-dire ordonné pour des opérations périodiques à condition que, dans ce cas, le montant et le bénéficiaire soient toujours les mêmes. Toutefois, il faut noter que le virement n'est possible qu'en cas de provision dans le compte.

1.1.3. Transférer des fonds à l'étranger

ce sont des transferts de fonds qui s'opèrent d'une part, entre la banque et les autres filiales du groupe et, d'autre part, entre la banque et les autres banques au niveau international. Ces transferts s'effectuent par l'intermédiaire d'un réseau international de communication appelé SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Télécommunication). Ce réseau Swift est un outil de communication performant sur lequel repose actuellement

toutes les opérations interbancaires à l'échelle internationale. Ce réseau Swift est donc chargé d'assurer le dénouement de toutes les opérations à l'étranger.

1.1.4. Les opérations par chèque

Si les opérations en espèces ont le mérite de la simplicité, elles ne sont plus très utiles dès qu'il s'agit d'opérer des règlements à distance ou pour des montants importants. Le chèque offre pour cela infiniment plus d'avantages. Il permet au titulaire d'un compte en banque d'effectuer d'une part des paiements sans manipulation d'espèces, d'autre part des retraits d'espèces.

En effet, le chèque est un écrit par lequel, une personne dénommée le tireur² donne l'ordre à une autre personne dénommée le tiré³ de payer une certaine somme au titulaire ou à un tiers, appelé le bénéficiaire⁴ à concurrence de fonds déposés chez le tiré (BERNET ; 2008).

Le chèque doit comprendre un certain nombre de mentions obligatoires : le mot chèque, l'ordre pur et simple de payer une somme déterminée, le nom du tiré (banque ou autre), le lieu de paiement avec l'adresse complète et numéro de téléphone, la date et le lieu de création du chèque, le nom du tireur, son adresse complète et sa signature. L'omission d'une des mentions énumérées ci-dessus a pour conséquence la non validité du chèque. Le chèque perd alors sa qualité de chèque et les prérogatives qui lui sont attachées.

Selon DE COUSSERGUE (2008), pour pouvoir effectuer ses transactions, le client utilise plusieurs types de chèques à savoir :

- les chèques pré-barrés et non endossables
- les chèques pré-barrés et endossables
- les chèques certifiés
- les chèques de banques

² Le tireur est celui qui établit et signe le chèque ; il doit être capable ;

³ Le tiré : c'est lui qui détient les fonds et paye ; ce peut être une banque, un trésorier payeur général, le caissier général, le caissier général de la caisse des dépôts et consignations, une caisse de crédit municipal, etc.

⁴ Le bénéficiaire est celui qui reçoit le paiement. Le chèque peut être stipulé payable à une personne dénommée, ou au porteur (si le chèque est non barré). Il peut également être émis en blanc ; en ce cas il vaut comme chèque au porteur. Le chèque peut être émis au profit du tireur lui-même.

1.1.4.1. Les chèques pré-barrés et non endossables

Ce sont les chèques qui, ne sont ni transmissibles par endos, ni encaissables en espèces au guichet et établis au porteur. Ils ne peuvent être encaissés que par l'intermédiaire d'un établissement de crédit ou d'un établissement assimilé.

1.1.4.2. Les chèques pré-barrés et endossables

Ce sont des chèques transmissibles par endos. Ils ne sont pas encaissables en espèce au guichet ; ils ne peuvent être encaissés que par l'intermédiaire d'un établissement de crédit ou d'un établissement assimilé (les chèques de salaires même pré-barrés peuvent être payés aux bénéficiaires en espèces au guichet).

1.1.4.3. Les chèques certifiés

Ce sont des chèques ordinaires émis par le titulaire du compte dont la banque atteste l'existence de la provision pendant le délai d'encaissement en apposant la mention « certifié pour la somme de... ». Le bénéficiaire est assuré dans ce dernier cas que, s'il fait diligence pour remettre le chèque à l'encaissement, ce dernier sera payé par la banque.

La certification du chèque peut être demandée par le tireur ou le bénéficiaire : elle ne peut être refusée par le tiré que pour insuffisance de provision.

1.1.4.4. Les chèques de banques

ce sont les chèques émis par une banque soit sur l'une de ses agences soit sur une autre banque. Compte tenu de la qualité du tireur, le porteur du chèque est assuré de son paiement pendant toute la durée de validité du chèque.

Le chèque de banque peut être demandé par un client de la banque qui lors de sa délivrance débitera le compte du demandeur. Il peut être aussi établi pour le compte d'un client de passage et, dans ce dernier cas, la banque exigera des espèces en contrepartie comme frais de service rendu/ commission.

Il faut noter que toutes ces opérations sont payantes; ceci afin de permettre aux banques de diversifier leurs sources de revenus et ainsi de renforcer leurs situations financières.

Dans les banques commerciales encore appelées banque de dépôt, ces différents types d'opérations sont concentrés dans une seule direction généralement appelée direction des opérations en abrégé DO. C'est dans cette direction notamment dans ses différents compartiments que toutes ces opérations sont traitées et bien évidemment avec l'intervention des autres départements, si possible.

Les autres aspects de la présente description à savoir les procédures de traitement seront vues dans la deuxième partie de notre étude.

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de ces opérations, nous oblige à prendre connaissance du concept des risques opérationnels de ces opérations, les identifier, et décrire les dispositifs de maîtrise ou de gestion de ces risques.

1.2. Notion du risque opérationnel des opérations de banque

La masse et la diversité des opérations traitées quotidiennement par une banque sont toujours considérables. Il en ressort des erreurs, négligences, retards et fraudes qui se produisent inévitablement. Ceux-ci engagent la responsabilité pécuniaire de ses préposés, mais aussi peuvent détériorer l'image de marque de l'établissement (risque de réputation). L'inefficacité du personnel est aussi un facteur de risque opérationnel important, qui se traduit par un coût excessif des services qui obère la rentabilité. Ainsi, il va de soi que la vulnérabilité d'une banque est liée à ses processus, son personnel et ses produits.

Ces risques peuvent provenir de la politique de recrutement, des processus et des systèmes de contrôle de qualité, de la productivité, des défaillances des systèmes informatiques, et de l'absence de plan de gestion de crise.

Cette section a pour objet de présenter les caractéristiques du risque opérationnel, identifier les risques opérationnels liés aux opérations de banque et présenter les étapes ou les dispositifs de gestion de ces risques. Avant de nous appesantir sur le concept du risque opérationnel, il convient de définir le risque proprement dit.

1.2.1. La définition du risque opérationnel

Le risque, de manière générale, se définit selon RENARD (2010 : 155) comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le

contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Que revêt alors le risque opérationnel des opérations de banque et quels sont ses spécificités ?

Selon LANDWELL (2007: 187) « Le risque opérationnel englobe tout type de risque qui engendre une perte due soit à une inadéquation ou une défaillance de procédures, de personnels, de système d'information, soit provoquée par des événements aussi bien intérieurs qu'extérieurs »

Par ailleurs en 2001, dans le cadre du projet de refonte du ratio de solvabilité, le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes »⁵ (MADERS et MASSELIN 2006: 39).

Cette définition est basée sur les causes sous-jacentes du risque opérationnel. Elle tente d'identifier pourquoi une perte opérationnelle se produit. Quatre causes sont identifiées : les processus inadéquats ou défaillants, les personnes, les systèmes et les événements externes. Aussi, c'est une définition qui, dans une optique de management des risques, permet d'analyser les causes de pertes opérationnelles pour mettre en place des parades.

Cependant, cette définition diffère quelque peu de celle donnée par la profession bancaire qui le qualifie d'une série de pertes occasionnées lors des traitements des opérations de banque qui ne sont pas reliées directement aux risques parfaitement identifiables appelés parfois risques financiers tels le risque de marché, de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt. Ce sont des risques de perte d'image, consécutifs à des erreurs ou des défaillances humaines, logistiques, techniques ou de l'outil informatique (SARDI, 2002: 309).

Fort de ce qui précède, si nous résumons les points de vue de ces différents auteurs ci-dessous, nous pouvons dire que le risque opérationnel se définit comme le risque de perte pouvant résulter de système de contrôle inadéquat/défaillant, d'une erreur humaine ou d'absence de diligence lors de traitement d'une opération, des défaillances des chaînes logistiques et de l'absence de plan de gestion de crise etc.

⁵ Ce qui signifie en anglais "the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external event"

Comment sont-ils ces risques opérationnels qui s'infiltrent dans le processus des opérations de banque ?

1.2.2. Les caractéristiques du risque opérationnel

Cette partie nous permettra de connaître les spécificités du risque opérationnel.

➤ **Le risque opérationnel est omniprésent et diffus.**

Selon HAMZAOUI (2005: 172-174) le risque opérationnel est Omniprésent et diffus. Il est omniprésent car toutes les activités bancaires comportent, en plus de leurs risques spécifiques, un risque opérationnel. A titre d'exemple, l'activité de crédit comporte en premier lieu le risque de défaillance de l'emprunteur. Même si le risque principal est parfaitement maîtrisé, une erreur opérationnelle, telle une mauvaise rédaction juridique du contrat ou la négligence en matière de gestion de garanties, fait courir un risque de perte financier.

Il est également diffus car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

➤ **Le risque opérationnel est endogène :**

En ce sens qu'il survient à l'intérieur de la banque lors de circonstances et d'événements spécifiques. Il relève donc du contrôle direct de la banque. Contrairement aux risques de crédit et de marché qui peuvent être qualifiés d'exogènes en ce sens qu'ils ont pour source des événements externes : faillite d'un client, variation des prix de marché. Ils sont largement hors du contrôle direct de la banque. Ils sont par ailleurs observables et communs à toutes les banques. Si la bourse baisse, tous les détenteurs d'actions subiront des pertes (PAPAEVANGELOU, 2000: 47).

➤ **Le risque opérationnel est intégré dans le processus de gestion de l'activité bancaire**

Dans une démarche plus récente, les pertes dues au risque opérationnel sont jugées inévitables. Mais il convient de les mesurer et de les limiter. D'où une approche dite de « value-at risk » qui va tenter de quantifier ces risques pour prévoir des fonds propres suffisants aux fins de mieux les gérer (COUCHOUD 2004 :49). Les fonds propres ainsi

évalués vont être intégrés dans le système global d'allocation pour être alloués aux centres de profit en fonction de leur risque opérationnel dûment mesuré.

Après avoir défini le risque opérationnel et ses caractéristiques, il convient de connaître les différentes composantes du risque opérationnels des opérations de banques.

1.2.3. Les composantes des risques opérationnels

Malgré son caractère endogène et diffus, quatre composantes essentielles se dégagent de la définition du risque opérationnel (POULOT&AL 2002: 35; LANDWELL 2007: 187; MADERS et MASSELIN 2006: 39) :

- le risque lié au système d'information : défaillance matérielle, bogue de logiciel, obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...);
- le risque lié aux processus (saisies erronées, non respect des procédures,...) ;
- le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude, mouvements sociaux,... mais aussi capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;
- le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire, braquage,...).

Chacune de ces sources du risque opérationnel est à l'origine des sous catégories (ou manifestation) de ce risque. Les fréquences de manifestation des sous catégories de risque opérationnel varient d'un établissement à un autre.

Il convient à cet effet, de se poser les questions de savoir quels sont ces risques opérationnels liés aux opérations de banque effectuées avec la clientèle ?

1.2.4. Les risques opérationnels liés aux opérations de banque effectuée avec la clientèle

Les opérations de banque engorgent les risques opérationnels dans tous ses processus de traitement. Cela s'explique par la complexité et la technicité croissante des opérations. L'augmentation des volumes et le développement en temps réel qui réduisent de plus en plus le « droit à l'erreur » quand le coût de l'erreur peut rapidement se chiffrer en centaines de milliers voire millions de franc CFA. Il apparaît dès lors la nécessité de répertorier ces risques liés aux différentes opérations de banque précédemment citées afin de mieux les gérer.

Tableau 1 : Identification des risques opérationnels des opérations de banques

Différentes opérations de banque	Risques opérationnels possibles
Les versements	Risque de confusion de numéro de compte, risque de non-conformité du montant en chiffre et en lettre, risque d'un mauvais traitement comptable, risque de collecte des faux billet suite à une absence de contrôle des billet de banque par le détecteur, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information,
Les retraits par chèque	Risque de confusion de numéro de compte, risque de non-conformité du montant en chiffre et en lettre, risque d'un mauvais traitement comptable, risque de non vérification de conformité de signature existant sur le chèque et dans le système, absence de pièce d'identité du bénéficiaires, absence à l'endos du chèque, risque d'un mauvais paramétrage du cheque dans le système, absence de diligence lors de la validation de l'opération, absence de vérification de la provision,
La mise à disposition	Absence de précision dans la demande de mise à disposition, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, Pièce justificative erroné,
Les virements	Absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, non-conformité de nom, numéro de compte existant sur l'ordre et dans le système,
Les transferts de fonds à l'étranger	Confusion de numéro de compte, de lieu de destination, pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information,
Les ventes des devises	Pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, erreurs de calcul (taux de change),
Les opérations par chèque	Pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, mauvaise paramétrage du chèque dans le système, insuffisance de provision,
Les chèques pré-barrés et non endossables	Endossement du chèque pré-barré, absence de diligence sur les mentions requises lors de traitement et validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, mauvaise paramétrage du chèque dans le système, insuffisance de provision, non validité du chèque
Chèques non-barrés et endossables	Non validité du chèque suite à une absence d'une mention obligatoire, absence de diligence lors de traitement du chèque, défaillance brusque du système d'information, mauvaise paramétrage du chèque dans le système, insuffisance de provision,
Chèques certifiés	Non validité du chèque suite à une absence d'une mention obligatoire, absence de diligence lors de traitement du chèque, défaillance brusque du système d'information, mauvaise paramétrage du chèque dans le système, insuffisance de provision,
Chèque de banque	Mauvaise paramétrage du chèque dans le système, pièce d'identité erroné, non perception de frais d'utilisation de chèque de banque, non validité du chèque, absence de diligence lors de traitement du chèque,

1.3. La gestion des risques opérationnels des opérations de banque

Dans cette section nous verrons, ce que c'est que le management de risques et les dispositifs de la gestion de risques opérationnels des opérations de banque.

1.3.1. La définition de la gestion des risques opérationnels

Le COSO définit la gestion de risque d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration de l'entité ou tout autre personnel de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent affecter les activités de l'entreprise et, pour gérer les risques en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité » (IFACI, 2005: 24).

1.3.2. Les différents dispositifs de gestion des risques opérationnels des opérations de banque

Destinés à identifier les facteurs susceptibles d'affecter l'organisation, et à fournir une assurance pour l'atteinte des objectifs, les dispositifs de gestion de risque permettent à la direction de gérer efficacement l'incertitude, améliorant du coup sa capacité à gérer de la valeur. Ils fournissent aussi une information financière fiable et permettent de s'assurer que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres préjudices.

Selon SARDI (2002: 183-194) et PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007: 24-25), le dispositif de gestion de risques opérationnels des opérations de banque est :

- une politique d'ensemble mise en place par la Direction et le Conseil d'Administration visant à donner une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de la Direction des opérations) ;
- un processus mise en œuvre par tous les acteurs du processus de traitement des opérations de banque à tous les niveaux et, visant à identifier, réduire et maîtriser les risques opérationnels susceptibles d'affecter la relation avec la clientèle.
- un moyen alloué à cette politique d'ensemble soit, en créant des cellules spécifiques en charge des risques opérationnels, soit en intégrant dans leurs directions de gestion globale des risques (c'est le cas de BNP PARI BAS, SOCIETE GENERALE, CREDIT LYONNAIS).

Tableau 2 : Récapitulation des différents dispositifs de gestion de risques opérationnels des opérations de banque

Différentes opérations de banque	Risques opérationnels possibles	Dispositifs de gestion de risque opérationnels
Les versements	Risque de confusion de numéro de compte, risque de non-conformité du montant en chiffre et en lettre, risque d'un mauvais traitement comptable, risque de collecte des faux billet suite à une absence de contrôle des billet de banque par le détecteur, absence du tampon « Reçu » de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information,	Contrôle de conformité des mentions obligatoires (nom, numéro de compte, montant en chiffre et en lettre,), utilisation des détecteurs de faux billet, diligence dans la saisie comptable, prévoir un back up/ deuxième site de système d'information pour assurer la reprise et la continuité des activités, prévoir des limites de validation et d'édition systématique des avis de crédit, pointage comptable des opérations en fin de journée, mise en œuvre des dispositifs,
Les retraits par chèque	Risque de confusion de numéro de compte, risque de non-conformité du montant en chiffre et en lettre, risque d'un mauvais traitement comptable, risque de non vérification de conformité de signature existant sur le chèque et dans le système, absence de pièce d'identité du bénéficiaires, absence à l'endos du chèque, risque d'un mauvais paramétrage du cheque dans le système, absence de diligence lors de la validation de l'opération, absence du tampon signature vérifiée (SV), absence du tampon PAYE, défaillance brusque du système d'information,	Voir dispositifs précédent et s'assurer de la provision suffisante avant paiement,
La mise à disposition	Absence de précision dans la demande de mise à disposition, absence du tampon « Reçu », absence de diligence lors de la validation de l'opération, non perception de frais de mise à disposition, défaillance brusque du système d'information, Pièce justificative erroné,	Voir dispositifs sur les versements et s'assurer de la provision suffisante avant paiement,
Les virements	Absence de diligence lors de la validation de l'opération, non enregistrement de l'ordre, mauvaise comptabilisation de l'ordre, non perception des frais d'exécution de l'ordre, défaillance brusque du système d'information, non-conformité de nom, numéro de compte existant sur l'ordre et dans le système,	Voir dispositifs sur les versements et s'assurer de la provision suffisante avant paiement,
Les transferts de fonds à l'étranger	Confusion de numéro de compte, de lieu de destination, pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, traitement tardive du transfert, non perception des commissions, défaillance brusque du système d'information,	Voir dispositifs sur les versements et s'assurer de la provision suffisante et des numéros de compte avant validation du Swift,
Les ventes des devises	Pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information,	Voir dispositifs sur les versements et s'assurer du taux de change,
Les opérations par chèque	Pièces justificatives erronées, absence de diligence lors de la validation de l'opération, défaillance brusque du système d'information, mauvaise paramétrage du chèque dans le système, insuffisance de provision,	Voir dispositifs sur les versements et s'assurer de la provision suffisante avant paiement,

1.3.3. Analyse et maîtrise des risques opérationnels

Selon COSO II (2007: 312), la maîtrise ou la réduction des risques opérationnels nous ramène à la cartographie des risques. Il s'agit d'abord de déterminer un niveau de risque acceptable, puis d'identifier les mesures nécessaires pour ramener le risque « inhérent⁶ » (risque existant avant l'application des mesures préventives) à ce niveau.

La mise en œuvre des mesures de contrôle et plans d'action résultent ensuite d'un compromis entre leur coût d'application et le niveau de risque obtenu.

Le cadre de la gestion des risques, selon LANDWELL (2007: 158-162), doit évoluer en même temps que l'activité de l'établissement: chaque démarche projet (projet « métier » ou projet informatique) devrait donc comprendre un volet risque visant à :

- revoir les processus métier au regard du projet : création de nouveaux processus, disparition ou adaptation des processus existants ;
- identifier les risques encourus ;
- préciser les mesures de contrôles qui seront prises afin de réduire les risques.

Une véritable démarche de suivi du risque opérationnel s'inscrit donc dans un processus récursif.

1.3.4. Objectifs de la maîtrise de risques opérationnels

Selon DUMONSTIER (2008: 194), les objectifs de maîtrise de ces risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité : définition d'une politique générale appuyée par la direction, identification et quantification de ces risques, mise en place de mesures préventives et de mesures correctives en cas de sinistre et enfin surveillance permanente et reporting. A ceci près que les incidences de cette mesure sur le niveau des réserves financières à mobiliser rendent la mise en place d'un tel outil de suivi obligatoire.

Les risques opérationnels présentent par ailleurs l'intérêt d'être au centre de la problématique de gestion quotidienne des banques. Ils recouvrent en effet des risques

⁶ Les risques inhérents sont des risques identifiés alors qu'aucune action de contrôle n'a été mise en œuvre. C'est aussi le risque existant en lui-même dans l'entreprise sans prendre en compte le mécanisme de contrôle interne.

susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs à court terme de la banque et représentent, du fait de leur forte probabilité d'occurrence, des enjeux humains et financiers importants. Ainsi, une gestion efficace des risques constitue alors la pierre angulaire de succès des entreprises, quel qu'en soit le secteur d'activité ou la taille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

La mondialisation des échanges, les émergences de nouvelles zones économiques à forte croissance et la course à la taille des entreprises multinationales réclament des banques, des prises des risques dont la nature, la taille et la complexité diffèrent profondément des pratiques classiques du métier du banquier. De ce fait, que faut-il faire pour mettre en place un système adéquat de gestion de risque ?

Au travers de ce chapitre, nous nous attarderons sur les processus d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, c'est-à-dire les différentes approches, les types de cartographie, les étapes d'élaboration, etc.

2.1. Définition de la cartographie

Il existe plusieurs définitions de la cartographie des risques.

Selon RENARD (2010 : 157), la cartographie est un outil qui permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque pouvant être acceptable ou inacceptable. Elle permet d'une part, de donner des lignes directives au management sur le risque potentiel identifié, et d'autre part, de lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée de maîtrise.

De cette définition, nous retenons que la cartographie permet à une organisation de disposer d'une stratégie de gestion globale des risques. En effet, l'exploitation des résultats fournis par la cartographie, permet à une organisation de fixer des objectifs de réduction des risques majeurs, puis de définir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi des moyens à ces objectifs (protection, prévention, etc.). Aussi, elle aide également à déterminer les axes de communication interne et externe relatives à la gestion des risques.

2.2. Objectif d'une cartographie des risques

Véritable inventaire des risques selon (RENARD, 2010: 157 et BERGERET, 2002: 32), la cartographie a pour objectif de:

- inventier, évaluer, et classer les risques opérationnels ;

- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale avec le concours du « risk manager » d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à toutes les opérations et tous les participants;
- l'établissement d'un plan d'audit : la norme 2010 d'audit interne, exige à l'audit interne un planning de ces interventions, la cartographie des risques sert de base à la programmation des missions d'audit. Le plan est établi après identification des zones à risque majeur ou des domaines d'actions prioritaires ;
- l'établissement d'un plan d'actions de gestion : évaluation de l'impact final des décisions d'actions, formalisation des actions sur une fiche d'action, document retraçant les types d'actions correspondant à quelques risques.

2.3. Utilité d'élaboration d'une cartographie des risques

Plusieurs facteurs peuvent motiver une entreprise à opter pour la cartographie des risques comme outils de gestion des risques.

Selon FONTUGNE & al (2001: 2) ; RENARD (2004: 100) ; BAPST (2004: 9), les facteurs clés de réussite d'une cartographie des risques sont :

- la mise en place du nouveau ratio de solvabilité (ratio Mc Donough)⁷ ;
- une définition claire et précise des objectifs d'organisation ;
- la désignation d'un responsable selon l'entreprise : il peut s'agir d'un responsable d'audit interne, d'un « risk manager » ou encore d'une personne émanant de la direction générale ;
- un soutien motivé et une implication franche de la direction générale. En tant qu'axe stratégique, la direction générale a une obligation d'appropriation des outils ;

⁷ Le nouveau ratio Mc Donough est sensible aux variations de qualité des contreparties et à la qualité des contreparties, à travers leur notation, ainsi qu'aux volumes. Il faut aussi noter que l'assiette de calcul « fonds propres /risques » qui reste fixée à 8% pour le ratio Cook ne change pas. Par contre, une ventilation du risque en fonction de sa nature sera exigée (risque de crédit comptant pour 75%, le risque opérationnel pour 20% et le risque de marché pour 5%). Toutefois, il faut marquer l'introduction du risque Opérationnel dans l'exigence des fonds propres.

- les moyens : des ressources suffisantes pour un bouclage rapide, la mise à disposition d'un capital humain compétent et expérimenté, et d'un fond suffisant, sont nécessaires pour sa réalisation.

Pour BELLUZ (2002: 4) et BAPST (2003: 2), il n'existe pas de démarche type d'élaboration d'une cartographie des risques car les risques identifiés diffèrent d'une entité à l'autre.

2.4. Différents types de cartographie

Le choix du type de cartographie est directement lié au type de risque étudié. Deux grandes options se présentent selon MARECHAL (2003 :17-23) comme suit:

- cartographie globale
- cartographie thématique

2.4.1. Cartographie globale

C'est une cartographie qui tend à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe). Dans une perspective de bonne gouvernance, ce type de cartographie permet de réunir, hiérarchiser, et comparer des risques différents pour une même organisation.

2.4.2. Cartographie thématique

Selon Anthony & WALKER (2009: 77) et MARECHALL (2003: 23), la cartographie thématique est une cartographie qui tend à recenser et de hiérarchiser tous les risques liés à un domaine précis (activité d'une entreprise, service, entité,).

Son principal intérêt est de comparer et réunir sur un même thème factuel :

- soit une même organisation pour un même thème de risque ;
- soit différents domaines de risques liés au même thème étudié pour une même organisation.

C'est sur ce deuxième type que nous nous attarderons car, il nous permet de noter d'autres formes de cartographie qui peuvent être soit un spectre, un polygone, une matrice ou tout

simplement un tableau. D'une manière ou d'une autre les risques sont représentés selon leur fréquence c'est-à-dire la probabilité et la gravité.

2.5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

La maîtrise des risques implique une démarche rationnelle, pour identifier les risques, les mesurer, les analyser et mettre en place les parades les plus efficaces en termes de coût/bénéfice.

De nombreuses approches existent pour cartographier les risques notamment les risques opérationnels. Cependant nous retenons les différentes approches recensées par le comité de Bâle, qui nous paraissent plus rationnelles et plus adaptables à l'activité bancaire (RENARD, 2010 : 234; 2006: 100; COSO II REPORT 2007: 117).

2.5.1. Causal modelling

Basé sur quatre secteurs de pertes opérationnelles : processus, évaluation, fiabilité et assurance. Il permet de calculer une exigence de fonds propre et peut élaborer des scénarii catastrophes selon Monte-carlo⁸.

2.5.2. Box approach

Répartition en une série de secteurs d'activité et définition du capital alloué à chacun comme une fonction score de trois séries de données : score de l'unité, score de référence et score des volumes.

2.5.3. Approche par auto-contrôle (opérationnels et dirigeant)

Elle a pour objet de faire un lien entre les objectifs fixés et les risques susceptibles de se produire par la connaissance des activités de l'entreprise. La collecte d'informations se fait à travers les interviews, les sondages/questionnaires individuels ou en groupe. Les informations recueillies sont validées au cours des ateliers de travail ou des dynamiques de groupe.

⁸ La simulation de Monte-Carlo consiste à 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 valeur At Risk (VAR) est la perte maximale encourue avec une probabilité de 99,9%.

2.5.4. Approche top-down

C'est une approche qui donne une estimation du risque à partir de données statistiques. L'hypothèse sous-jacente est que les pertes historiques sont une bonne mesure des pertes futures. Ces modèles sont plus faciles à appliquer que les modèles bottom-up, mais en même temps ils ne sont pas propices à la mise en œuvre d'un contrôle interne.

Elle consiste à prendre un pourcentage forfaitaire d'un ou plusieurs indicateurs censés représenter le risque. L'indicateur peut être un indicateur financier (total des charges, total du bilan, total des revenus, risques pondérés, coûts opérationnels) ou un indicateur d'activité (nombre de transactions).

2.5.5. Approche Bottom-up

A l'inverse de l'approche Top down, les modèles Bottom-up correspondent à une approche « structurelle », dans laquelle des mesures de perte et de risque sont définies à l'intérieur de l'entreprise en fonction d'une logique de comportement, en séparant bien ce qui peut provenir des personnes, des processus et de la technologie.

Cette approche apparaît plus utile pour comprendre la nature du risque opérationnel et pour permettre la mise en place des parades. Ces modèles sont liés au processus de management des risques de l'établissement. Ils sont utilisés pour identifier des défaillances potentielles susceptibles de mener à des pertes.

2.5.6. Approche combinée top down & Bottom up

Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. L'approche top down et Bottom up deviennent particulièrement complémentaire pour assurer la mesure pragmatique des risques opérationnels.

C'est sur cette approche combinée que nous nous attarderons, puisque notre étude portant sur les risques les opérationnels des opérations de banque pouvant provenir d'une défaillance du système de control, humain, du système de l'information, etc.

En résumé, toutes les approches sont assez proches dans la mesure où elles obligent la banque à :

- identifier, à chaque niveau de l'organisation, les processus supportant des risques opérationnels, formuler ces risques et les coter (probabilité d'occurrence / perte) ;
- mettre en place un dispositif de collecte des incidents.

Pour finir, il faut noter qu'il n'existe de meilleure démarche que celle qui convient au mieux à l'activité de l'entreprise et au management mis en place par ses dirigeants. Aussi convient-il de bien définir le périmètre, de constituer une équipe homogène avec les outils d'analyse appropriés et surtout de définir une procédure de mesure du risque à travers une démarche bien adaptée.

2.6. Différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

C'est une étape clé car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite. C'est également cet exercice qui permettra de définir une nomenclature des risques valable pour l'ensemble de l'organisation, cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents. La cartographie des risques est la formalisation du travail d'identification des risques opérationnels. Cet exercice passe par les étapes suivantes selon LANDWELL (2007 : 159) :

- prise de connaissance du contexte ;
- conception et mise en place de la démarche ;
- identification et analyse des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- identification et évaluation du contrôle interne ;
- matrice des risques (cartographie) ;
- établissement des plans d'action ;
- reporting sur les risques résiduels ;
- vérification de l'efficacité du plan d'action ;
- amélioration et mise à jour de la démarche ;

Ces différentes étapes, peuvent être regroupées en sept (07) phases obtenues après une synthèse des points de vue de divers auteurs : RENARD (2006 : 217), BELLUZ (2002: 1) et TOURTIER (2005 : 50). Ce sont ces différentes phases qui constituent notre propre référentiel qui se présentent comme suit :

- phase méthodologique : prise de connaissance du contexte ;
- phase de préparation : conception et mise en place de la démarche ;
- phase de planification : Identification et analyse des risques, évaluation des risques, hiérarchisation et mesure des risques, identification et évaluation du contrôle interne, matrice des risques (cartographie) ;
- phase d'action : établissement des plans d'action ;
- phase reporting : Reporting sur les risques résiduels ;
- phase suivi évaluation : Vérification de l'efficacité du plan d'action ;
- phase actualisation : Amélioration et mise à jour de la démarche ;

2.6.1. Cadre méthodologique

Selon FONTUGNE (2001 : 6) et LANDWEL (2007 :187, 188), cette phase comprend essentiellement l'analyse du contexte de l'étude. C'est à dire l'étude de l'environnement interne et externe de l'entreprise à travers la combinaison des outils et techniques pour identifier les événements potentiels pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs. Elle consiste par exemple à identifier les risques et opportunités lors de la mise en place d'un nouveau processus ou lors de l'évaluation d'un processus existant.

Ces deux auteurs trouvent que c'est une phase primordiale car d'elle découle le succès des autres phases d'élaboration de la cartographie.

2.6.2. Phase de préparation

C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires tels que, décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels. C'est la phase préalable avant de passer à la conception et à la mise en place des fondements de la démarche. Pour ce faire, il faut une bonne compréhension de l'entité, ce qui suppose qu'il faut définir les informations recherchées et les interlocuteurs à contacter (RENARD, 2010 :217).

2.6.3. Phase de planification

La planification est le début de la mise en marche effective de la démarche de cartographie. En effet, elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gestion des

risques et également prendre en compte les priorités du management. Cette phase comprend :

2.6.3.1. Identification et analyse des risques

L'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie des risques. C'est un exercice qui n'est pas limité dans le temps car les risques évoluent avec le changement de l'environnement interne et externe. De nouveaux risques apparaissent, notamment lors de la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, d'un changement d'organisation ou de système, des changements économiques, sociaux, financiers, législatifs et réglementaires.

Cette étape est essentielle pour le développement ultérieur des systèmes de mesure, de limite et de surveillance des risques. Selon RENARD (2010 : 233), pour que l'identification soit exhaustive, elle doit considérer :

- les facteurs internes, telles la structure de l'entreprise, les activités, la qualité du personnel ;
- les facteurs externes tels les fluctuations des conditions économiques, les changements de l'environnement professionnel et technologique qui peuvent affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Plusieurs techniques sont présentées par le comité de Bâle (in SARDI, 2002 : 313) :

- **risk assessment** : évaluation interne des activités et des opérations par rapport à une liste des risques opérationnels, dont l'objectif est d'identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel.
- **risk mapping** : les différentes activités, opérations, flux sont réparties par types de risques. Cet exercice permet d'identifier les faiblesses et d'hierarchiser les actions correctives.
- **keys risks indicators** : indicateurs clés permettant non seulement d'avoir une vision des risques mais aussi d'alerter l'établissement en cas de détérioration de la situation. Ces indicateurs peuvent être : fréquence et sévérité d'erreurs, d'incidents, de fraudes, de turnover du personnel, etc.

- **threshold/limits** : le dépassement de certains seuils, ou limites, d'indicateurs clés fixé par l'entreprise et pouvant donner lieu à l'alerte d'une zone à problème potentiel.
- **scorecards** : Cette technique peut être utilisée pour allouer des fonds propres économiques aux unités en fonction de leurs performances en matière de gestion du risque opérationnel.

Pour finir, il faut noter que dans cette étape, on cherche à comprendre les événements internes et externes. De plus, les banques des pays en voie de développement n'évoluant pas dans le même environnement que celles des pays avancés, il serait difficile pour un manager d'appliquer les techniques proposées par Bâle. C'est pourquoi, les managers et les auditeurs doivent se poser la question de savoir ce qui se passerait si une tâche était mal évaluée, exécutée ou si elle n'était pas du tout effectuée.

2.6.3.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Autrement dit évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. La probabilité d'occurrence et les impacts des risques doivent être analysés par des opérations à l'échelle de l'organisation de la banque. Il convient à ce niveau d'évaluer et d'analyser à la fois le risque inhérent⁹ et le risque résiduel¹⁰. Il s'agit dans ce cas précis d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Généralement, cette évaluation est faite à deux niveaux : d'abord au niveau du risque brut/inhérent, indépendamment du contrôle interne, puis au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque de l'entreprise.

Pour ce faire, deux méthodes sont généralement utilisées (COSO II REPORT, 2007: 203 et SARDI, 2002 : 184-186), la méthode qualitative et la méthode quantitative.

⁹ Le risque inhérent désigne le risque auquel la banque est exposée en l'absence des dispositifs de contrôle interne mise en place par la direction.

¹⁰ Le risque résiduel quant à lui, désigne le risque auquel la banque reste exposée une fois que le management a traité le risque.

↓ **Technique quantitative**

Selon COSO (2006 : 78), les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. Elles se caractérisent selon SARDI (2002 :184) par :

- l'existence d'un risque potentiel ou éventuel, d'un danger ou d'une menace ;
- la probabilité de survenance de cet événement, cette probabilité peut être quantifiable ou pas, on parlera de probabilité de défaut (PD) pour les crédits et probabilité d'événement (PE) pour le risque opérationnel ;
- des conséquences négatives de cet événement peuvent être quantifiables ou pas ; on parlera de perte en cas de défaut pour les crédits et de perte en cas d'événement pour le risque opérationnel ;
- si la probabilité de survenance de l'événement et, les conséquences de cet événement sont quantifiables, on peut mesurer l'exposition aux risques qui est alors le produit de la probabilité par la conséquence qui donne la perte dite « attendue ».

Exemple : sur un volume d'activité mensuel de 100 000 opérations de caisse, on a calculé une fréquence d'erreur de 0,10% (probabilité d'événement) et la perte moyenne occasionnée par chaque caissier est de 100 (perte de cet événement). La perte attendue est alors de $100\ 000 \times 0,1\% \times 100 = 10\ 000$ donc 10 000 FCFA de perte attendue à chaque opérations de caisse mal effectuées.

↓ **Technique qualitative**

Les techniques qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. Elles sont souvent utilisées lorsque les risques ne sont pas quantifiables ou lorsqu'il n'y a pas suffisamment des données fiables pour effectuer une évaluation quantitative, ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser les données moyennant un coût raisonnable. L'estimation de ces risques non quantifiables est possible en fonction de deux variables.

- la survenance d'un événement négatif qui, à défaut d'être quantifiable peut se voir attribuer des variables relatives: forte, moyen et faible probabilité ;

- la gravité de l'événement en cas de survenance du risque ; là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen et faible. (SARDI, 2002 :185, COOPER&LIBRAN, 2004 : 61).

Le croisement de ces deux variables peut donner une idée relative du risque : un risque ayant une forte probabilité de se produire avec des conséquences négatives élevées est inacceptable et doit impérativement faire objet de mesures fortes et immédiates. Inversement un risque ayant peu de probabilité de se produire avec des conséquences faibles pourrait être acceptable.

De plus, l'évaluation des risques résulte aussi d'une combinaison de trois facteurs :

- Sa probabilité de survenance ;
- Sa gravité en cas de survenance ;
- La durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

Ces trois facteurs peuvent être présentés dans une grille aussi simple que celle-ci :

Tableau 3 : Echelle d'évaluation qualitative de risques

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	Très courte
	Notable	

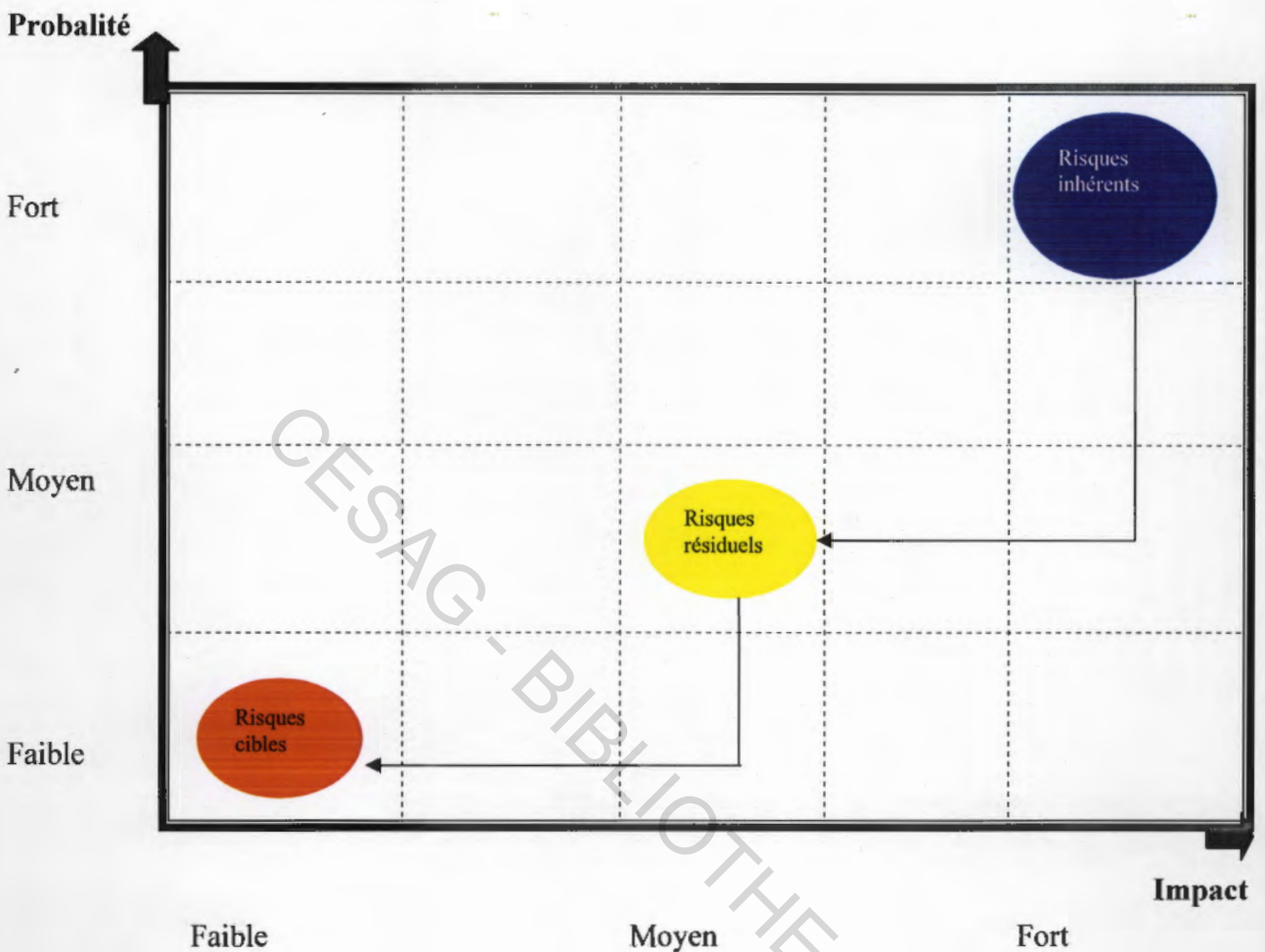
Source : nous même à partir de COSO II (2007 : P 208)

Quelque soit les risques identifiés, il est alors nécessaire de coter sa gravité sur chacune de ces échelles (de type fort, moyen et faible).

Le poids des risques découle aussi, de l'évaluation impact probabilité qui peut se réaliser à deux (02) niveaux. Le premier consiste en une évaluation des risques inhérents avant la mise en place du contrôle interne. Le second, se faisant après la mise en place du contrôle interne, elle consiste à vérifier l'efficacité du contrôle mis en place, autrement dit la manière dont le contrôle interne transforme les risques inhérents en risques résiduels puis en risques cibles.

Le passage du risque inhérent en risque cible se présente comme suit :

Figure 1: passage du risque inhérent au risque résiduel et au risque cible



Source : Fontgne (2001: 10)

De tout ce qui précède, il apparait que la méthode qualitative parait la plus adaptée à notre étude pour sa simplicité et faut-il encore le souligner, les difficultés de quantifier les risques opérationnels.

Dans les lignes qui suivent nous verrons comment classer et mesurer les risques opérationnels.

2.6.3.3. Classement et mesure des risques opérationnels

Il s'agit ici d'appréhender la hiérarchisation et les éléments de mesure des risques opérationnels.

2.6.3.3.1. Classement des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification des risques et la mesure des risques. Plusieurs méthodes existent pour hiérarchiser ou classer les risques, parmi lesquelles nous pouvons citer celles données par MOREAU (2002 : 28) et LANDWEL (2007 : 230) :

- the absolute ranking ou classement suivant le score : c'est un classement qui est obtenu par le biais des échelles définies au niveau de l'évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance aux risques de l'organisation ainsi qu'aux risques intrinsèques (WALKER & al, 2003 : 3). Cette hiérarchisation doit aussi être affinée par l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre en vue de la réduction des risques.
- le classement relatif avec des valeurs relatives : il consiste à classer les risques non pas à l'aide des valeurs absolues (exprimés en francs CFA) mais à l'aide des valeurs relatives ou en %. On utilise alors une grille de qualification comme par exemple : risque élevé, moyen et faible (MADERS, 2006 : 51).
- classement selon les pertes annualisées et constatées : il consiste à extrapoler pour chaque risque la perte moyenne en se basant sur un historique des pertes moyennes ;
- le classement matriciel : cette méthode consiste à qualifier les risques à l'aide de critères que l'on cherche à évaluer (élevé, moyen et faible). Ces critères peuvent correspondre à des fondamentaux de contrôle ou de risques métiers spécifiques.

Par ailleurs, selon Bâle II (MADERS & MASSELIN, 2006 : 53-54) les risques peuvent être classés par type d'événements de perte :

- fraude interne : pertes dues à des actes volontaires en vue de frauder, de s'approprier un bien ou de contourner une règle légale ou la politique interne de la banque par une personne interne ;
- fraude externe : perte dues à des actes volontaires pour frauder, s'approprier un bien ou contourner une règle légale par un tiers ;
- condition de travail et sécurité des lieux de travail : pertes suites à des actes contraires aux lois ou accords sur l'emploi, la santé ou la sécurité provenant de réclamations à la suite d'un préjudice physique ou discrimination ;

- clients, produits et pratique des affaires : pertes résultant d'une défaillance non intentionnelle ou négligence entraînant le non respect d'une obligation vis-à-vis de clients (ceci concerne également les aspects d'abus de confiance) ;
- rupture de l'activité et défaillance des systèmes : pertes provenant d'interruption de l'activité ou de la défaillance des systèmes ;
- exécution et processus de gestion : pertes provenant de déficience dans le traitement des opérations, leur gestion concernant des opérations avec des tiers.

2.6.3.3.2. Mesure des risques opérationnels

La nécessité de mesurer le risque opérationnel provient des préconisations du comité de Bâle qui requièrent des banques d'allouer une quantité du capital adéquate pour couvrir leur risque opérationnel.

Il existe deux approches pour mesurer et contrôler le risque opérationnel selon le magazine MANAGER (Janvier 2008) :

- **Constitution d'une base de données d'« événements de perte » et l'extrapolation** à partir de cette base et du montant des pertes totales dues au risque opérationnel. L'inconvénient de cette approche est d'être réactif, car on ne constate le risque qu'après avoir subi la perte...
- **Audit des processus internes et recommandations qui en découlent** pour diminuer le risque opérationnel. L'inconvénient de cette méthode est d'être difficilement quantifiable.

L'approche idéale est constituée de la combinaison de ces deux méthodes, avec d'une part une analyse approfondie des processus, et d'autre part une mémorisation de tous les événements et des pertes liées au risque opérationnel, qui pourront être mis en correspondance avec les processus qui ont failli. Aujourd'hui, la plupart des banques ont démarré des projets de constitution de «Loss Data Bases», mais peu d'entre elles disposent d'un système mesurant effectivement le risque opérationnel et faisant le lien avec le capital économique. Cependant, pour palier cette difficulté, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC R- 2001/07), préconise aux banques de mettre en place un système de contrôle interne permettant de maîtriser les risques liés aux activités et de souscrire une police d'assurance pour les risques résiduels.

Par ailleurs, selon BARTHELEMY (2002 : 15-16), la procédure de mesure de risque doit tenir compte de deux grandeurs essentielles :

- La fréquence (f), qui mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable ;
- La gravité (G), qui mesure les conséquences (impact) du sinistre généralement exprimé en unités monétaires.

Ces deux facteurs ont pour objet de déterminer l'acuité du risque encore appelé criticité. Cette criticité s'obtient de la manière suivante :

Criticité = fréquence X gravité ou encore Criticité = probabilité X impact.

La sévérité d'un risque dépend donc de son impact sur les ressources disponibles de la banque pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

2.6.3.4. Identification et évaluation du contrôle interne existant

Selon RENARD (2010: 314), la conception du contrôle interne est efficace lorsque le respect des contrôles mis en place permet de prévenir ou de détecter les erreurs ou les fraudes qui pourraient engendrer une anomalie significative dans l'exécution des opérations. Pour ce faire, les différentes composantes du système de contrôle interne demeurent essentielles pour limiter les risques : séparation des fonctions et des tâches, supervision/la surveillance permanente du système de contrôle interne à travers une base des données et des pointages comptable, etc. Ce système doit être une partie intégrale des procédures opérationnelles et une partie intégrale de l'activité quotidienne.

De plus, les banques doivent mettre en œuvre, sur une base continue, un système de suivi (système de surveillance régulière) de l'exposition au risque opérationnel et des événements de pertes par activité. Ce système a pour objet la détection rapide des déficiences dans les procédures, les processus, les systèmes et les hommes.

L'identification du contrôle interne, consiste donc ici à vérifier d'abord les dispositifs de contrôle interne existants ensuite les manières dont sont appliqués, les concepts et principes de management des risques à l'échelle de la banque concernée. De façon concrète, il s'agit de savoir si les modes de fonctionnement du management des risques et

des personnes responsables chargées de leur application et de leur suivi, des indicateurs de performance et des facteurs clés de succès, existent et permettent réellement d'atténuer et/ou d'éliminer les risques.

L'évaluation du contrôle interne existant quant à elle, consiste à apprécier si le système de contrôle interne mis en place par la banque est efficace, efficient, pertinent (IFACI, 2006: 21 et BELLUZ, 2001: 1).

2.6.3.5. Matrice des risques

IFACI (2007: 221) définit une matrice comme étant un outil de pilotage et de suivi des incidences des risques identifiés, évalués et hiérarchisés. Elle consiste à présenter soit sous forme d'un tableau, les risques par catégorie (ligne métier) et par domaine d'influence à un instant donné ; soit sous forme d'un graphique bidimensionnel du paysage des risques, avec en abscisse les probabilités d'occurrence et en ordonné les montants des dommages constatés.

Toutefois qu'elle soit sous forme d'un tableau ou d'un graphique, elle met en exergue les risques par ordre hiérarchique (élevé, moyen et faible) et par leur gravité, en vue d'une prise de décision conséquente par les parties prenantes.

2.6.4. Le plan d'action

Un plan d'action selon RENARD (2010 : 326) est une étape constructive, un instrument de travail pour la maîtrise des risques. Toutes les parties étant présentées par des actions à entreprendre. Il présente notamment les manières de prévenir ou de réduire la probabilité d'occurrence des risques opérationnels identifiés et/ou le montant des dommages. Il c'est l'avantage de cette méthode – et l'on peut légitimement penser que les actions retenues seront mise en œuvre sans difficulté. En général, il émane des dirigeants de la banque par le biais du « risk manage » et/ou du responsable de l'Audit.

2.6.5. La phase de reporting des risques

Il s'agit d'établir un reporting des risques et des performances de manière à rendre compte, en temps réel des différents engagements de la banque. Il constitue un facteur de soutien pour la prise de décision.

Selon LANDWEL (2007: 257), le reporting est un ensemble d'informations de gestion qu'un responsable rend disponible à un niveau supérieur pour mesurer sa performance. Il permet le suivi des risques et présentera un tableau d'évaluation des risques opérationnels. Un système de reporting doit permettre de disposer d'informations fiables dans les délais réduits, il permet aussi d'avoir une meilleure appréciation des risques opérationnels de la banque.

2.6.6. Phase suivi évaluation : Vérification de l'efficacité du plan d'action

C'est une phase qui permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques opérationnels identifiés et évalués, et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir. Cette phase permet aussi, de voir le niveau de l'évolution des risques opérationnels (résiduels) quelques soit l'existence du contrôle interne (RENARD, 2006: 126).

2.6.7. Phase actualisation : Amélioration et mise à jour de la démarche

Le suivi et l'amélioration permanente des systèmes de contrôle des risques et/ou des démarches d'élaboration de la cartographie, mis en œuvre par la banque sont d'une grande nécessité. C'est une phase qui permet de perfectionner les éléments existants et de prévenir l'apparition des nouveaux facteurs qui peuvent affecter la bonne marche de la banque. Elle lui permet aussi d'être au diapason des nouvelles pratiques et des dernières apparitions

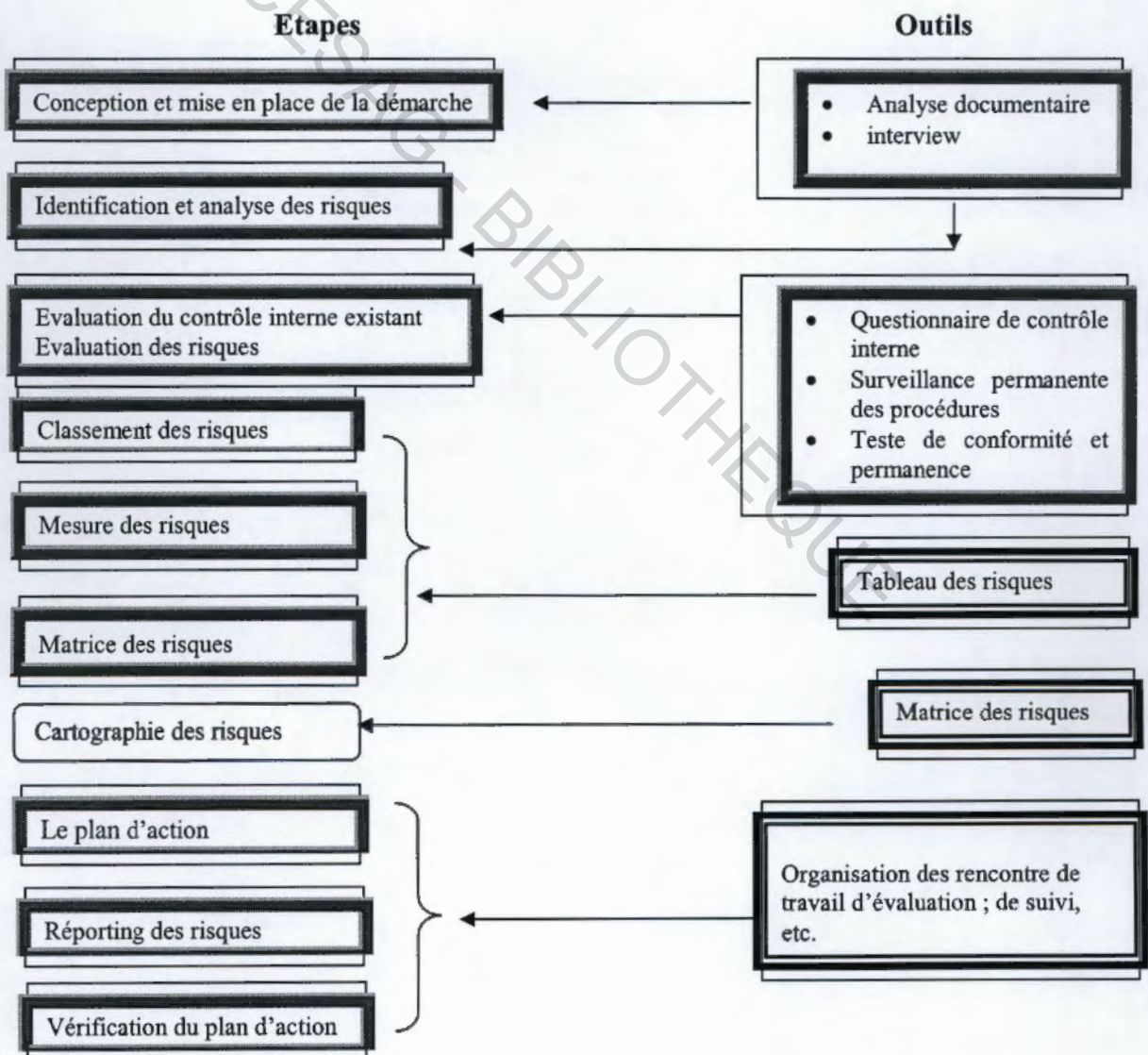
L'élaboration d'une cartographie des risques dépend de toute une démarche à suivre. Ces démarches peuvent permettre à l'auditeur ou au risk manager d'initier un référentiel adapté à l'entreprise et, pouvant permettre à cette dernière de réduire et maîtriser les risques. La cartographie constitue à cet effet, une stratégie de gestion des risques et aide à définir les axes de communication interne et externe y afférents.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche

Pour mener à terme notre étude nous nous sommes servis des outils et/ou modèle d'analyse pour recueillir les informations nécessaires et de les analyser. Il s'agit des interviews, des recherches et/ou analyses documentaires, des entretiens, des questionnaires de contrôle interne, des observations, des grilles de séparation des tâches, des tests de conformité et de permanence. Ces outils peuvent être présentés dans un tableau tout en faisant des liens entre eux et les différentes étapes d'élaboration de la cartographie.

3.1. Modèle d'analyse

Figure 2: Schéma d'une démarche d'élaboration de cartographie de risques



Source : nous même

3.2. Collecte des données

La collecte des données consiste ici à décrire les moyens utilisés pour obtenir les informations requises en vue d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banques.

3.2.1. La recherche documentaire

Dans le cadre de collecte des informations, des documents ont été consultés aussi bien à la CBT que dans les centres de documentation. Il s'agit : du manuel de procédure des opérations de banque, des instructions internes, les instructions externes telles que les lois de finances, les règlements COBAC, les instructions CEMAC (Commission Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), des anciens rapports des missions d'audit interne et externe, et des ouvrages, tous relatifs à notre étude. Par ailleurs, toujours dans le même but d'élargir nos connaissances et d'appréhender les concepts se rapportant à notre étude des sites Internet ont été visités.

3.2.2. L'entretien

C'est un outil qui se déroule généralement sous forme de tête à tête. Il est organisé et centré sur des objectifs à atteindre que sont l'obtention d'un certain nombre d'informations. Un ordre du jour a été établi et surtout dans la recherche d'identification des risques opérationnels. Pour ce faire, le responsable des opérations, le Directeur de risque et les agents en charge des opérations de banque, le responsable d'audit ainsi que des collègues auditeurs, ont été rencontrés. Ces entretiens ont été faits sous forme d'interviews et, ont été décisifs dans la phase d'analyse du système de contrôle interne, d'identification des risques opérationnels et de leurs traitements.

3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur les dispositifs de contrôle interne de la direction des opérations; d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes. Cet outil consiste à utiliser les questionnaires préétablis (sous la base des dispositifs/procédures des opérations de banque) qui, pour chaque service de la direction et chacun des objectifs, liste les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir.

Le questionnaire de contrôle interne nous a servi d'étalon pour analyser l'efficacité du système de contrôle interne pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Notre questionnaire est constitué de questions ouvertes (c'est-à-dire à réponses libres) et de questions fermées ou à réponses restreintes c'est-à-dire où l'enquêté a le choix entre deux réponses « oui » et « non ». Pour ces dernières, chaque question est rédigée de façon à ce qu'une réponse « oui » indique une solution favorable et une réponse « non » indique une situation défavorable. Ces questionnaires seront utilisés pour effectuer des tests de conformité et de permanence, qui ont pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles constituant des risques.

En plus du questionnaire de contrôle interne nous nous sommes aussi servis des fiches de contrôle des procédures pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne.

3.3. L'observation

L'observation de l'environnement interne de la CBT nous a permis de mieux comprendre la construction de son cadre de référence, ses propres règles d'actions sachant que la profession bancaire est une profession à risque qui exige plus de vigilance. Elle nous a permis aussi, de nous rendre compte de certains dysfonctionnements.

3.4. Le tableau des risques

C'est un tableau qui sert à identification des risques. Il permet d'associer à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire, si son objectif n'est pas réalisé. Devant chaque tâche, est l'objectif fixé, les risques encourus, et les Pratiques d'Organisation Communément Admises (POCA). Pour RENARD (2010 : 226), le tableau de risque prend en compte l'exposition, l'environnement et la menace.

L'élaboration de notre cartographie de risques opérationnels ne pourrait être possible sans les modèles d'analyse, les outils de collecte des informations, l'observation et le tableau d'analyse. Ces outils ont été vraiment décisifs dans la réalisation de cette étude.

La première partie consacrée à la revue de littérature, nous a permis de comprendre que l'activité bancaire est une activité à risque, donc confrontée à tous les risques bancaires dont le plus récurrent est le risque opérationnel puisqu'il provient de l'ensemble des métiers bancaires, qu'ils s'agissent des activités d'intermédiation, des activités de marché ou encore de prestation de services pour le compte des tiers.

Par ailleurs nous avons aussi appris dans cette partie, comment gérer ses risques opérationnels, les démarches d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ainsi que les outils ou technique d'investigation permettant la réalisation de la cartographie des risques opérationnels de la CBT.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE:
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les banques de l'Afrique centrale sont soumises en matière de contrôle interne à une réglementation dite règlement COBAC R2001/07 portant organisation du contrôle interne dans les établissements financiers de la sous région CEMAC. Ce corpus juridique régit l'implantation du contrôle interne dans les établissements de crédit de la sous région. C'est sous ce corpus juridique que le système de contrôle interne à la CBT a été mis en place.

La Direction de l'Audit Interne de la CBT est chargée non seulement de veiller au respect du dispositif du contrôle interne mais aussi d'aider la banque à maîtriser ses risques à travers ses missions et ses multiples outils dont la cartographie des risques qui fait l'objet de cette présente étude.

Cette deuxième partie est consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la CBT précisément celle des opérations de banque effectuées avec la clientèle. Cependant, faut-il rappeler que les risques opérationnels dans cette banque s'identifient à travers les opérations d'entrée en relation avec la clientèle, les opérations de banque effectuées avec la clientèle et enfin la rupture ou la cessation de relation avec la clientèle.

La présente partie s'organise en trois chapitres dans une suite logique des chapitres précédents: le chapitre quatre présentera la CBT ; le chapitre cinq relatera les dispositifs de contrôle interne de la CBT ainsi que les fiches de contrôle des opérations de la direction des opérations; en fin le chapitre six identifiera les risques opérationnels ainsi que leur évaluation, leur classement et leur matrice. Toutefois, il faut noter que cette identification est obtenue grâce à une analyse des procédures des différentes opérations de banque effectuées avec la clientèle. Ce chapitre prendra fin par des suggestions découlant de notre analyse pour permettre une gestion aisée des risques répertoriés.

Chapitre 4 : Présentation de la CBT

Filiale du groupe Commercial Bank, la Commercial Bank Tchad (CBT) originaire du Cameroun, évolue dans le secteur bancaire de l'Afrique Centrale.

Dans le présent chapitre, nous décrirons la CBT, sa structure organisationnelle et ses activités.

4.1. Description de la CBT

La description de la CBT consiste ici à préciser son statut juridique et son capital social.

4.1.1. Création et statut juridique

La Commercial Bank Tchad (CBT) est née à la suite du processus de privatisation engagé par l'Etat Tchadien dès 1996 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de désengagement de l'Etat de certains de ses démembrements. Au rang de ces sociétés figurait la **Banque de Développement du Tchad (BDT)**, entreprise publique créée en 1962 qui, de par sa vocation originelle de banque d'investissement, avait contribué à la réalisation d'une grande partie du patrimoine infrastructurel du Tchad.

A la suite d'un appel d'offre lancé par l'Etat, une partie des actions sera cédée au Groupe FOTSO, un conglomérat régional qui prendra la majorité du capital en juin 2001. A l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire d'octobre 2002, la dénomination sera changée en « **Commercial Bank Tchad** » pour marquer non seulement son appartenance au groupe bancaire « **Commercial Bank** » mais aussi sa vocation désormais commerciale tournée essentiellement vers le financement de l'entrepreneuriat privé, levier incontournable de l'économie du Tchad.

A l'issue de l'assemblée générale mixte du 17 juin 2004, les statuts de la CBT ont été mis en harmonie avec les dispositions de l'Acte Uniforme « OHADA » sur les sociétés commerciales et avec celles des textes régissant l'activité des établissements de crédit dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).

En effet, l'agrément de la C.B.T résulte de l'ordonnance N° 01/EC du 13 janvier 1962 portant création de la Banque de développement du Tchad.

Le siège social de la CBT est implanté à N'djamena, Rue du Capitaine Orhel boîte postal 19. La CBT dispose aussi, de deux agences dont une à la rue de 40 m (zone stratégique de N'djamena) et une autre à Moundou (ville économique). Des projets de création d'autres agences locales sont en vue à Pala, abéché, Doba et Sarh.

La C.B.T a pour objet de faire pour elle même, pour le compte des tiers ou en participation avec les tiers, en république du Tchad ou hors du Tchad, toutes les opérations de banque et de crédit ainsi que toutes opérations s'y rattachant sans exception, financières, commerciales, industrielles, agricoles, mobilières et immobilières qui pourront en être la suite ou la conséquence.

Par ailleurs, il faut noter que la CBT bénéficie de l'expertise et la confiance dont a toujours bénéficié le groupe à travers ses activités industrielles et le partenariat avec divers actionnaires de référence dans le holdings du Capital Financial Holdings Luxembourg (dont la Banque Européenne d'Investissement, la Société Financière Internationale) a permis à cette banque de connaître très rapidement un succès au-delà de toutes les attentes. Toutefois, il faut noter que le CFH est la holding financière qui coiffe le groupe Commercial Bank.

A ce réseau s'ajoute un panel de correspondants prestigieux à l'instar du groupe BNP Paribas, la Citibank Group (banques dont CBT est le correspondant exclusif au Tchad), la Banque Belgo-laise (groupe Fortis), la Banque Nationale du Canada, ce qui, à l'ère de la mondialisation, permet à notre institution et à ses clients d'avoir une connexion rapide et efficace sur toutes les grandes places financières internationales.

L'ambition à court terme du groupe Commercial Bank est de couvrir l'ensemble des pays de l'Afrique Centrale de manière à faciliter les transactions entre les opérateurs économiques et apporter sa contribution à l'intégration et au développement de la sous région.

A ce jour, le réseau Commercial Bank comprend quatre filiales dans les pays suivants : Cameroun, Tchad, le SAO Tomé et la Centrafrique. Dans sa volonté d'affirmer sa vocation sous-régionale, le groupe vient d'obtenir un agrément pour l'implantation d'une filiale qui verra le jour très prochainement en Guinée Equatoriale. Des pourparlers avancés sont en cours pour les filiales du Gabon et du Congo.

Grâce au soutien du nouveau partenaire et aux efforts de l'ensemble de son personnel, la banque a pu, par une politique commerciale fondée sur une disponibilité de tous les instants vis à vis de sa clientèle et un souci permanent d'affiner la qualité de ses services, améliorer très rapidement la rentabilité de son exploitation.

4.1.2. Le capital social

Les performances établies au cours des années 2001 et 2002 ont ainsi permis au Conseil d'Administration, au cours de sa session de juillet 2003, de procéder au doublement du capital pour le porter de FCFA 2.009.920.000 à FCFA 4.019.840.000 par incorporation des bénéfices et réserves, faisant ainsi de notre institution la banque la plus capitalisée du Tchad.

Cette augmentation de capital avait essentiellement pour but de renforcer les moyens d'intervention de notre institution dans le financement de l'économie nationale dans le strict respect des règles prudentielles édictées par les organes de contrôle.

La structure du capital de la CBT se présente actuellement comme suit :

Tableau 4 : Répartition du capital social

Groupe FOTSO	50,68 %
République du Tchad	17,48 %
Star Nationale	9,73 %
Caisse Nationale de Prévoyance Sociale	7,16 %
Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale	5,00 %
Banque des Etats de l'Afrique Centrale	0,38 %
Privés tchadiens	4,58 %
Autres organismes	4,99 %

Source : nous même

La répartition du capital avec près de 45% de parts contrôlées par les nationaux tchadiens dont une centaine d'actionnaires privés ainsi que des organismes et administrations publiques est un bel exemple d'intégration sous-régionale.

Par ailleurs, la participation d'organismes à l'instar de la BEAC et la BDEAC illustre le soutien de ces institutions-phares à la banque et contribue à rassurer les tiers, et tout particulièrement ceux qui lui confient la gestion de leurs dépôts, sur la transparence et la fiabilité de la gestion. Toutefois, il faut aussi souligner que la transparence et la fiabilité de la gestion des dépôts ainsi que la qualité des services, dépendent à priori de l'organisation décisionnelle et fonctionnelle de la CBT que nous verrons dans les lignes qui suivent.

4.2. Structure organisationnelle

Il s'agit de l'ensemble des dispositifs par lesquels la CBT organise, répartit, coordonne et contrôle ses activités en vue d'atteindre ses objectifs. (Voire annexe n°1)

Outre l'organe suprême que constitue l'Assemblée Générale des Actionnaires (AGA), la haute hiérarchie de la banque comprend deux (02) instances de décision que sont le Conseil d'Administration et la Direction générale. Cette dernière est composée de la direction générale adjointe chargée de l'administration et de la direction générale adjointe chargée de l'exploitation et de l'audit interne de façon hiérarchique. En effet, l'Audit interne dépend fonctionnellement du conseil d'administration.

Les principales directions fonctionnelles sont : la direction centrale de l'exploitation, la direction des risques et la direction administrative et financière. Plusieurs sous directions sont rattachées à ces directions fonctionnelles.

Afin de mieux appréhender cette structure organisationnelle de la CBT, nous allons la subdiviser en deux parties à savoir les organes décisionnels et les organes fonctionnels.

4.2.1. Organe décisionnel

L'organe décisionnel est composé de l'assemblée générale des actionnaires, du conseil d'administration et de la Direction Générale

4.2.1.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires

L'assemblée Générale se réunit régulièrement en séances ordinaires, une fois l'an. La fréquence élevée des Assemblées Générales Extraordinaires est naturellement justifiée par l'importance des profondes mutations engagées par la banque au cours de cette période.

4.2.1.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées d'Actionnaires par l'Acte Uniforme. Il comprend actuellement les onze (11) membres suivants :

- un (01) président représentant l'État tchadien ;
- cinq (05) représentants le Groupe FOTSO ;
- une (01) représentant la STAR Nationale ;
- une (01) représentant la CNPS ;
- un (01) Administrateur représentant la BDEAC ;
- deux (02) Administrateurs représentant l'État tchadien.

4.2.1.3. La Direction Générale

La direction générale assure la supervision des services ainsi que la gestion de la CBT aux plans administratifs, commerciaux, financiers et de l'exploitation.

L'équipe de la direction générale comprend le directeur général (DG) et des directeurs généraux adjoints (DGA).

4.2.2. Structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est composée de la Direction Administrative et financière, de la Direction des Risques et de la centrale de l'Exploitation

4.2.2.1. La Direction administrative et financière

Sont rattachées à cette direction, la sous direction de l'informatique (chargée de l'exploitation informatique, et du système de réseau interne), la sous direction des finances et de la comptabilité (ayant à sa charge, le service contrôle, gestion et archives, et reporting), et la sous direction des ressources humaines et matérielles (Le service ressources humaines, le service ressources matérielles).

4.2.2.2. La Direction des Risques

Chargée de la gestion des risques, elle comprend trois services à savoir le service de gestion des risques, le service juridique et des contentieux, et le service administration des crédits. Toutefois, il faut souligner que tous ces services sont fonctionnels sauf le service gestion des risques.

4.2.2.3. Direction Centrale de l'Exploitation

La direction centrale de l'exploitation représente l'interface qui transforme les lignes directrices du marketing stratégique et opérationnel en actions commerciales concrètes, laissées à la charge du réseau C.B.T. Autrement dit, cette direction est chargée de piloter et d'animer l'action commerciale du siège et des agences.

Dans le souci d'efficacité de la mission qui lui est confiée, la direction centrale s'est vue organisée comme suit :

- une direction de la clientèle renfermant un service de la clientèle de particuliers et des institutions étatiques et non gouvernementales et, un service de la clientèle des grandes entreprises et des PME/PMI.

Cette direction à travers ses deux services se doit d'attirer et de fidéliser la clientèle par la qualité de services offerts.

- une direction des opérations composées de trois services à savoir un service des opérations domestiques, un service des opérations internationales et un service de trésorerie.

La direction des opérations est chargée de veiller au bon déroulement des opérations domestiques (les opérations en espèce, les opérations par chèque et les autres opérations de caisse), les opérations internationales (les changes manuels, les transferts à l'étranger) et en fin les opérations de la trésorerie (centralisation de la liquidité et de leur placement).

De part cette description, il apparaît quelques écueils de conception. La direction des opérations dépend d'une autre direction notamment la direction centrale de l'exploitation. Ce qui ne peut guère faciliter l'information, d'où une confusion dans la circulation de l'information.

Outre ces organes fonctionnels il y a la **direction de l'Audit Interne**, qui est une direction hiérarchiquement indépendante de la direction générale et des autres structures de la banque. Elle a pour rôle de donner de façon objective à la banque, l'assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques et des opérations, d'apporter ses conseils pour les améliorer, et de contribuer à la création de la valeur ajoutée. Elle aide la banque à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (Définition de l'Audit Interne par IIA/IFACI).

L'audit interne comme contrôle de second niveau appelé surveillance permanente (voire annexe n°03) du dispositif de contrôle interne de la CBT doit s'assurer que :

- les risques sont clairement identifiés et gérés de manière appropriée ;
- la stratégie, les politiques, les plans d'actions et les objectifs sont atteints ;
- les informations financières significatives ainsi que celles portant sur les opérations et le management, sont vraies, fiables et produites dans les délais ;
- les travaux et discussions entre les différentes instances gouvernantes ont lieu en cas de besoin ;
- les tâches accomplies par les employés le sont dans le respect des politiques, des standards, des procédures et des lois en vigueur ;
- les ressources sont acquises à leur juste prix, utilisées de manières efficaces et protégées de manière appropriée ;
- les questions portées sur le droit, la fiscalité ou la réglementation sont identifiées et traitées de manière adéquate.

Cependant, faut-il noter que le contrôle du premier niveau est composé de la sécurité au quotidien et de la supervision formalisée.

- La sécurité au quotidien se traduit par :
 - o la bonne exécution par les agents de leurs travaux dans le respect des procédures ;
 - o le suivi au quotidien du travail des agents par le responsable de service.

- La supervision formalisée quant à elle concerne :
 - o la vérification du bon respect des règles et de l'efficacité de la sécurité au quotidien à travers les questionnaires de contrôle interne (voire annexes n°3);
 - o les contrôles effectués périodiquement à posteriori par les responsables hiérarchiques ;
 - o les contrôles formalisés portant sur les comptes, les existants et les procédures sensibles.

L'objectif de la supervision formalisée est de :

- développer la culture du contrôle dans les différents services ;
- responsabiliser les agents en les impliquant dans les activités de contrôle ;
- renforcer la sécurité des opérations et des procédures ;
- maîtriser les risques opérationnels ;
- améliorer la qualité du travail de chacun.

Tous ces organes, sont chargés d'organiser, répartir, coordonner et de contrôler toutes les activités de la banque en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés par le Groupe Commercial Bank. A cet effet, il convient de connaître les différentes activités bancaires de la CBT et sa position de place.

4.3. Les différentes activités bancaires de la CBT

Comme toute banque, les principales activités de la CBT se résument en des collectes de dépôts et de transformations de ces dépôts en crédits à la clientèle. Aussi, une politique commerciale permet de répondre aux besoins de ses clients et d'aller au-delà de leurs attentes. Ces activités sont plus concentrées à la direction générale de l'exploitation à travers la direction centrale de l'exploitation et la direction des risques.

4.3.1. Les dépôts de la clientèle

Ce sont les fonds que la CBT a collecté de sa clientèle et qu'elle a le privilège d'utiliser. Cet avantage a pour corollaire l'obligation d'assurer à cette clientèle un service de caisse. On entend ici par service de caisse l'ensemble des services matériels qu'elle doit offrir à

ses clients pour leur permettre une utilisation la plus souple possible des fonds déposés sur un compte en banque¹¹.

Si l'une des activités de la CBT est de transformer les dépôts en crédits, il convient de connaître l'état statistique de ses dépôts.

Les dépôts reçus par la C.B.T. se sont établis à F CFA 40 957 millions au 31 Mars 2010, soit 18% du total de l'ensemble des banques (F CFA 222 186 millions). Les dépôts à court terme et à vue ont constitué l'essentiel des ressources de la banque (88%). L'administration publique centrale et les entreprises privées constituent les principaux déposants.

La CBT a occupé la quatrième place derrière la Banque Commerciale du Chari (B.C.C.) avec 19% et devant Financial Bank Tchad (F.B.T) avec 16%, la Banque Sahélienne Industrielle et Commerciale (B.S.I.C) avec 4% et la Banque Agricole et Commerciale (B.A.C) avec 0,7%.

4.3.2. Les crédits à la clientèle

Les crédits quant à eux, sont des prêts remboursables avec intérêt que fait la banque à ses relations. Pour ce faire, il importe aussi de connaître l'état de son portefeuille pour les crédits et sa position de place.

Si la C.B.T est classée en quatrième place pour la collecte des dépôts, il n'en demeure pas moins qu'au niveau des emplois bancaires, elle s'est classée en troisième position avec 30 705 millions soit (18%) derrière la Banque Commerciale du Chari (20%) et devant Ecobank Tchad (15%), la FBT (12%) et la B.S.I.C (11%).

Par ailleurs, la C.B.T est classée en quatrième place en ce qui concerne les crédits à moyen terme (18%), et la première position (33%) s'agissant des crédits à court terme, la pratique des crédits à long terme étant inexistante.

Les principaux clients bénéficiaires des concours octroyés par la CBT sont les grandes entreprises, les PME / PMI et les particuliers.

¹¹ Un compte bancaire peut être défini comme un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client. Pour le particulier, le compte de dépôt de fonds sert essentiellement à déposer des disponibilités à l'abri de tout risque et à les prélever au fur et à mesure de ses besoins, le plus souvent avec des chèques, ce qui fait appeler ces comptes « compte de chèque ».

Selon la position de la place produite par la banque centrale, le niveau de ces deux composantes induit un coefficient de liquidité largement en retrait de la norme (100%) où les dépassements atteignent parfois les 80 points. Cependant, loin d'être considéré comme un sous-emploi de ressources, le niveau actuel des crédits tient non seulement compte de la structure des dépôts¹², mais aussi de la politique commerciale du groupe bancaire auquel fait partie la C.B.T.

4.3.3. La politique commerciale

La CBT a élaboré son premier Business Plan en 2003 pour la période 2004-2008. Celui-ci contient les principales orientations de la politique commerciale de la CBT, essentiellement axées sur l'accroissement des dépôts, la diversification du fond de commerce et le lancement de nouveaux produits.

La banque recherche une clientèle de qualité afin de limiter le poids relatif aux clients traditionnels tels que la Société Cotonnière du Tchad, la Compagnie Sucrière du Tchad, hérités de l'ancienne structure. Cette prospection de nouveaux clients a commencé à porter ses fruits. La CBT entretient ainsi des relations privilégiées avec les pétroliers (ESSO, Mobil, Total et Schlumberger) et d'autres comme SATOM, SNER, FER, etc., avec lesquels des conventions ont été signées pour l'octroi des prêts spécifiques au personnel dont elle gère la paie.

En outre, dans le cadre de la recherche des financements destinés aux PME/PMI nationales qui doivent constituer le fer de lance de l'économie des pays en voie de développement, la CBT a eu le privilège d'être choisie par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) comme partenaire pour le Tchad, ce qui lui a permis de signer le 16 juin 2004 une convention à travers laquelle, elle lui ouvre une première ligne de crédit de deux milliards d'euros destinée à financer lesdites entreprises pour une durée de dix ans.

De part ces politiques commerciales, il convient de noter que la CBT n'a ménagé aucun effort pour maintenir la clientèle. C'est ainsi que d'autres stratégies de proximité ont été développées (projet de création des agences dans d'autres régions du pays) et d'autres sont en vue, pour répondre efficacement aux besoins de la clientèle et aller au-delà de leur attente.

¹² Les comptes à vue représentent 62% des dépôts

Cependant, puisque notre étude porte sur l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque effectuées avec la clientèle, il nous revient de décrire les processus de traitement de ces différentes opérations et de les analyser en vue d'élaboration de la cartographie des risques extériorisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description et analyse des processus de traitement des opérations de banques

Il s'agit dans ce chapitre de décrire et d'analyser les dispositifs du contrôle interne des opérations de banque mise en place par la CBT.

Il faut noter que la présente description n'est pas détaillée et ne concerne uniquement que les points clés de contrôle interne à opérer durant tout traitement des opérations de banque.

5.1. Description des processus de traitement des opérations de banque avec la clientèle

Sont considérées ici comme opération de banque effectuée avec la clientèle, les opérations domestiques (opérations en espèces, opérations par chèque, opérations de virement et de mise à disposition), et les opérations internationales (opérations de change, opérations de transfert et de rapatriement de fond). Toutes les opérations courantes de la banque sont exposées à des risques opérationnels puisque ce dernier par définition est « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». C'est pourquoi il importe de décrire les dispositifs mise en place par la CBT destiné à minimiser la réalisation des risques opérationnels lors de leur traitement. Rappelons que l'élaboration d'une cartographie passe par la description et l'évaluation des processus de traitement en vu d'identification des risques opérationnels.

5.1.1. Processus de traitement des opérations internationales (OPI)

Le décloisonnement des marchés donne une dimension importante à la mobilité des capitaux. Par opposition aux opérations locales, les opérations internationales sont des opérations que la banque effectue pour le compte des clients traitant avec des opérateurs étrangers ou désirant posséder des devises.

5.1.1.1. Processus de traitement des opérations de change manuel/vente de devises

La CBT s'est dotée des dispositifs de traitement des opérations de change manuel conformément au règlement n°02/00/CEMAC/UMAC/CM du 29 AVRIL 2000.

Deux types de devise sont échangés à la CBT. Il s'agit de l'Euro et du Dollar.

La commercialisation de ces devises est orientée vers deux clientèles cibles notamment les particuliers et les bureaux de change.

5.1.1.1.1. Processus de traitement d'un change manuel aux particuliers

Le traitement d'une opération de change manuel se fait en deux phases : l'entrée en relation avec la clientèle et la saisie comptable ainsi que la remise des devises.

- L'entrée en relation avec la clientèle est effectuée par l'agent en charge de change manuel qui :
 - recueille du client, le passeport, le visa, le billet, l'ordre de mission et la carte d'identité nationale ;
 - vérifie l'authenticité et la validité de ces pièces ;
 - prend les copies de ces pièces en deux exemplaires ;
 - fait remplir au client l'imprimé de vente de devise dans lequel est mentionné le taux de commission, la TVA, le montant net, le nom et prénom, le motif d'achat, l'adresse, le taux du jour et la contre valeur en CFA;
 - fait signer le client cet imprimé
 - saisit dans Access cet imprimé ;
 - édite le bordereau de change, le signe et le fait signer par le client et le Directeur des Opérations (D.O) ;
 - remet le double du bordereau au client afin de se faire servir au guichet de devise.

Toutefois, il faut noter que parmi ces particuliers, certains sont domiciliés à la CBT et d'autres ne le sont pas, d'où une différence dans le traitement comptable (prélèvement de commission et application de TVA de 18% pour les clients ne disposant pas d'un compte à la CBT).

- La saisie comptable est effectuée par le guichetier payeur qui :
 - Collecte les documents remis par le client tout en les examinant (la conformité des pièces justificatives, conformité de la limite/plafond exigé par la CEMAC (1000

Euro pour les particuliers) ; conformité du nom et numéro de compte existant sur les documents et dans le système,) ;

- saisit l'opération dans le système avec toutes les diligences possibles ;
- édite le bordereau informatique
- compte les billets et/ pièce de devise selon la demande du client ;
- vérifie la conformité de la saisie avec le bordereau édité, en cas d'erreur extourne de l'écriture après l'avis du responsable des opérations ;
- remet au client les devises et le bordereau pour confirmation et signature du bordereau,
- remet le double au client et archive l'ensemble des documents pour le pointage de fin de journée.

5.1.1.1.2. Processus de traitement d'un change manuel aux bureaux de change

Les bureaux de change doivent présenter un agrément du ministère de la finance (autorisant l'ouverture d'un bureau de change), une convention de vente relatant la responsabilité des deux parties, une autorisation administrative du ministère de finances, le quitus fiscale valide, le registre de commerce.

Notons que la procédure de traitement sus évoquée est aussi valable pour les bureaux de changes qu'il s'agisse de l'entrée en relation avec le client ou de la saisie comptable.

Toutefois, une facture de vente est établie au client par le service de trésorerie. Cette facture est dument signée par les signataires (le client, le responsable de trésorerie et le Directeur des opérations/ le responsable des opérations).

5.1.1.2. Processus de traitement des opérations de transfert et rapatriement des capitaux

La CBT qui est dépositaire des fonds et autres moyens de paiements fait quotidiennement recours aux divers mécanismes de transferts interbancaires pour garantir cette mobilité. Ces transferts de fonds s'opèrent entre la CBT et les autres filiales du groupe et/ou d'un même réseau mais aussi entre la CBT et les autres banques n'appartenant ni au groupe ni à un même réseau se situant dans différents états et ceci par l'intermédiaire des correspondants.

5.1.1.2.1. Processus de traitement des transferts de fond à l'étranger (dans la zone CEMAC, zone CFA et hors zone CFA)

Le client retire une demande de Transfert (Réf.) au comptoir, la renseigne, y obtient le visa de son gestionnaire et la dépose à la Section Transfert, accompagnée d'une facture, d'une facture pro-forma, une déclaration d'importation domiciliée dans une Banque et un titre de transport si l'opération est supérieure ou égale à ce montant.

L'utilisateur non client de la CBT effectue un versement du nominal de l'opération + frais dans le compte de passage, et joint le reçu aux documents ci-dessus.

L'agent chargé des transferts :

- procède au contrôle des mentions de la demande de Transfert (intitulé, numéro de compte et adresse de l'ordonnateur, nom, adresse, numéro de compte et domiciliation du bénéficiaire, motif du transfert, la concordance entre le montant en chiffres et celui en lettres, signature de l'ordonnateur,);
- authentifie la signature de la demande par rapprochement avec le spécimen affiché par le système et apposition, sur la demande, de la griffe "signature vérifiée" et d'un visa ;
- transmet les documents à la Trésorerie pour accord et désignation du Correspondant, matérialisés par un cachet ;
- au retour reçoit les documents, Via le Chef de Service qui y appose une griffe à date et un visa ;
- enregistre les documents dans un bradel, ouvre un dossier Transfert émis/Chèque et lui affecte un numéro d'ordre ;
- saisit le transfert, au Siège, par Transaction Standard Delta "Transfert Emis Zone CEMAC Code OPS XXX", saisit, en Agence, une réservation de fonds "Code OPS XXX", éventuellement dans le compte XXXXXX XX XX, pour les clients de passage ;
- édite une dérogation. En cas de forçage édite un bordereau d'opération et de réservation ;
- classe les bordereaux d'opération et de réservation dans le dossier et le remet au Chef de Service pour validation ;

- fait générer par le Système un message Swift MT 103 ou en cas d'urgence fait préparer le message par l'opératrice, par saisie directe ;
- quel que soit le montant à transférer la validation du message relève du ressort du chef de service pour la vérification et du Chef de Département pour la validation définitive ;
- le chef de service ouvre une session en vue de la réception du « ACK » (Message Swift tenant lieu d'accusé de réception du transfert) ;
- le lendemain l'agent chargé des virements récupère le dossier et y classe la copie du message Swift ;
- récupère les avis de débit, expédie l'original au client et archive les doubles ;
- Procède aux apurements en renseignant le formulaire F1 en 3 exemplaires dont 2 sont transmis à la BEAC ;
- Classe une copie des formulaires F1 dans le dossier et procède à son archivage.

5.1.1.2.2. Processus de traitement de rapatriement des fonds ou réception des fonds de la zone CEMAC, zone CFA ou hors zone CFA.

L'agent chargé du traitement des transferts :

- reçoit dans son système le message SWIFT émanant des divers clients domiciliés chez nos correspondants ;
- édite le message et le transmet au service OPI ;
- reçoit du service informatique le bordereau du message SWIFT et porte sur celui-ci la date et l'heure de réception ;
- prend connaissance du message reçu ;
- enregistre dans le registre des transferts reçus en attribuant un numéro alpha numérique qui doit être reporté sur le bordereau du message ;
- remplit le formulaire de compte rendu de rapatriement de fond sur la base du bordereau de message ;
- saisit l'ordre tout en tenant compte de la domiciliation du bénéficiaire. Si ce dernier est domicilié dans nos comptes l'agent crédite directement le compte, dans le cas contraire prépare une lettre d'ordre de virement pour la compense ;
- édite le bordereau de saisie ;
- réunit dans un parapheur l'ordre de virement, le bordereau de saisie comptable, le bordereau du message reçu et le compte rendu ;

- pointe le bordereau de saisie sur la base du bordereau de message reçu ;
- transmet le parapheur à son collègue pour un deuxième contrôle et transmet au Directeur des Opérations (DO) pour vérification et validation ;
- dépouille le parapheur reçu du DO et en fait deux copies pour l'archivage et les journées comptables.

5.1.2. Processus de traitement des opérations domestiques

Sont considérées comme opérations domestiques toutes opérations locales. C'est-à-dire, toutes les opérations que la CBT effectue avec ses clients et ses confrères au niveau national. Ces opérations sont réparties en deux types (les opérations front office et les opérations Back office),

5.1.2.1. Processus de traitement des opérations de front office/ caisse

Les opérations de caisse (versements et retraits espèce), autrement appelées les opérations en espèces, sont des opérations qui permettent aux clients de faire fonctionner leur compte soit en créditeur (versements) ou en débiteur (retraits). A cela s'ajoute la remise chèque.

Il faut noter qu'il s'agit ici de comprendre de façon succincte comment les procédures de CBT prévoient le traitement des opérations de caisse.

5.1.2.2. Processus de traitement des versements

Le versement en espèces peut soit être effectué par le titulaire du compte soit par toute personne qui n'aura pas à justifier son identité (il n'y a en effet aucun risque pour le titulaire ni pour la banque).

Le traitement d'un versement en espèce à la CBT se présente comme suit :

Deux (02) bordereaux matérialisent le versement en espèce, un bordereau manuel dûment rempli par le client et un bordereau informatique (avis de crédit) édité par le caissier après tout contrôle et saisie comptable dans le système. L'avis de crédit est signé par le client, l'original lui est remis et le double est attaché au bordereau manuel pour archivage. Sur ces bordereaux de versement espèces, sont mentionnés le nom du titulaire du compte, le numéro du compte, éventuellement le nom de la personne qui a effectué le versement si

elle n'est pas le titulaire du compte, la signature de l'un ou l'autre, la date et les différentes coupures désirées, etc.

Le guichetier payeur, encore appelé « Teller » en anglais :

- vérifie la conformité du numéro de compte bénéficiaire mentionné dans le bordereau à celui figurant dans le système ;
- soumet les billets reçus du client au détecteur de faux billets afin d'en détecter les faux et ainsi mettre en application le règlement COBAC R-2008/01 relative au blanchiment d'argent. Si un faux billet a été détecté, la mention « faux billet » est écrit au marqueur sur le faux billet, et il est gardé séparément des bons billets. Le payeur informe à cet effet le client de l'existence du faux billet ;
- procède à la saisie du versement et du montant du faux billet ;
- édite l'avis de crédit et fait signer par le client pour reconnaissance ;

5.1.2.2.1. Processus de traitement des retraits

Les retraits quand à eux sont effectués soit au moyen de chèques ordinaires, de chèques de caisse soit par de simples pièces comptables de caisse, si le client n'a pas son chéquier ou n'en possède pas.

Cependant, avant d'autoriser le paiement, le guichetier payeur :

- procède au contrôle de conformité des pièces d'identité et à la régularité du chèque présenté tels que la vérification des mentions obligatoires (le montant en chiffre et lettre, le nom du bénéficiaire, le lieu où le paiement devrait s'effectuer, la date et lieu de création du chèque, conformité de la signature figurant sur le chèque avec le spécimen scanné dans le système) ;
- s'assure de l'existence de la provision ;
- saisit le chèque dans le système DELTA ;
- édite le bordereau et le fait signer par le client, remet à ce dernier l'original et le montant du chèque ;
- joindre le double au chèque sur lequel il met le tampon payé;
- et enfin, sert au client le montant des coupures sollicitées.

A noter que si le montant du retrait est important (supérieur à un million), il est soumis à la signature des responsables habilités (le chef de caisse, le chef des opérations et le directeur des opérations) au risque de malversation et autres fraudes.

5.1.2.2.2. Processus de traitement des remises chèques

Il y a remise chèque¹³ lorsqu'un client remet sur son compte un chèque de sa banque ou d'un confrère. Quelque soit la provenance de ce chèque, le « guichetier payeur » devra effectuer tout contrôle préliminaire (voir les points de contrôle de retrait) lui permettant de ne pas créditer le compte d'un autre bénéficiaire. A noter que ce genre de contrôle a pour objectif de réduire les risques liés à cette opération.

Le guichetier reçoit préalablement du client le chèque pour paiement puis procède aux vérifications d'usage : concordance des montants en chiffres et en lettres, validité du chèque, les surcharges ou ratures, la signature du tireur pour les chèques payables aux guichets CBT, la régularité de l'endos. Dans le cas où aucune anomalie n'a été décelée, saisir le chèque dans le système, éditer le bordereau informatique et procéder à la décharge du chèque tout en remettant au client le double du bordereau signé par ce dernier et le guichetier. Ces chèques sont scindés par catégories avant leur traitement : le traitement des valeurs payables à la caisse, le traitement des valeurs déplacées et le traitement de la compensation.

5.1.2.3. Processus de traitement des opérations de back office

Les opérations de back office concerne les opérations de compensation/ du remise chèque confrère, la certification des chèques, les virements locaux et les encaissements et escompte des chèques et effets de commerce.

5.1.2.3.1. Processus de traitement des opérations de compensation

La compense est une séance où les banques de la place s'échangent des valeurs (chèques, effets, virements, etc.) à la banque centrale. Durant cette séance, chaque banque calcule ce qu'elle doit recevoir et ce qu'elle doit payer à l'égard de l'ensemble de ses confrères. Noter qu'on ne procède pas à la compensation banque par banque, mais chaque banque

¹³ Un chèque est un écrit par lequel une personne dénommée le tireur donne l'ordre à une autre personne dénommée le tiré de payer une certaine somme au titulaire ou à un tiers, appelé le bénéficiaire à concurrence de fonds déposés chez le tiré.

compense par rapport à l'ensemble des autres. Le solde (positif ou négatif selon le cas) qui en découle sera réglé par l'intermédiaire d'un compte compensation ouvert à la banque centrale. Toutefois, avant sa présentation à la compense, l'agent compensateur procède à certaines vérifications : régularité du chèque, validité du chèque, suite régulière d'endos si le chèque est endossable.

5.1.2.3.2. Processus de traitement de certification des chèques

La certification est faite sur la demande du bénéficiaire ou du tireur ; et elle ne peut lui être refusée par le titulaire du chèque qu'en cas d'insuffisance de provisions. En cas d'annulation, le chèque certifié n'est plus utilisé, remplacé par un chèque de banque et classé tout en estampant annulé.

Le traitement de certification de chèque est effectué par l'agent chargé de certification de chèque qui :

- Collecte la demande du client et en prends connaissance ;
- Identifie le numéro de compte du client ;
- Vérifie le solde du client dans le système et cantonne le montant requis ;
- Gaufré le chèque à l'aide de la machine à gaufrage en mettant, la mention « chèque certifié pour la somme de XXX (montant en chiffre et en lettre) », le nom du client et du bénéficiaire;
- Appose le tampon « chèque certifié » ;
- Prend une copie du chèque qu'il classe et remet le chèque en question au client.

5.1.2.3.3. Processus de traitement des virements locaux

Toute opération de virement interbancaire et intra-bancaire fait au niveau national est considérée comme virement local. Un virement est une opération qui consiste à débiter un compte pour créditer un autre.

L'ordre de virement peut être donné par écrit sur papier libre, mais il est généralement donné au moyen de formulaires délivrés par la banque et dûment remplis par le client. Il peut s'agir dans ce cas d'un virement entre deux comptes tenus au sein de la CBT autrement appelé virement compte à compte, ou encore entre la CBT et les autres banques de la place. Dans ce dernier cas, l'opération s'effectuera à la compense.

On distingue deux principaux types de virements à savoir le virement émis et le virement reçu. De ces deux types de virements découlent d'autres virements tels que le virement simple ou compte à compte (ordonné pour une seule opération), le virement multiple (ordonné pour plusieurs opérations) et le virement permanent ordonné de façon périodique à des montants fixes.

Pour tout type de virement, trois canaux permettent leur dénouement et selon leur montant. Ce sont :

- SYGMA (système de gros montant) pour les montants supérieurs à cent millions,
- Swift (système de messagerie) pour les montants inférieurs à cent millions,
- Et la compense pour les virements confrères.

Avant de procéder au virement proprement dit, l'agent doit préalablement procéder à la vérification d'usage (authenticité de la signature, la concordance des informations chiffrées, l'existence de la provision, les informations relatives à l'identité et à la localisation du bénéficiaire, de l'apposition de la mention « signature conforme » et de la signature autorisée du responsable ...). Tout ceci, pour s'assurer que le virement est fait et sera en faveur de la personne indiquée.

5.1.2.3.4. Processus de traitement des encaissements et escomptes, des chèques et effets de commerce

Le chèque et effets de commerce¹⁴ sont considérés comme des instruments de paiement. Ils peuvent être escomptés par le bénéficiaire.

L'encaissement d'un chèque ou d'un effet, consiste à le remettre à sa banque pour paiement soit en espèce soit en créditant le compte après son passage dans le circuit interbancaire, ce qui nécessite quelques jours de délai (02 jours). L'escompte quant à elle, est une opération qui consiste pour le banquier à racheter à sa relation qui le sollicite, le chèque ou les effets de commerce dont elle est porteuse avant l'échéance et ce, moyennant le paiement d'agios, le cédant restant garant du paiement. Pratiquement le

¹⁴ Un effet de commerce est un moyen de paiement qui présente des caractéristiques comme suit :

- Il représente une créance d'argent d'un montant déterminé et exigible à court terme ;
- Il ne peut être payé qu'à celui qui détient matériellement le document ;
- Il est négociable, c'est-à-dire qu'il peut se transmettre par endossement : cette qualité constitue sa principale utilité en rendant sa circulation rapide et facile.

cédant va remettre l'effet ou le chèque à la CBT soit en l'endossant si le nom du bénéficiaire est déjà indiqué, soit en portant comme bénéficiaire le banquier. Pour ce faire, le chèque et/ou les effets de commerce doivent porter quelques mentions obligatoires les rendant valides, l'omission d'une des mentions les rend non valides et leur font perdre ainsi toutes les prérogatives particulières qui leur sont attachées. Ce sont :

- *Pour le chèque* : le mot chèque, l'ordre pur et simple de payer une somme déterminée, le nom du tiré, le lieu de paiement avec l'adresse complète et le numéro de téléphone, la date et le lieu de création du chèque, le nom du tireur, son adresse complète et sa signature;
- *Pour les effets de commerce* : le type d'effet de commerce, l'ordre de payer une certaine somme (en chiffres et en lettre), l'échéance, le nom de celui qui doit payer (le tiré), le lieu de paiement, le nom du bénéficiaire, la date et lieu de création, le nom et la signature du tireur (celui qui émet l'effet).

Les dispositifs de traitement d'une remise chèque/ effet caisse CBT, consiste dans ce cas précis tout d'abord à s'assurer de la régularité de ces mentions obligatoires les rendant valide et ensuite de la provision du compte du donneur d'ordre.

En résumé, de par ces différentes opérations, il convient de constater qu'elles sont en majeure partie formalisées. Autrement dit la description de ces dispositifs du contrôle interne de la C.B.T est nécessaire dans la démarche d'élaboration de notre cartographie de risques.

5.2. Analyse des processus de traitement des opérations de banque effectuées avec la clientèle

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels passe par l'évaluation/ l'analyse des dispositifs de contrôle mise en place pour minimiser la probabilité de survenance des risque opérationnels.

L'analyse des dispositifs du contrôle interne des opérations de banque à travers les questionnaires de contrôle interne, nous permettra :

- d'apprécier l'existence des dispositifs de contrôle interne ;
- d'apprécier la mise en œuvre de ces dispositifs de contrôle mis en place ;

- d'apprécier la régularité de la mise en œuvre de ces dispositifs existant et la probabilité de survenance des risques opérationnels et leurs impacts sur la qualité des services vendus.

Pour ce faire, des questionnaires de contrôle interne (voir annexe n°04) ont été établis sur tous les processus de traitement de toutes les opérations de banque.

Il ressort d'une manière générale de ces questionnaires de contrôle interne que les dispositifs, notamment ceux visant à s'assurer en permanence du respect des procédures et limites, n'est pas opérationnel. En effet, les dispositifs de CI se limitent à l'examen périodique de quelques comptes internes et au contrôle de lot des opérations.

Outre les contrôles intégrés au traitement des opérations notamment les contrôles automatiques faits par le système, les signatures des pièces, les validations des opérations, le CI est essentiellement basé sur l'examen périodique (généralement mensuel) de quelques comptes à suspens.

Régulièrement fait à la fin de chaque mois, les agents procèdent à l'élaboration des fiches récapitulatives des suspens constituant le solde de quelques comptes. Il faut noter que plusieurs comptes échappent encore à ce travail. Ces fiches sont adressées aux responsables hiérarchiques qui prennent connaissance avant de les faire suivre à leur tour à leurs chefs hiérarchiques, ainsi jusqu'au Directeur des Opérations qui centralise tous les états pour les adresser à la comptabilité.

Cette analyse est réalisée sur quelques procédures formalisées et, ne sera d'autant plus facilitée que si toutes les procédures de traitement des opérations sont toutes formalisées. Or, il a été constaté, que certaines d'entre elles ne le sont pas encore.

Au regard de ce qui précède, nous estimons que si les procédures des opérations restantes ne sont pas formalisées, et que les dispositifs existants continuent à ne pas être opérationnels, la banque court des risques opérationnels notamment les risques réglementaires et les risques de fraude et malversation. Or, il faut noter que l'évolution de la réglementation bancaire (Bâle II) place le risque opérationnel au cœur des préoccupations des banques. Raison suffisante pour la CBT de mettre en place, des dispositifs adéquats de maîtrise de ces risques et des sources de motivation permettant leur respect.

A travers ce chapitre, nous avons présenté la C.B.T, décrit les opérations de banque et leur processus de traitement et analyse de façon générale ses dispositifs du contrôle interne.

Dans le prochain chapitre nous traiterons plus en détail de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque de la C.BT.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Présentation de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banques: cas de la CBT

Toutes les actions posées à chaque étape d'une opération sont susceptibles de comporter un risque. C'est la raison pour laquelle il importe de connaître ces risques en vue de leur gestion et de leur maîtrise. L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels s'inscrit dans cet ordre d'idée. En effet, le département d'audit intègre chaque année dans son programme d'audit thématique, l'élaboration de la cartographie des risques soit d'un département, soit d'une activité selon leur importance.

Le présent chapitre s'intéresse aux risques opérationnels des différentes opérations de banque effectuées avec la clientèle.

Pour ce faire, sur une population de 30 pièces comptables communément appelé journées comptables, nous avons pris un échantillon de 16 journées pour réaliser notre test de permanence (voire annexe n°02). Et ceci, pour toutes les opérations de banque dont il s'agit dans notre présente étude.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons d'abord les résultats (c'est-à-dire les anomalies révélées lors des contrôles sur pièces) de l'analyse/ examen de ces dossiers, ensuite nous identifierons les risques liés à chacune d'elle pour les évaluer, les hiérarchiser, et enfin présenter la carte de leurs risques tout en faisant des recommandations.

6.1. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des opérations de banque

L'analyse des existants encore appelés pièces comptables des différentes opérations de banque opérées par la Direction des opérations en abrégé (D.O), nous permettra d'identifier tout d'abord les anomalies/ défaillances constatées en vue d'identifier les risques opérationnels qui leur sont liés. Cette analyse se matérialise par :

- ✓ le respect des procédures opérationnelles et du dispositif de lutte contre le blanchiment (suivi des opérations atypiques par les responsables, les opérations remarquables, la confirmation des chèques à l'ordre des tiers suivant la limite définie, le respect de la norme connaissance client, la gestion des opérations suspectes etc.).
- ✓ le suivi des comptes internes (prévenir les opérations malveillantes, les suspens etc.).

- ✓ la vérification de la facturation des frais et le prélèvement des commissions.

Ces différents points seront analysés pour l'ensemble des opérations ou activités de la « D.O ».

6.1.1. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des opérations internationales (OPI).

L'examen des documents traitant les opérations internationales en vue de s'assurer du respect des dispositifs existants révèle quelques cas de défaillance au niveau :

- **des transferts reçus** : il a été constaté que les transferts du client Omega sont intégrés dans le système d'information par le biais de la saisie en OD des pièces comptables manuelles. Lors de l'activation du module "multibanking" permettant l'intégration automatique des ordres de paiement de Omega, la banque avait fait développer par l'éditeur du progiciel bancaire, la société DELTA Informatique, une interface entre le frontal SWIFT et le système d'information. Cette interface devait également permettre de faire une intégration automatique des transferts ordinaires reçus, ce qui n'est malheureusement pas le cas. Les agents des OPI se donnent à chaque fois la peine d'établir des pièces comptables et d'imputer manuellement les comptes pour chaque transfert reçu (Messages MT103).

Il faut noter par ailleurs que les ordres de certains clients bénéficiant des conditions particulières sont systématiquement traités par OD, ce qui expose la banque aux risques d'exécution des ordres de la clientèle (diverses erreurs et omissions ou mauvaise exécution de l'ordre ou encore exécution tardive de l'ordre).

- **La vente de devise aux non clients** est effectuée dans plusieurs comptes internes. En effet, il a été constaté que plusieurs comptes internes ont été utilisés pour des opérations de même nature et créant des suspens de plusieurs mois difficile à réconcilier.

Les cas de confusion de compte sont observés lorsque qu'une vente est effectuée directement dans les comptes de "Mise à disposition". Il convient dans ce cas de régulariser les écritures en suspens en rappelant l'importance d'utiliser un seul compte pour la vente des devises aux non clients.

Toute chose égale par ailleurs, les anomalies ci-dessus s'expliquent par le non respect des instructions données et l'absence de rigueur et de suivi du traitement des opérations.

L'identification des risques opérationnels des opérations internationales à travers ses anomalies se fera dans les lignes suivantes.

6.1.2. Analyse d'exhaustivité et de régularité du système de contrôle des Opérations Domestiques

Les opérations domestiques ou locales, ne sont pas toutes formalisées dans un manuel de procédures. Les procédures existantes, ne sont malheureusement pas toutes scrupuleusement respectées. Par conséquent, des anomalies sont relevées aussi bien au niveau du Back office que du Front office.

➤ *Au niveau du Back Office*

- Certains existants notamment les traites, les chèquiers en instance n'ont pas un bon suivi par les opérationnels. En effet, il a été observé que les seuls contrôles sont ceux réalisés par l'Audit Interne tous les 6 mois.
- Les chèques certifiés et annulés sont agrafés aux bordereaux informatiques d'annulation puis classés dans le service alors qu'ils doivent faire partie des lots comptables des journées transmises à la comptabilité pour le contrôle puis l'archivage.
- Les commissions sur certaines opérations ne sont pas toujours bien perçues.
- Le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme tarde à être mis en œuvre malgré la publication du guide et la nomination du RC ainsi que de ses correspondants.
- Plusieurs comptes internes ne font pas l'objet de suivi malgré le déploiement du dispositif de Surveillance Permanente. Les dispositifs de contrôle et de suivi des comptes mis en place dans le cadre de la surveillance permanente ne sont pas rigoureusement respectés. Plusieurs comptes internes dont la gestion relève de la Direction des opérations ne sont ni décomposés, ni justifiés périodiquement en fonction des fréquences définies dans le manuel de contrôle.

Le compte "384250000101- Mise à disposition Y" par exemple renferme des suspens anciens de plus de 2 ans. Le compte "Mise à disposition Y n°38425000101" est le compte où sont cantonnées les provisions des différents ordres de Y au profit de ses divers partenaires non domiciliés. Il s'apure par un autre compte de passage "client" chaque fois que le bénéficiaire des fonds informé par Y se présente au guichet pour le retrait. Le compte renferme à ce jour plusieurs suspens de petits montants, remontant pour certains à l'exercice 2006. En dépit de plusieurs relances adressées au donneur d'ordre, ce dernier se montre moins préoccupé par la situation et ceci d'autant plus que les montants en cause sont insignifiants. Par conséquent, il y a lieu de craindre des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne. De plus, le coût de gestion administrative et la surcharge de travail dans le cadre de la décomposition et du suivi mensuel de ces comptes à suspens ne sont pas négligeables.

Des anomalies ci-dessus, il découle des risques d'erreur et d'omission; les risques d'accepter des opérations illicites et ne pas pouvoir communiquer à la justice ou à la police les coordonnées de la personne ayant exécuté les transactions puisque les dossiers renseignant sur celui-ci n'est pas souvent au complet; les risques de suspens en compte pouvant se traduire par des comptes inexistant.

➤ *Au niveau des opérations front office*

Nous avons relevé les anomalies suivantes :

- L'absence de cachet "signature conforme" sur certains ordres de transferts et autres demandes de chéquier.
- Les signatures d'endos des chèques et celles portées sur certains bordereaux informatiques de retrait sont divergentes, ce qui suppose que ces valeurs sont payées à des tiers autres que les véritables bénéficiaires.
- Plusieurs chèques ne sont pas endossés mais pourtant payés.
- Certains bordereaux de retrait ne sont pas signés par les clients bénéficiaires d'où l'impossibilité pour la banque de pouvoir apporter la preuve de ce qu'elle a bien remis les fonds aux bénéficiaires. Par ailleurs, au moment des retraits les caissiers débitent parfois par inadvertance deux fois le client, ce qui peut entraîner une perte de confiance du client à la banque, d'où une détérioration de l'image de la banque.

Par conséquent, il en ressort des risques d'erreur et d'omission liés au manque de rigueur. Ce qui peut entraîner des pertes financières en cas de contestation d'une opération, et il sera difficile pour la banque d'y opposer une preuve.

6.2. Identification des risques opérationnels liés aux opérations de banque

Le tableau d'identification est celui que nous avons appliqué pour identifier les risques. Cela nous conduit à scinder chaque groupe d'opération de banque en sous groupe et ces derniers en trois processus notamment la réception, la vérification des mentions et la saisie comptable.

L'identification de risques opérationnels de chaque opération de banque est réalisée tout en tenant compte de ces processus de traitement. Les anomalies relevées lors des examens des journées comptables, nous ont permis de renseigner les tableaux d'identification comme suit :

- opérations ;
- objectif du contrôle interne ;
- anomalies constatée ;
- causes ;
- risques opérationnels ;
- impact opérationnels ;
- dispositifs de maîtrise ;
- test d'existence ;

Dans les lignes qui suivent, seront identifiés les risques opérationnels de chaque opération.

6.2.1. Identification des risques opérationnels des opérations des opérations internationales

Tableau 5 : Identification des risques opérationnels des opérations internationales

Points de contrôle	Objectif	Anomalies constatées	Causes	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Vente des devises							
Existence du dispositif de contrôle	S'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle	Absence de manuel de procédure	Absence d'importance accordée à sa possession, absence de prise de conscience de risque,	Risque réglementaire	La vente peut être faite à des fins personnelles	Mise en œuvre d'une procédure adéquate	Non
Existence des documents requis et du bordereau informatique	S'assurer dans les journées comptables, l'existence des documents requis (pièce d'identité, billet d'avion, ordre de mission,) et de leur validité, pour toute vente supérieure à un million et, de l'existence du bordereau informatique.	Neuf (09) ventes de devise dont quatre (04) avec les non clients, ont été réalisées avec des pièces (carte d'identité/passeport) erronées et d'autre sans aucun document.	Négligence, mauvais classement des pièces justificatives	Risque de blanchiment d'argent (traité avec des personnes illicites), paiement de pénalité / sanction réglementaire	Détérioration de l'image de la banque, perte financière	Respecter le règlement CEMAC sur le change manuel tout mettant la rigueur dans le traitement des transactions.	Oui
comptabilisation dans le compte adéquat	S'assurer que la transaction a été saisie dans le compte adéquat	utilisation de plusieurs comptes internes pour les opérations ordonnées par les non clients.	Non respect des instructions interne	Risque de déclenchement des suspens dans les comptes internes,	Surcharge des comptes internes, lenteur du système informatique	utilisation d'un seul compte interne aux non clients	Non

Perception des commissions	S'assurer que les commissions sont prélevées conformément au règlement de change (0,25% pour la zone franc autre que CEMAC et 0,50% pour hors zone franc).	Non perception des commissions pour trois ventes de devise réalisées dans la zone Franc.	Absence de rigueur et non respect Du règlement CEMAC et des instructions interne.	Risques de sanction réglementaire d'où détérioration d'image de la banque.	Perte financière,	Respecter les instructions tout en étant rigoureux dans le travail	Oui
Transfert émis							
Existence des documents requis et du bordereau informatique	S'assurer dans les journées comptables, l'existence des documents requis selon les motifs du transfert (pièce d'identité, prise en charge scolaire, ordre de mission, facture à payer, Autorisation administrative, patente et quitus fiscale, registre de commerce,), de leur validité pour toute transaction supérieure à un million et, de l'existence du bordereau informatique	Deux transferts pour le paiement d'une facture vers des pays hors zone franc ont été faits sans les dossiers administratifs tels que l'autorisation administrative et le quitus fiscal valide,	Négligence, mauvais classement des pièces justificatives	Risque de blanchiment d'argent (traité avec des personnes illicites), paiement de pénalité / sanction réglementaire	Détérioration de l'image de la banque, perte financière	Respecter le règlement CEMAC sur le change manuel tout mettant la rigueur dans le traitement des transactions.	Oui

Respect de délai de traitement	S'assurer que le transfert est traité conformément à la date de valeur.	68,75% des ordres de transfert ne sont pas exécutés dans l'échéance prévue.	Absence de rigueur dans le travail, non respect des procédures, lenteur dans la transmission	Risque de retard d'exécution,	Détérioration de la qualité de service, par conséquent perte de clientèle,	Respecter les procédures être rigoureux dans le travail	Oui
Perception des commissions et des frais de transfert	s'assurer que la perception des commissions et des frais de transfert sont fait conformément aux dispositifs et au règlement CEMAC.	Non perception des frais de transfert pour trois transferts émis en devise pour une avance sur facture.	Absence de rigueur et non respect Du règlement CEMAC et des instructions interne.	Risques de sanction règlementaire d'où détérioration d'image de la banque.	Perte financière,	Respecter les instructions tout en étant rigoureux dans le travail	Oui
comptabilisation dans le compte adéquat et dans le délai	S'assurer que le nominal, la commission et les frais de transfert sont comptabilisées dans les comptes adéquats.	Traitement systématique par OD des ordres des clients bénéficiant des conditions particulières.	Non paramétrage des conditions particulières, absence de rigueur dans le traitement	Risques d'exécution d'omissions/ exécution tardive de l'ordre et mauvaise comptabilisation des frais de transfert	Perte financière, plainte des clients d'où dégradation de la qualité de service,	faire des tests d'intégration et activer le module sur la base d'exploitation si le test est concluant	oui
Transfert reçus							
comptabilisation dans le compte adéquat et dans le délai	S'assurer que l'exécution des transferts reçus était automatisée	Exécution manuelle des transferts reçus par les messages MT103, utilisation des O.D. pour certains clients privilégiés	Non utilisation de l'interface entre le frontal SWIFT et le système d'information, absence de procédure et manque de rigueur dans l'exécution des tâches	Risque d'erreurs, d'omission et lourdeur dans l'exécution des ordres de la clientèle.	Dépréciation de la qualité du service, perte de clientèle	faire des tests d'intégration des transferts reçus et activer le module sur la base d'exploitation si le test est concluant	Oui

Source : nous même

6.2.2. Identification des risques opérationnels des opérations domestiques ou locales

Tableau 6 : Identification des risques opérationnels des opérations domestiques ou locales

Points de contrôle	Objectif	Anomalies constatées	Causes	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositifs maîtrisés?
Les versements/ dépôts clientèle							
Remplissage du bordereau de versement	S'assurer que les bordereaux de versement sont dûment remplis par le client et signé.	Sur une population de seize (16) bordereaux de versement, douze (12) d'entre eux révélaient tantôt l'absence de signature du déposant, de son adresse et contact tantôt non-conformité du montant en lettre et chiffre. Quelque fois l'absence du montant en lettre.	Manque d'attention et de rigueur dans le remplissage	Impossibilité de contacter le déposant en cas d'une quelconque erreur, annulation du bordereau pour refaire un autre d'où une perte/ gaspillage de feuille.	Qualité de services vendus, mauvais suivis de la clientèle, plainte des clients, rejet du bordereau par le caissier.	Respecter le dispositif interne en bien remplissant les bordereaux	Non
Traitement opérationnelle et comptable du versement par le/la caissier(e)	Sur la base du bordereau manuel et informatique édité par système, s'assurer de la conformité du montant en lettre et en chiffre sur les deux bordereaux.	Absence du montant en lettre sur le bordereau manuel, malgré cette anomalie, le bordereau a été traité et aucun bordereau informatique/ avis de crédit n'a été constaté dans les lots des pièces comptables.	Absence de vigilance, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de contestation du client s'il avérait que le compte du client a été crédité d'un montant inférieur à celui existant sur le bordereau manuel.	Détérioration de la qualité du service suit aux plaintes des clients.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en s'assurant de la conformité des montants existant sur l'avis de débit et le bordereau manuel.	Oui

	Sur la base du bordereau manuel et informatique édité par le système, s'assurer de la conformité du n° de compte.	Non-conformité du montant en chiffre et en lettre existant sur le bordereau manuel et informatique pour quatre opérations traitées.	Absence de vigilance, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de réclamation du client suite à un mauvais traitement comptable de la transaction. Risque de perte financière.	Détérioration de la qualité du service suit aux plaintes des clients.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle de conformité de numéro de compte.	Oui
	Sur la base du bordereau manuel et informatique édité par système, s'assurer de l'existence du tampon reçus, de la signature du client et du/ de la caissier(e) sur les deux bordereaux.	Inexistence du tampon reçus et de la signature du client sur les deux (02) bordereaux pour Six (06) versements effectués.	Absence de vigilance, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de malversation interne.	Détérioration de la qualité du service suit aux plaintes des clients.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en mettant le tampon reçu et, en s'assurant de l'existence de la signature du client et du caissier (e).	Oui
Pointage en fin de journée de toutes les opérations de versement	S'assurer qu'en fin de journée toutes les transactions (communément appelé journées comptables) ont fait l'objet d'un contrôle croisé entre les caissiers	Quatre journées comptables n'avaient pas fait l'objet des contrôles croisés.	Absence de diligence, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de non détection d'une erreur quelconque (un versement fait dans un autre compte, un compte crédité à tore) pouvant aboutir à une réclamation clientèle.	Réclamation clientèle, plainte des clients, détérioration de la qualité de service.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en faisant régulièrement en fin de journée les contrôles croisés.	Oui

Les retraits							
Remplissage du chèque	S'assurer que les chèques sont dûment remplis et signés par le client. Si le chèque est à l'ordre d'un bénéficiaire, s'assurer de l'existence de la signature, de son nom et prénom, et les références de sa carte d'identité nationale ou passeport à l'endos du chèque.	Les chèques sont souvent bien remplis sauf qu'il ressortait quatre chèques dont les montants en chiffre et en lettre ne concordait pas mais pourtant le chèque a été payé.	Absence de vigilance, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de réclamation du client suite à un mauvais traitement comptable de la transaction. Risque de perte financière.	Détérioration de la qualité du service suite aux plaintes des clients.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en s'assurant de la conformité des montants existant sur l'avis de débit et le chèque.	Oui
Traitement opérationnel et comptable du chèque par le/la caissier(e)	Sur la base du chèque et du bordereau informatique édité par système, s'assurer de la conformité du montant	Au moment de Certaines opérations de retraits espèces, les comptes des clients sont doublement débités.	Absence de vigilance	Risque de réclamation du client suite à un mauvais traitement comptable de la transaction. Risque de perte financière.	Détérioration de la qualité du service suite aux plaintes des clients	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en faisant preuve de vigilance lors des validations.	Oui
	Sur la base du chèque et du bordereau informatique édité par système, s'assurer de l'existence du tampon, signature vérifiée (SV), saisie et Payé, sur le chèque ; Et de l'existence de la signature du client et tampon payé pour preuve de paiement.	Absence du tampon SV et de la signature du client sur l'avis de débit ; Les signatures d'endos des chèques et celles portées sur certains bordereaux informatiques de retrait sont divergentes, ce qui suppose que ces valeurs sont payées à des tiers autres que les véritables bénéficiaires.	Absence de contrôle de la signature existant sur le chèque et dans le système, absence de diligence,	Contestation d'émission du chèque par le client ; Risque de mise à disposition des fonds, risque judiciaire, risque de perte financier,	Détérioration de la qualité du service suite aux plaintes des clients	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en vérifiant la conformité des signatures existant sur le chèque et le spécimen existant dans le système.	Oui

	Sur la base du chèque et du bordereau informatique édité par système, s'assurer de la conformité du n° de compte et du libellé.	Non-conformité du n° de compte et du libellé existant sur le cheque et sur le bordereau informatique.	Absence de rigueur et non respect des instructions interne.	Risque de réclamation du client suit à un mauvais traitement comptable de la transaction. Risque de perte financière.	Détérioration de la qualité du service suite aux plaintes des clients	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle de conformité de numéro de compte.	Oui
Perception des frais d'utilisation des chèques de guichet	Vérifier dans le compte du client, la perception du frais d'utilisation de chèque de guichet par le débit de son compte par le montant fixé dans le dispositif de control interne.	Non perception des frais d'utilisation de chèque de guichet.	Absence de rigueur et non respect des instructions interne.	Risques de non détection de prélèvement des commissions.	Perte financière,	Respecter les instructions tout en étant rigoureux dans le travail	Oui
Pointage en fin de journée de toutes les opérations de versement	S'assurer qu'en fin de journée toutes les transactions ont fait l'objet d'un contrôle croisé entre les caissiers	Quatre journées comptables n'avaient pas fait l'objet des contrôles croisés.	Absence de diligence, non respect des dispositifs de contrôle interne.	Risque de non détection d'une erreur quelconque (un compte débité à tore) pouvant aboutir à une réclamation clientèle	Réclamation clientèle, plainte des clients, détérioration de la qualité de service.	Mettre en œuvre les dispositifs de contrôle en faisant régulièrement en fin de journée les contrôles croisés.	Oui

Remise chèque confrère / nos caisses							
comptabilisation dans le compte adéquat et dans le délai	S'assurer que l'exécution des transferts reçus est automatisée.	Exécution manuelle des transferts reçus par les messages MT103, utilisation des O.D. pour certains clients privilégiés	Non utilisation de l'interface entre le frontal SWIFT et le système d'information, absence de procédure et manque de rigueur dans l'exécution des tâches	Risque d'erreurs, d'omission et lourdeur dans l'exécution des ordres de la clientèle.	Dépréciation de la qualité du service, perte de clientèle	faire des tests d'intégration des transferts reçus et activer le module sur la base d'exploitation si le test est concluant	Oui
Les traites, les effets et les chèquiers en instance de traitement	S'assurer que les traites, les effets et les chèquiers en instance de traitement sont complètement dénoués.	Les traites, les effets et les chèquiers en instance ne sont pas bien suivis.	les seuls contrôles sont ceux réalisés par l'Audit Interne tous les 6 mois, non actualisation des fiches de poste	Risques de mauvaise exécution des tâches, erreurs, confusions, absence de rigueur risque de perte financière,	Détérioration de la qualité du service,	Faire un suivi quotidien des traites, effets et chèquiers en instance par les opérationnels, actualiser les fiches de poste facilitant ce suivi.	oui
Les chèques certifiés et annulés	S'assurer que les chèques certifiés et annulés font partie des lots comptables des journées transmises à la comptabilité pour contrôle puis aux archivages.	Les chèques certifiés et annulés sont agrafés aux bordereaux informatiques d'annulation puis classés dans le service alors qu'ils doivent faire partie des lots comptables des journées transmises à la comptabilité pour contrôle puis archivage	Non respect des instructions, mauvais classement des pièces comptables ;	Risque de non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité, risque de perte des pièces comptables,	Non exhaustivité des contrôles effectués par la comptabilité	Respecter la procédure en classant l'original des pièces comptables transmises à la comptabilité et, en gardant les copies dans le chrono chèques certifiés et annulés ;	oui

Les ordres de virement et la perception des commissions	S'assurer que les commissions sur les ordres de virement sont prélevées.	Les commissions sur certains ordres de virements émis ne sont pas bien perçues.	Non application des conditions de banques zone CEMAC, absence de rigueur ;	Risques de fraude et malversation,	Perte financière, mauvaise qualité du service,	Respecter les instructions tout en étant rigoureux dans le travail	oui
Suivis des comptes internes	S'assurer que les comptes internes sont régulièrement suivis	Plusieurs comptes internes ne font pas l'objet de suivi malgré le déploiement du dispositif de Surveillance Permanente il y a plusieurs années	Absence de rigueur dans le travail, non respect des procédures,	Risque des erreurs, omission, absence de décomposition des comptes prévus dans le manuel,	Mauvais suivi des comptes internes ;	Respecter les procédures tout en créant les sous compte et les justifier périodiquement en fonction des fréquences définies dans le manuel de contrôle, faire le suivi des comptes,	oui
Les comptes de mise à disposition	S'assurer du nivèlement quotidien des comptes interne de mise à disposition.	Certains comptes de mise à disposition renferment des suspens de petit montant de plus deux ans.	En dépit de plusieurs relance adressées ESSO, ce dernier se montre moins préoccupé par la situation et ceci d'autant plus que les montants en cause sont insignifiants.	Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne ;	Dépréciation de la qualité du service, dépréciation de l'image de la banque en cas des opérations malveillantes.	Rétrocéder les fonds en suspens dans ces comptes internes de provision	oui

Source : nous même

Face aux dangers de toutes natures (aussi bien internes qu'externes) qui menacent la qualité de services offerts par la Direction des Opérations de la CBT, l'approche par activité qui vise à identifier les risques à l'échelle opérationnelle, à mesurer qualitativement l'ensemble des risques, à prendre en compte cette mesure du risque dans l'appréciation des performances de ces activités et à mettre en place des processus de suivi des risques intégrés à la gestion des opérations semblent aller dans le sens d'une intégration de la gestion des risques dans la gestion opérationnelle et stratégique de ces activités.

L'objectif, ici, est d'assurer la continuité de l'exploitation et d'intégrer la gestion des risques dans la gestion stratégique et opérationnelle de la CBT. Il s'agit à ce moment de l'évaluation globale des risques opérationnels des opérations de banque de la CBT.

La cartographie n'est qu'une image à un instant T des vulnérabilités de la CBT à travers ses opérations de banque. Elle résulte le plus souvent d'une identification et d'une évaluation qualitative des risques effectués par des responsables opérationnels de la CBT, à travers la vérification des existants, l'évaluation des dispositifs et des interviews. A ce stade, l'important est moins l'exactitude de l'évaluation que la hiérarchisation des risques obtenus.

Plus importante encore est l'opportunité de constituer une première base de connaissance globale sur les risques des opérations de banque de la D.O, et leurs modalités de gestion, et de mobiliser l'ensemble du personnel sur un plan d'action en vue d'améliorer la gestion actuelle des risques opérationnels.

6.3. Evaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques opérationnels des opérations de banque

L'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques opérationnels est l'une des étapes d'élaboration de la cartographie.

Il s'agit, premièrement, d'évaluer les possibilités de parution imprévisible des risques inhérents à toutes les opérations de banque, en l'absence de toutes mesures de contrôle interne, et deuxièmement d'évaluer les blocs que ces risques produiront en terme d'atteinte des objectifs de la D.O voire ceux de la banque.

Cette évaluation se fait de façon qualitative et, pour ce faire, elle nécessite une prise en compte de toutes informations possibles ayant trait à tous les facteurs (organisationnels,

humains, techniques, etc.) influençables et surtout à la complexité de certaines opérations ainsi que la rapidité avec laquelle elles sont traitées.

Il n'est pas superflu de rappeler que l'examen des existants des opérations de banque a relevé plusieurs cas des défaillances tant à l'application des dispositifs de contrôle interne (procédures, la base Access « surveillance permanente » et des instructions) qu'à la prise de conscience des risques opérationnels par les exploitants.

6.3.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels consiste tout simplement à attribuer des notes de même intervalle (1 à 5) à chaque risque selon leur pondération, leur importance, leur impact et l'opération en question. Il faut noter que ces notes sont aussi tributaires de la qualité des dispositifs du Contrôle Interne (CI).

Par ailleurs, la présente évaluation porte uniquement sur les risques liés aux différentes anomalies précédemment relevées à l'examen « des pochettes des journées comptables ».

Ci-dessous un tableau descriptif de l'échelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence et de la qualité des dispositifs du CI.

Tableau 7 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle interne

Désignation des notes ou côtes des risques	Qualificatif du dispositif de contrôle interne	note ou cote	Probabilité de survenance de risque	note ou cote
Possibilité très moindre pour que le risque se réalise	Très efficace	5	Très faible	1
Environnement peu vulnérable	Efficace	4	Faible	2
Possibilité que le risque se réalise	assez efficace	3	Moyen	3
Forte chance que le risque se réalise	Défaillant	2	Elevé	4
Très forte possibilité que le risque se réalise/ activités très vulnérables	Inefficace / inexistant	1	Très élevé	5

Source : nous même

A travers cette échelle d'évaluation, nous présenterons des tableaux récapitulants les probabilités d'occurrence, les qualificatifs et les impacts des risques opérationnels des différentes opérations de la D.O.

NB : La désignation des notes ou côtes doit se comprendre de la manière suivante :

- les dispositifs de contrôle existent et sont appliqués, et ce contrôle interne (CI) est très efficace (5), d'où une très faible possibilité que le risque se réalise (1) ;
- Les dispositifs de contrôle n'existent pas (1), et il y'a aucune mesure de couverture, d'où une très forte possibilité que le risque se réalise (5);
- Les dispositifs de contrôle existent mais ils ne sont pas appliqués (2), et le CI est défaillant, d'où une forte possibilité que le risque se réalise (4) ;
- Les dispositifs de contrôle existent et sont appliqués à un niveau important (4), d'où une faible possibilité que le risque se réalise (2);
- Les dispositifs de contrôle existent, mais sont moyennement appliqués (3), d'où une possibilité moyenne pour que le risque se réalise (3). (Cft. Tableau 4).

6.3.1.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels et de la qualité des dispositifs du CI des opérations internationales

L'évaluation ci-dessous porte uniquement sur les risques liés aux anomalies relevées précédemment dans les tableaux d'identification des risques.

Tableau 8 : Evaluation de la probabilité et de la qualité des dispositifs du CI des opérations internationales

Point de contrôle / opérations	Risques	Qualité du dispositif		Probabilité d'occurrence	
		Notes	Niveau	Niveau	Notes
Vente des devises	1. Risque de sanction réglementaire ¹⁵ ,	Existe et est appliqué	5	Faible	1
Transfert émis	2. Accumulation des suspens dans les comptes internes,	Existe et est appliqué	5	Faible	1
Transfert reçus	3. Fraude et malversation, risques de réclamation du client pouvant entraîner la détérioration d'image de la banque,	Existe et est appliqué	5	Faible	1

Source : nous même

¹⁵ Règlement CEMAC portant harmonisation de change.

6.3.1.2. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels et la qualité des dispositifs du CI des opérations domestiques

Tableau 9 : Evaluation de la probabilité et de la qualité des dispositifs du CI des opérations domestiques

Point de contrôle / opérations	Risques	Qualité du dispositif		Probabilité d'occurrence	
		Note	Niveau	Note	Niveau
Opération de caisse	4. Risque de mise à disposition des fonds (manquant), 5. Risque de réception des fonds du public (surplus de fonds, faux billet)	4	Existe, efficace	2	Faible
Remise chèque (pièces comptables)	6 Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité, 7. Risque de perte des pièces comptables,	4	Existe, efficace	2	Faible
Encaissements et escomptes, des chèques et effets de commerce	8. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable, 09. Risque de malversation, risque réglementaire ;	1	Inexistant	5	Très élevé
Les virements locaux	10. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs de saisie, omission)	2	Existe mais pas appliqué	4	élevé
Les opérations de compensation	11. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,	2	Existe mais pas appliqué	4	élevé
certification des chèques	12. Risque de fraude, de malversation (la non fermeture à clé de la machine à gaufrer) ;	3	Existe mais appliqué moyennement	3	Moyenne

Source : nous-même

6.3.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels

L'évaluation de l'impact des risques opérationnels qui suit l'évaluation de la probabilité de survenance de risques, consiste à mesurer le degré d'influence ou de conséquence de ces risques sur l'atteinte des objectifs. En effet, l'objectif de la Direction des Opérations est de maîtriser les risques aux fins d'offrir un service de qualité.

Cette évaluation est obtenue à travers la méthode non statistique notamment l'analyse par scénario. Faut-il rappeler que l'analyse par scénario consiste à connaître d'abord les conséquences potentielles au cas où le risque survenait puis déterminer le niveau de leur

conséquence sur l'objectif. La notation de ces risques comme l'indique les précédents tableaux sont tributaires de l'existence des dispositifs de contrôle interne, de leur efficacité et de leur application.

Ci-dessous le tableau descriptif d'échelle de mesure de l'impact de risque s'il survenait.

Tableau 10 : Descriptif d'échelle de mesure de l'impact de risque s'il survenait

Niveau	Impact du risque probable	Description des conséquences potentielles
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur la qualité de prestation de service,
2	Mineur	Impact faible sur la qualité des opérations réalisées, sur la qualité des informations,
3	Modéré	Conséquence modérée sur la qualité des opérations réalisées, sur la qualité des informations,
4	Majeur	Conséquences pouvant impacter d'une manière fâcheuses sur l'image de la banque (contentieux, litiges, perte financier,)
5	catastrophique	Conséquences majeures ayant un impact durable d'ordre opérationnel et financière sur l'exploitation et affectant le système de valeur de la banque,

Source : nous même

6.3.2.1. Evaluation de l'impact des risques opérationnels des Opérations Internationales

Tableau 11 : Evaluation de l'impact des risques liés aux opérations internationales

Point de contrôle / opérations	Risques	Niveaude gravité	Conséquences potentielles
Vente des devises	1. Risque réglementaire LC COBAC/ 2003	Catastrophique	Perte financière, perte opérationnelle,
Transfert émis	2. Accumulation des suspens dans les comptes internes,	Mineur	Mauvais suivi des comptes
Transfert reçus	3. Fraude et malversation, risques de poursuite du client pouvant entraîner un contentieux.	Mineur	Dégradation de la qualité des prestations

Source : nous même

6.3.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels des Opérations domestiques

Tableau 12 : Evaluation de l'impact des risques liés aux opérations domestiques

Point de contrôle / opérations	Risques	Niveau de l'impacte	Conséquences potentielles
Opération de caisse	4. Risque de mise à disposition des fonds (manquant) ; 5. Risque de réception des fonds du public (surplus de fonds, faux billet)	Majeur	Pertes opérationnelles, perte financière,
Remise chèque (pièces comptables)	6. Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité ; 7. Risque de perte des pièces comptables,	Mineur	Perte d'une pièce comptable, piste de contrôle brouillé
Encaissements et escomptes, des chèques et effets de commerce	8. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable, 09. risque de malversation, risque réglementaire ;	Catastrophique	Contentieux pouvant impacté la notoriété et/ou la rentabilité de la banque
Les virements locaux	10. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs, omission)	Majeur	Réclamation de la clientèle conduisant à un litige,
Les opérations de compensation	11. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,	Majeur	Perte financière
Certifications des chèques	12. Risque de fraude, de malversation ;	Modéré	Réclamation de la clientèle, litige,

Source : nous même

6.4. Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations de banques

La présente hiérarchisation des risques opérationnels identifiés et évalués, consiste à les classer selon leur probabilité de survenance et leur gravité. Ceci permet de répertorier les impacts des risques les plus «fracassants» pouvant influencer l'atteinte des objectifs de la banque.

6.1.1 Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations internationales

Tableau 13 : Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations internationales selon leur impact

Risques	Impact	
	catégorie	niveau
9. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable,	Catastrophique	5
1. Risque réglementaire LC COBAC/ 2003	Catastrophique	5
10. Risque de malversation,	Catastrophique	5
11. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs, omission)	Majeur	4
12. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,	Majeur	4
4. Risque de mise à disposition des fonds (manquant),	Majeur	4
5. Risque de réception des fonds du public (surplus de fonds, faux billet)	Majeur	4
13. Risque de fraude, de malversation ;	Modéré	3
6. Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité ;	Mineur	2
7. Risque de perte des pièces comptables,	Mineur	2
8. Risques de fraude et malversation,	Mineur	2
2. Accumulation des suspens dans les comptes internes,	Mineur	2
3. Fraude et malversation, risques de réclamation du client pouvant entraîner la détérioration d'image de la banque,	Mineur	2

Source : nous même

6.1.2 Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations domestiques selon leur probabilité

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques opérationnels des opérations domestiques selon leur probabilité

Risques	Probabilité	
	catégorie	niveau
9. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable,	Très élevé	5
10. Risque de malversation, risque réglementaire ;	Très élevé	5
11. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs de saisie, omission) ;	Elevé	4
12. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,	Elevé	4
13. Risque de fraude, de malversation (la non fermeture à clé de la machine à gaufrer) ;	Moyen	3
4. Risque de mise à disposition des fonds (manquant),	Faible	2
5. Risque de réception des fonds du public (surplus de fonds, faux billet)	Faible	2
6. Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité ;	Faible	2
7. Risque de perte des pièces comptables,	Faible	2
8. Risques de fraude et malversation	Faible	2
1. Risque réglementaire LC COBAC/ 2003	Faible	2
2. Accumulation des suspens dans les comptes internes,	Faible	2
3. Fraude et malversation, risques de réclamation du client pouvant entraîner la détérioration d'image de la banque,	Faible	2

Source : nous même

6.5. Elaboration de la matrice des risques opérationnels des opérations de banque

Après avoir évalué et hiérarchiser les risques opérationnels, il convient d'élaborer leur carte ou leur matrice en vue d'une prise de décision conséquente par les parties prenantes.

Il n'est pas superflu de rappeler que la cartographie des risques est l'image de la banque en à une période donnée. Elle constitue non seulement un outil de management des risques

mais également un outil de pilotage de la banque. La présentation de cette matrice est fonction de la probabilité de survenance du risque et des conséquences que pourraient occasionnées le risque s'il survenait.

Ci-dessous la matrice des risques opérationnels « des opérations de banque de la CBT ».

Figure 3: Matrice des risques opérationnels des opérations de banque de la CBT

IMPAC ↑ Catastrophique	1. Risque de sanction réglementaire,			9. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable, 10. Risque de malversation, risque réglementaire ;		
	4. Risque de mise à disposition des fonds (manquant), 5. Risque de réception des fonds du public (surplus de fonds, faux billet)		1. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs de saisie, omission) ; 12. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,			
		13. Risque de fraude, de malversation (la non fermeture à clé de la machine à gaufrer) ;				
	6. Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité ; 7. Risque de perte des pièces comptables, 8. Risques de fraude et malversation 2. Accumulation des suspens dans les comptes internes, 3. Fraude et malversation, risques de réclamation du client pouvant entraîner la détérioration d'image de la banque,					
Majeur						
Modéré						
Mineur						
Insignifiant						
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé	PROBABILITE →

6.6. Le plan d'action

Un plan d'action est le traitement probable pour ramener le niveau du risque résiduel au risque acceptable, ou pour améliorer la qualité et l'efficacité du contrôle. Le métier de banque étant un métier à risque, notre plan d'action devra s'exécuter dans un délai immédiat.

Tableau 15 : Proposition de plan d'action un trimestre après formulation des recommandations.

Risques opérationnels	Actions	Responsables	Moyens	Délais prévisibles de mise en œuvre
1. Risque de sanction réglementaire,	Contrôle mensuel du respect de la réglementation.	Directeur des Opérations/ Responsable des opérations	Règlement CEMAC portant harmonisation de change.	Immédiat
9. Risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable,	Faire de façon exhaustive le contrôle des mentions obligatoires et des pièces requises avant l'exécution de l'opération ;	Chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
10. Risque de malversation, risque réglementaire ;	Faire systématiquement le contrôle exhaustif des mentions obligatoires et des pièces requises avant l'exécution de l'opération ;	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
11. Risque d'exécution des ordres de la clientèle (erreurs de saisie, omission) ;	Bien vérifier le numéro de compte et le nom du bénéficiaire, avant l'exécution de l'ordre	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
12. Risque de faire des opérations malveillantes sur ledit compte dans la mesure où il s'agit des provisions en compte interne,	Faire un suivi régulier des comptes internes ;	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
4. Risque de mise à disposition des fonds (manquants),	Faire de façon exhaustive le contrôle des mentions obligatoire et des pièces requises avant l'exécution de l'opération ; faire compter le client les coupures remises	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat

5. Risque de réception des fonds du public (fonds frauduleuse, blanchiment, faux billet)	Bien compter par coupure tous les billets reçus et les soumettre au détecteur de faux billets, faire le contrôle des mentions obligatoires et des pièces requises avant saisie de l'opération ;	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
13. Risque de fraude, de malversation (la non-fermeture à clé de la machine à gaufrer) ;	Garder dans un tiroir sécurisé, le caché et la clé de la machine à gaufrer, fermer à clé après gaufrage	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
6. Non exhaustivité de lot comptable des journées transmises à la comptabilité ; 7. Risque de perte des pièces comptables,	Faire le pointage de toutes les opérations sur la base des pièces comptables et du journal des opérations édité en de journée ;	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
8. Risques de fraude et malversation	Faire le contrôle des mentions obligatoires, des montants en chiffres et en lettre, des pièces requises,	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
2. Accumulation des suspens dans les comptes internes,	Faire un suivi régulier des comptes internes, faire un rapprochement des comptes ;	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat
3. Fraude et malversation, risques de réclamation du client pouvant entraîner la détérioration d'image de la banque,	Faire le contrôle des mentions obligatoires, des montants en chiffres et en lettre, des pièces requises,	Responsable des opérations/chef des guichets/caissiers	Respecter la procédure mise en place.	Immédiat

Source : nous même

Cette plate forme, devra permettre aux responsables des opérations domestiques, de dresser une stratégie en fonction des ressources disponibles, afin de réduire et/ou prévenir ces risques en prenant des mesures par rapport au niveau du risque résiduel sur la matrice ci-dessus.

Après avoir mis en relief les risques opérationnels des opérations domestiques par l'analyse de son système de contrôle interne et recommander les actions à mener en vue d'améliorer ses performances, ainsi que les moyens nécessaires et adaptés pour réaliser ce

plan d'action, nous allons dans les lignes qui suivent, analyser la matrice ou la cartographie des risques opérationnels des opérations bancaires notamment les opérations domestiques, et formuler les recommandations y afférentes.

6.7. Analyse de la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque de la CBT

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels a pour objectif de permettre à la Commercial Bank Tchad d'être informé du niveau de risques opérationnels et de la qualité de son système de Contrôle Interne. A cet effet, cinq niveaux d'actions prioritaires ont été définis en fonction du niveau de risque et de la qualité du système de Contrôle Interne en place.

Il ressort du tableau de matrice, l'analyse qui suit :

- Le premier niveau de la matrice caractérisé par *le niveau des risques très élevé et d'impact catastrophique*, s'explique par une quasi-insuffisance de système de contrôle. Ce sont des risques qui, lorsqu'ils se réalisent, entraînent une sanction réglementaire et une perte d'image et de notoriété. Ils méritent à cet effet une action urgente de l'organe exécutant, pour réduire un niveau de tolérance acceptable ;
- Le deuxième niveau caractérisé par *un niveau de risque élevé et d'impact majeur*, sont des risques dont les mesures de contrôle sont aussi insuffisantes que le premier, pour couvrir le risque ; Renforcer le dispositifs existant tout en les mettant en œuvre.
- Le troisième caractérisé selon la matrice par *un niveau de risque moyen et d'impact modéré* s'il survenait, sont des risques qui peuvent être ramenés à un niveau acceptable si les outils de contrôle sont d'avantage renforcés; dans le cas contraire l'on se retrouvera au deuxième niveau de risque (élevé). Ce qui nécessite autant de rigueur et de vigilance dans le contrôle ;
- le quatrième niveau qui selon la cartographie est caractérisé par *un niveau de risque faible et d'impact mineur*, sont des risques qui lorsqu'il se réalise n'ont pas d'impact significatif sur la performance du système opérationnel. C'est dire que les mesures de contrôle sont assez suffisantes pour minimiser le risque ;

- le dernier niveau de notre cartographie est caractérisé *par un niveau de risques très faibles et d'impact insignifiant*, sont des risques dont les mesures de contrôle sont très efficace au point que lorsque le risque se réalise, il produit un impact presque nul.

L'analyse de notre matrice ne spécifiant pas les différentes opérations de banque, dans les lignes qui suivent, nous ferons des recommandations relatives aux risques opérationnels spécifiques à chaque opération. Ceci, pour permettre au responsable des opérations de la CBT de poser des actions promptes à chaque niveau d'opération.

6.1.3 Recommandations liées aux risques des opérations internationales cartographiés

Il n'est pas superflu de nous rappeler que les opérations internationales effectuées par la CBT hormis la vente des devises, sont toutes couvertes par des procédures dont la qualité, c'est-à-dire l'adaptabilité et la compréhension par les agents opérationnels, est sans équivoque. Ces procédures sont accessibles à tous les opérationnels du compartiment opérations internationales. Cependant, elles ne sont pas applicables de façon efficace, ce qui explique, dans la plupart des cas, les risques révélés précédemment dans nos analyses. Pour ce faire, nous recommandons au responsable des opérations de :

- faire respecter le règlement CEMAC n°02/00/CEMAC/UMAC/CM du 29 avril 2000 régissant la réglementation des changes pour régulariser les anomalies précédemment relevées. Et, par-dessus tout mettre en place une procédure interne à la CBT. Ceci pour éviter le risque de sanction réglementaire de la COBAC R- 2007/01 relative à la mise en place de système de contrôle de toutes les activités de la banque;
- Vérifier quotidiennement les pièces comptables des opérations effectuées pour s'assurer du respect des instructions réglementaires et internes en matière de couverture de risque de change, de modalité de règlement, et de prélèvement des commissions précisément pour les transferts ;
- Faire un suivi des recommandations des contrôles et/ou audits effectués pour s'assurer de leurs mises en application;

6.1.4 Recommandations liées aux risques des opérations domestiques cartographiés

Les irrégularités révélées lors des analyses des opérations domestiques c'est-à-dire les opérations de caisse, les virements locaux, la compensation, conduisent aux recommandations qui suivent :

- Pour réduire le risque de réclamation sur l'encaissement d'un chèque non encaissable, les caissiers ou encore « the Teller », doivent avant toute saisie du chèque, effectuer le contrôle de conformité des mentions obligatoires et des pièces requises avant l'exécution de l'opération. Ce contrôle de conformité concerne, la conformité, du montant en chiffre à celui en lettre, la conformité de la (des) signature(s) sur le chèque ou le bordereau de versement à celui de l'avis de crédit, la conformité du numéro de compte et du nom sur le chèque ou sur le bordereau de versement à celui dans le système, etc. En plus de cela, ils doivent respecter la procédure en vigueur ;
- Par-dessus tout ce contrôle de conformité encore appelé contrôle de premier niveau, les agents opérationnels devront respecter toutes les instructions qu'elles soient d'ordre externe ou interne, ainsi que les procédures internes permettant de réduire tout avènement des risques opérationnels et sanctions règlementaires ;
- Le responsable de caisse ou encore « cash officer », devra s'assurer quotidiennement en fin de journée que tous les caissiers ainsi que les chargés des virements, ont contrôlé toutes leurs transactions postées dans la journée à l'aide de leur journal de caisse appelé « rapport de caisse » et du rapport des virements effectués, et ceci en comparaison avec les pièces comptables de la journée. Les anomalies relevées lors de ce contrôle préliminaire doivent être consignées dans un fichier Excel et envoyées au responsable des opérations domestiques avec copie à l'Auditeur et au responsable de risque chargé de l'évaluation et de gestion de risques opérationnels ;
- Le responsable des opérations domestiques devra s'assurer de la régularisation quotidienne des anomalies qui lui ont été remontées;
- Le responsable des opérations (R.O) ou encore « Head Operation » devra superviser de façon régulière l'effectivité de régularisation des anomalies ou «des exceptions » et du contrôle de premier niveau à tous les sens des opérations dont il a la charge et ceci

devra s'étendre à toutes les branches de la CBT de N'djamena et dans les autres régions notamment à Moundou.

- Le responsable des opérations devra appliquer toutes recommandations faites par l'audit interne et externe et ceci en vue de régulariser les anomalies révélées lors des missions effectuées; il devra aussi appliquer le plan d'action mis en œuvre et s'assurer périodiquement de son application.

Dans la deuxième partie de ce travail, nous avons eu à présenter la CBT dans son ensemble, décrire le « Process » et analyser les activités de la DO (Direction des Opérations). Les informations collectées lors de notre mission dans cette Direction et notre passage comme Auditeur, nous ont permis de bâtir une démarche référentielle qui nous est propre, pour aboutir à la cartographie des risques opérationnels des opérations de banque effectuées avec la clientèle au Siège de la CBT.

La cartographie des risques, faut-il encore le souligner de nos jours, est fondamentale à la bonne gestion du profil risque dans toute entreprise. Elle est plus exigée dans une banque vu que l'activité bancaire est une activité à risque.

En effet, pour la CBT et notamment la Direction des Opérations, l'élaboration d'une cartographie de risque est un outil de gestion de risque permettant de suivre de très près le traitement des anomalies et des défaillances selon leur niveau d'impact sur les activités. Elle a su impliquer les responsables et tous les acteurs intervenant dans le processus. Et elle a aussi permis une communication large et précise sur les risques opérationnels de l'ensemble des opérations domestiques effectuées avec la clientèle dans cette Direction.

L'élaboration de la cartographie de risques opérationnels est d'un grand apport pour la D.O. et nous espérons qu'elle servira de guide dans l'élaboration de la cartographie de risque de la CBT où le projet est déjà lancé.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Arrivé au terme de ce parcours, nous avons pu établir la cartographie de risques opérationnels des opérations de banque effectuées avec la clientèle de la CBT. En effet il faut comprendre par opérations de banque effectuées avec la clientèle, les opérations domestiques (les opérations en espèces, les opérations par chèque, les opérations de virement et de mise à disposition), et les opérations internationales (opération de change, les opérations de transfert et rapatriement de fond et les opérations de financement du commerce extérieur). **Toutes ces opérations courantes de la banque sont exposées à des risques opérationnels.** Ces derniers, Comme nous l'avions déjà dit un peu plus haut dans l'une des définitions le risque opérationnel est « le risque de pertes provenant de processus interne inadéquats ou de défaillements, de personne et système ou d'événements externes ». Et, leur mauvaise gestion serait une grande menace à la création de valeur ajoutée dans tous les processus de ces opérations. A cet effet, l'Auditeur Interne, au moyen de l'analyse des procédures lors de ses missions d'audit, devra s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne mise en place.

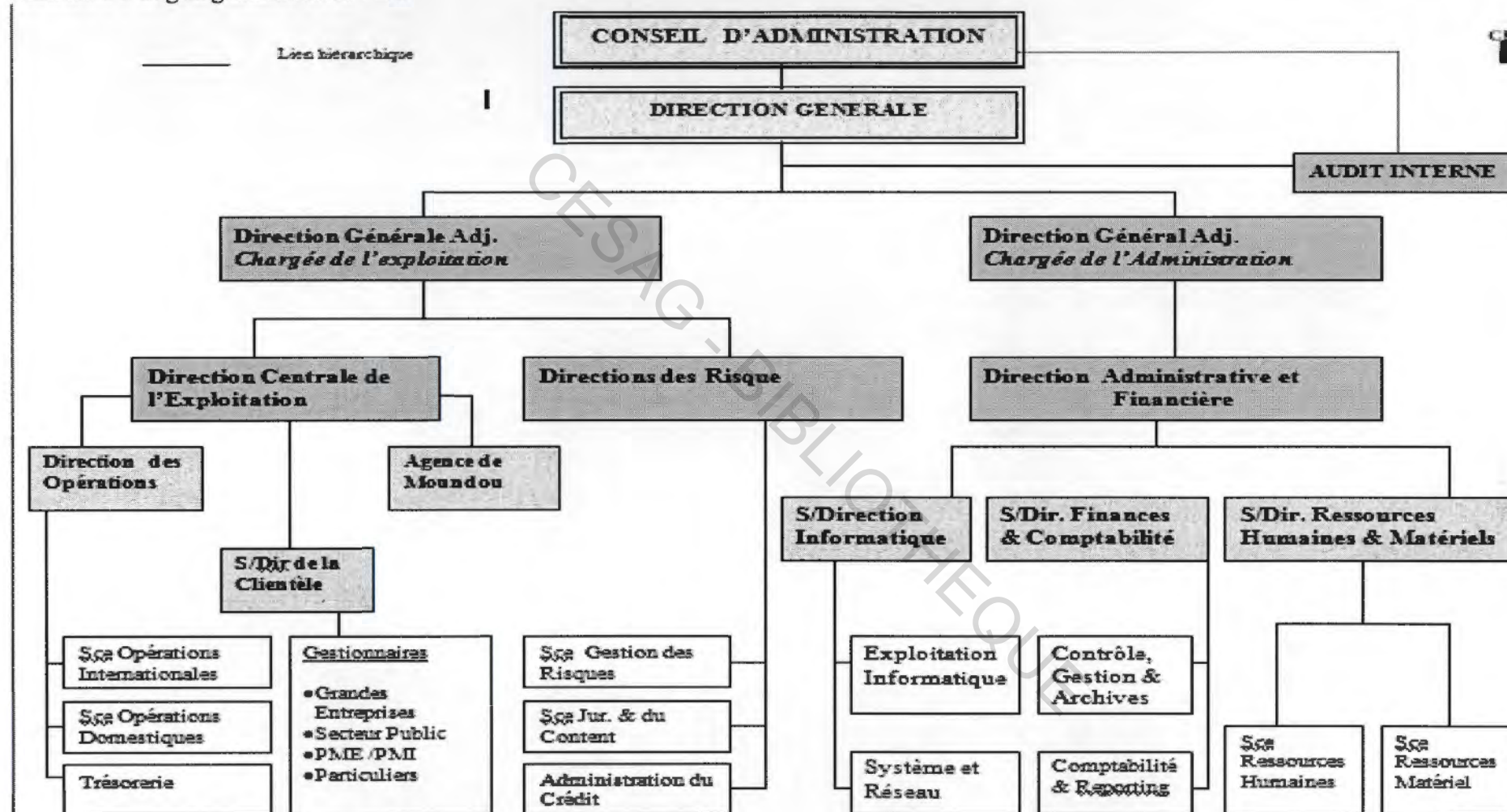
La cartographie de risques apparaît ici comme un outil indispensable de maîtrise des risques opérationnels et d'anticipation sur leur survenance. Elle a permis de formaliser les facteurs de risques et aidé à construire un référentiel commun connu et compris par les différents acteurs de la Direction des Opérations. Ceci pour dire que la maîtrise de risque n'est pas seulement l'affaire de la Direction de risque et de l'Audit mais toute les Directions de la CBT.

Faut il souligner que tout ce qui précède a été réalisé grâce à notre propre démarche que nous estimons de référentiel, car extraite de plusieurs auteurs de management de risques précités dans la première partie de notre étude. Nous avons en effet, pu mettre d'abord en relief toutes les étapes qu'il faut pour réussir l'élaboration d'une cartographie de risque. Ensuite, mettre en oeuvre des méthodes de gestion de risque. Enfin proposer un plan d'action et suggérer des recommandations à mettre en œuvre pour gérer au mieux ces risques opérationnels voire leur maîtrise et surtout sans aucune prétention d'apporter une solution définitive à notre problématique.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la CBT



Source : Direction générale

Annexe 2 : Test de conformité et de permanence des dispositifs du contrôle interne liés aux opérations de banque

Procédures		Procédure écrite		Procédure appliquée		Réception de tous les documents requis et valide			Vérification mentions obligatoires et bon traitement			Enregistrement/ saisie dans compte adéquat et dans le délai		
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	% Non	Oui	Non	% non	Oui	Non	% Non
Vente des devises	Existence du dispositif de contrôle		X	N/A										
	utilisation de plusieurs comptes internes pour les opérations ordonnées par les non clients.											06	10	62,5%
	Perception des commissions											07	09	56,25%
	Existence des documents requis et valide					07	09	56,25%						
Transfert émis	Les ordres de transfert ne sont pas exécutés dans l'échéance prévue	X			X				05	11	68,75%			
	Existence des documents requis et valide					10	06	37,5%						
	Perception des commissions								12	4	25%			
Transfert reçus	Exécution manuelle des transferts reçus par les messages MT103, utilisation des O.D. pour certains clients privilégiés	X			X							02	14	87,5%
Traites, effets de commerce	Traitement adéquat des traites et les effets de commerce	X			X				14	02	12,5 %			
	Existence des mentions obligatoires								11	5	31,25%			
	Existence des documents requis et valide					13	03	18,75						
Chèques certifiés	Les chèques certifiés et annulés sont agrafés aux bordereaux informatiques d'annulation puis classés dans le service alors qu'ils doivent faire partie des lots comptables des journées transmises à la comptabilité pour contrôle puis archivage	X			X				12	04	25%			

Virement émis	Les commissions sur certains ordres de virements émis ne sont pas bien perçues	X			X						14	02	12,5
Retrait en espèces	Au moment de Certaines opérations de retraits espèces, les comptes des clients sont doublement débités.								14	02	12,5%		
	Certains bordereaux de retrait ne sont pas signés par les clients bénéficiaires d'où l'impossibilité pour la banque de pouvoir apporter la preuve de ce qu'elle a bien remis les fonds aux bénéficiaires ;		X		X				03	13	81,25		
Remise nos chèques	Les signatures d'endos des chèques et celles portées sur certains bordereaux informatiques de retrait sont divergentes, ce qui suppose que ces valeurs sont payées à des tiers autres que les véritables bénéficiaires		X		X				08	08	50%		
Versement en espèce	Les versements effectués par des tiers autres que les titulaires du compte notamment lorsqu'il s'agit des comptes des particuliers, ne donnent pas toujours lieu à l'inscription de l'adresse complète du tiers déposant sur les bordereaux manuels.	X		X	12	04	25%	12	04	25%			

Source :

nous

même

Annexe 3 : Fiche de contrôle des procédures des opérations de banque

Fiche de contrôle des procédures

Saisie fiche contrôle procédure



FICHE CONTROLE PROCEDURE

AUDIT INTERNE

Réf Procédure: OPE01 Opérations en espèces

But du Contrôle: S'assurer de la sécurité des opérations.

Risques Encourus: Pertes financières dues au non respect des règles de sécurité.

Taille Echantillon: Exhaustif.

Ctrl à Effectuer: * Vérifier que toutes les opérations en espèces sont effectuées conformément aux règlements de gestion des caisses.

Justif à joindre: - Copie des ajustages de caisse.




Ajout Procédures

Saisie fiche contrôle procédure



FICHE CONTROLE PROCEDURE

AUDIT INTERNE

Réf Procédure: PTF21 Réception remises chq pour transmission à l'encaissement

But du Contrôle: S'assurer que l'acheminement de la valeur se fait correctement.

Risques Encourus: Litiges, détérioration de l'image de la banque.

Taille Echantillon: 05 Opérations sur la période concernée.

Ctrl à Effectuer: 1-Vérifier la conformité de la valeur reçue, l'identification et le numéro de compte du remettant, le code du guichet CBT

Justif à joindre: Copie accusé réception de valeurs par l'agence d




Ajout Procédures

Saisie fiche contrôle procédure



FICHE CONTROLE PROCEDURE

AUDIT INTERNE

Réf Procédure: Déclenchement du sort impayé sur les effets retournés no

But du Contrôle:

Risques Encourus:

Taille Echantillon:

Ctrl à Effectuer:

Justif à joindre:

⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⏶ ⏷
📎 🖨️ Ajout Procédures

Saisie fiche contrôle procédure



FICHE CONTROLE PROCEDURE

AUDIT INTERNE

Réf Procédure: Chq reçus des agces payable sur nos caisses

But du Contrôle:

Risques Encourus:

Taille Echantillon:

Ctrl à Effectuer:

Justif à joindre:

⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⏶ ⏷
📎 🖨️ Ajout Procédures

Annexe 4 : Les questionnaires de contrôle interne sur les opérations de banque

1. Cheque Certifié

PROCEDURE		Chèque certifié							
Référence		VIS 03							
Service		Guichet		Personne en charge					
Taille de l'échantillon à utiliser				Responsable de service		ABBA AMADOU			
Date de contrôle				Fréquence de contrôle		Trimestrielle			

Code	Contrôles	OUI	NON	NC*	Anomalies relevées	Explication des anomalies relevées	Actions correctrices engagées	Date de régularisation
VIS 03 001	Existe-t-il une demande signée du client et visée par le gestionnaire du compte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 002	Les cachets signature conforme et de certification ont-ils été apposés sur le chèque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 003	Existe-t-il un numero de certification?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 004	Le chèque certifié est-il gaufré?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 005	Les chèques certifiés non retirés sont-ils conservés dans une caissette fermant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 006	La personne ayant retiré le chèque a-t-elle mandat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 007	Les dossiers de chèque certifiés sont-ils bien tenus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
VIS 03 008	Le compte "chèque certifié" fait-il régulièrement l'objet de vérification mensuelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Commentaire:								
								R ou NR

* NC = Non Contrôlé

Signature du vérificateur

Signature du Responsable de Département

2. Versement Espèce

PROCEDURE	Versement espèce			
Référence	VIS 05			
Service	Guichet		Personne en charge	
Taille de l'échantillon à utiliser			Responsable de service	ABBA AMADOU
Date de contrôle			Fréquence de contrôle	Trimestrielle

Code	Contrôles	OUI NON NC*			Anomalies relevées	Explication des anomalies relevées	Actions correctrices engagées	Date de régularisation
		OUI	NON	NC*				
Vis 05 001	Existe-t-il à la base de tout versement un bordereau manuel bien rempli et signé du client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 002	Les fonds reçus sont-ils toujours reconnus de façon contradictoire en présence du client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 003	L'opération est-elle aussitôt saisie dans le système d'information ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 004	Existe-t-il un bordereau édité par le système informatique après la saisie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 005	La signature du client est-elle recueillie sur le bordereau de saisie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 006	Le double du bordereau informatique sur lequel le client a apposé sa signature lui est-il remis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 007	Le bordereau manuel est-il joint au bordereau de saisie et classés dans la journée comptable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 008	Les bordereaux informatiques relatifs aux opérations annulés sont-ils joints à la pièce comptable et classés dans la journée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 05 009	les caissiers pointent-ils systématiquement en fin de journée leurs pièces comptables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<u>Commentaire:</u>								

R ou NR

* NC = Non Contrôlé

R= respectée NR= non respectée

Signature du vérificateurSignature du Responsable de Département

2. Retrait Espèce

PROCEDURE		Retrait espèce						
Référence		VIS 06		Guichet		Personne en charge		
Service				Responsable de service		ABBA AMADOU		
Taille de l'échantillon à utiliser				Fréquence de contrôle		Trimestrielle		
Date de contrôle								
Code	Contrôles	OUI	NON	NC*	Anomalies relevées	Explication des anomalies relevées	Actions correctrices engagées	Date de régularisation
Vis 06 001	Les montants en chiffre et lettre sur le chèque sont-ils conformes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 002	L'identité du bénéficiaire du chèque est-elle bien spécifiée au dos du chèque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 003	Le bénéficiaire du chèque l'endosse-t-il systématiquement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 004	Les chèques omnibus sont-ils payés entre les mains du titulaire du compte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 005	Les guichetiers mettent-ils systématiquement le cachet "signature conforme" et leur visa sur le chèque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 006	La procédure de traitement des opérations remarquables est-elle respectée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 007	Les opérations après caisses sont-elles soumises à l'autorisation préalable du Chef de caisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 008	Les opérations après caisse sont-elles saisies le lendemain dès l'ouverture de la journée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 009	Le bordereau de retrait issu de la saisie est-il signé du caissier et client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 010	Le double de bordereau de retrait signé du client lui est-il remis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 011	Existe-t-il à la base de toute opération de change de monnaie un bordereau manuel dûment rempli et signé du client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 012	La procédure des opérations traitées par le personnel sur le compte de la clientèle est-elle respectée?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vis 06 013	Le bordereau de retrait est-il joint au chèque et classés dans la journée comptable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<u>Commentaire:</u>								

* NC = Non Contrôlé

Signature du vérificateur

Signature du Responsable de Département

R ou NR

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

✦ **Ouvrages et revue**

1. Antoine SARDI (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions Afgée, 10P, 107P, 205P.
2. BAPST, pierre-Alexandr & Bergeret, Florence (2002), *pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur*, Revue françaises de l'audit interne, n°161 et 162, 09 – 14P.
3. BARON, Franck (2001), *toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et leur maîtrise*, Revue françaises de l'audit interne, n°157, 8 - 9P.
4. BARY, Mamadou (1995), *Audit, contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public & privé*, 1^{ère} édition, IO, 50, 106P.
5. BARY, Mamadou (2004), *Audit & contrôle interne*, 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, 257P
6. BERNARD Barthélemy (2004), *gestion de risques, Méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} édition les Organisations, Paris, 337P.
7. BERNET (2008), principes de technique bancaire, 27^e éditions DUNOD P61-79.
8. José BOUANICHE (2004), calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'Auditeur Interne, *Revue Français de l'Audit Interne*, n°168, 6P.
9. BECOUR/Boquin (1996), *Audit opérationnel*, 2^e édition Economica, 87 -90P.
10. Luc BERNET – Rollande (1997), *Principes de technique bancaire*, 19^{ème} édition DUNOD, 5- 23P.
11. BUSTAMENT, Pierre & Rivière, Olivier (2004), *Evaluation du contrôle interne & gestion de risques opérationnels*, Banque Magazine n°657, 67-68P.
12. DE COUSSERGES (2007), *gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie*, 5^e éditions DUNOD, 6P.
13. Daniel et Bilodeau, Pouliot, Yves, (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et les gérer : l'approche matricielle des pertes, *Revue Français de l'Audit Interne*, n°161, 36 – 37P.
14. DOV Agien (2004), *Comptabilité et audit bancaire*, édition DUNOD ; 5-120P.

15. DE MARSHALL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, éditions AFNOR, Paris, 50P.
16. *Expert comptable média*, Mars (2005), contrôle interne approche par les risques, éditions Ordre des experts comptables, 7P.
17. Gérard Valin, Gavanou, C. Guttman, J. Le Vourc'h (2006), *Controlor & Auditor*, édition DUNOD, 165P-P249P.
18. Gérard Rouyer et Alain Choinel (1994), *La Banque et l'entreprise : technique actuelle de financement*, 3^{ème} éditions ITB, 20P, 205 -357P.
19. Mohamed HAMZOUÏ (2006), *gestion de risques d'entreprise et contrôle interne*, 126P.
20. Mohamed HAMZOUÏ (2008), *gestion de risques d'entreprise et contrôle interne*, 157P.
21. IFACI (2007), *le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, technique d'application*, éditions organisation, P3-7, 185-273P et 338P.
22. IFACI (2002), *la cartographie des risques*, le cahier de recherche, Paris, 59P ;
23. IFACI (2003), *La maîtrise de risques de l'organisation*, Séminaire de formation, France, 53P.
24. Karim khehrat et Franc Teyssonier (1994), *Conseil et gestion de patrimoine*, New éditions ITB, Paris, 5-97P.
25. Leclerc, Hélène, D'aldrand, Guy, Potvin, Kim-Andrée & Ricardo Alexandre, (2003), le risk assement: quelques bonnes pratiques, *Revue Françaises de l'Audit Interne*, n°163.
26. Olivier LEMANT (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^e édition, Dunod, 279P.
27. MADERS & Masselin (2006), *contrôle interne des risques*, éditions d'organisation, 5P, 67-90P.
28. MATTE, Paul Henrie, (2003), un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, *Revue Françaises de l'audit Interne*, n°167, 39-40P.
29. NGUYEN Hông Thai (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, édition l'Harmattan, 66P et 98 – 107P.

30. Phillipe Guarsaul et Stéphane Priami (2004), *La banque : fonctionnement et stratégie*, 2^{ème} éditions ITB, Paris, 5-88P, 226 – 456P.
31. Pierre Prissert, stephanie Priami (2004), *Les opérations bancaires avec l'étranger*, 6^{ème} édition ITB, 108P.
32. PriceWaterhouseCoopers et IFACI, *la pratique du contrôle interne Coso Report* (2002), éditions d'organisation, 157P.
33. RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4ème éditions, éditions d'organisations, Paris, 462P.
34. RENARD Jacques (2003), *L'Audit Interne ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 5P et 267P.
35. SAMBE Ousmane & Mamadou Ibra Diallo (1999), *Le praticien comptable*, SYSCOHADA ;
36. VAN CUTSEM Roland (2002), *Organisation et évaluation du contrôle interne*, éditions Comptabilité et Productivité, 45P.
37. Vincenti, Dominique (1999), dresser la cartographie des risques, *Revue françaises de l'audit interne*, n°144, 26 – 30P.
38. Yves Bilodeau (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Français de l'Audit Interne* n°157, 11-13P.
39. Wilmost, Hans (2002), *Aspect pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, 319P.

↓ Source Internet

41. Fontugne (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? www.amrea.asso.fr/les_rencontres/liil2002 ;
42. Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (2009), les règlement COBAC, www.cobac.com/ Règlement COBAC ;

43. L'entraide étudiante, Doc-etudiant.fr (2009), la cartographie des risques opérationnels, un outil stratégique pour la banque ? www.doc-etudiant.fr, cartographie des risques opérationnels ;
44. Groupe commercial banque (2008), les activités bancaires, www.groupcommercialbank.com/ activités bancaires
45. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2010), maîtrise du risque opérationnel, www.ifaci.com/ maîtrise_risques_contrôle_interne/etablissement_cartographie_risques.asp ;
46. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2010), cartographie des risques opérationnels, www.ifaci.com/ cartographie_risques.asp ;
47. PricewaterhouseCoopers (2009), gestion des risques, contrôle interne et audit interne, www.pwc.fr/risque/ gestion des risques, contrôle interne et audit interne.html
48. PricewaterhouseCoopers (2008), gestion du risque opérationnel, [www.pwc.fr/risque/systems-process-assurance/operational-risk management.jhtml](http://www.pwc.fr/risque/systems-process-assurance/operational-risk-management.jhtml) ;
49. wikipedia (2008), risque opérationnel (établissement financier), www.wikipedia.org/ risque_opérationnel_etablissement financier.