



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 21
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES
AU PROCESSUS DE GESTION DES COMPTES CLIENTS :
CAS DE LA BMS-SA Mali**

Présenté par :

BALLO Ousmane

Stagiaire au CESAG

Dirigé par :

Directeur de Mémoire

Edoh Pierre GABIAM

Auditeur Principal à la BCEAO

Avril 2011

DEDICACE

A la mémoire de mon regretté père

SORRY IBRAHIM BALLO

Rappelé à Dieu depuis ma première année fondamentale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements sont pour ALLAH le Miséricordieux par Essence et par Excellence.

Je tiens aussi à remercier particulièrement et en premier lieu :

- Mon père M. BALLO Sorry Ibrahim et l'ensemble de mes frères et sœurs ainsi que tous mes proches parents et amis pour leur indéfectible soutien et la considération qu'ils m'ont toujours porté.

Mes pensées seront aussi pour :

- M. Bakary kariba TRAORE, M. DIARRA Mohamed et DIARRA Moulaye Labasse pour ses soutiens moral et matériel inaltérables de Dakar jusqu'au Mali ;
- les dirigeants et responsables du CESAG et surtout le personnel de l'ISCBF avec à sa tête M. Moussa YAZI ;
- tous les stagiaires de la 21^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion ;
- au personnel du service des opérations de la BMS-SA ;
- au personnel du FAFPA et de MIDI-SARL pour le financement ;
- M. Mady koly KEITA l'inspecteur Général de la BMS-SA et à tout le personnel de l'Inspection Générale de la BMS-SA ;
- M. GABIAM Pierre Edoh, pour sa grande ouverture d'esprit et la qualité de son encadrement ;
- M. DIARRA Soungalo, Inspecteur à la BMS-SA pour son encadrement.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

- AG : Assemblée Générale.
- AGE : Assemblée Générale extraordinaire.
- AGO : Assemblée Générale Ordinaire.
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- BMS : Banque Malienne de solidarité.
- CD : Comité de Direction.
- CO : Conseil d'Administration.
- CG: Control General.
- DAF : Direction Administrative et Financière.
- DC : Direction du crédit.
- DG : Direction Générale.
- DMC : Direction du Marketing et de la communication.
- DMM : Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode (DMM).
- DOC : Département des Opérations avec la clientèle.
- DT: Direction Technique.
- FAFPA: Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage.
- IIA: The Institute of Internal Auditors.
- IASB: International Accounting Standard Board.
- IFAC: International Federation of Accountants.
- IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle internes.
- IFRS: International financial reporting standard.
- ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance.
- MIDI : Malienne de l'information Documentaire et de l'Informatique ;
- OD : Organisation et Attribution.
- ODB : Organes délibérants de la banque.
- OE : Organes d'Exécution.
- QCI : questionnaire du contrôle Interne.
- RC : Risque de contrôle.
- RI : Risque inhérent.
- RND : Risque de non détection.
- ROE : Risque opérationnels encourus.
- SA : Société Anonyme.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : risques opérationnels liés au processus de gestion de comptes clients.....15

Tableau n°2 : le tableau de forces et faiblesses apparentes (TFfA).25

Tableau n° 3: tableau d'identification des risques.....25

Tableau n° 4: Tableau d'évaluation des risques opérationnels.....26

Tableau n°5 : Fiche de cotation.....28

Tableau n° 6: Exemple de mesure d'impact.....29

Tableau n°7 : hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau du CI.....30

Tableau n°8 : Dépôt Minimum.....59

Tableau n° 9: Narratif du processus hiérarchique d'intervention dans le processus de gestion de comptes clients.....64

Tableau n°10: Identification des risques opérationnels lié à la gestion du compte client69

Tableau n° 11: Identification des risques opérationnels liés aux dépôts.....71

Tableau n°12 : Identification des risques opérationnels liés à l'opération de retrait.....72

Tableau n°13 : Identification des risques opérationnels liés à la Gestion des Signatures.....73

Tableau n°14 : Identification des risques opérationnels liés à la fermeture des comptes74

Tableau n°15 : synthèse des tests d'audit.....75

Tableau n°16 d'Evaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion du compte client.....78

Tableau n° 17: résultats de test de permanence.....82

Tableau n° 18: Echelle d'Evaluation de probabilité d'occurrence de risque.....83

Tableau n°19 : mesure de gravité de l'impact du risque opérationnel.....85

Tableau n° 20: Impact des risques opérationnels.....86

Tableau n°21 : hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité de survenance.....88

Tableau n°22 : hiérarchisation par rapport à la gravité de l'impact.....90

Tableau n°23 : Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise de risque.....92

Tableau n°24 : Plan d'action.....93

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE :.....	8
Chapitre 1 : Le processus de gestion de comptes clients et des risques opérationnels.....	10
1.1 Le processus de la gestion des comptes clients.....	10
1.1.1 La gestion du poste client.....	11
1.2 La gestion des autorisations de crédit.....	12
1.2.1 Caractéristiques de gestion du compte client.....	13
1.2.2 Les opérations sur le comptes client.....	13
1.2.3 Les opérations de gestion des compte client.....	13
1.2.3.1 Ouverture de compte client.....	14
1.2.3.2 Clôture de compte client.....	14
1.2.3.3 Le fichier de comptes clients.....	14
1.2.3.4 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de comptes clients.....	15
1.3 La maîtrise des risques bancaires.....	17
1.3.1 La définition du management des risques.....	18
1.3.2 Les objectifs du management des risques.....	18
1.3 La mise en œuvre de management des risques.....	18
1.3.1 Environnement interne.....	18
1.3.2 Fixation des objectifs.....	19
1.3.3 Identification des risques opérationnels.....	19
1.3.4 Evaluation des risques opérationnels.....	19
1.3.5 Traitement des risques opérationnels.....	19
Chapitre 2 Démarche d'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion des comptes clients.....	20

2.1	Notion de risques liés à l'activité bancaire.....	20
2.1.1	Définition du comité de Bâle.....	20
2.1.2	Définition de risque	21
2.1.1.1	Risque matériel.....	21
2.1.1.2	Risque opérationnel	21
2.1.2	Identification des risques	22
2.1.2.1	Quelques techniques d'identification de risques	23
2.1.2.2	Quelques outils d'identification de risques	24
2.1.2.2.1	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	24
2.1.2.2.2	Le flow-chart.....	24
2.1.2.2.3	Le brainstorming	24
2.1.2.2.4	Les gabarits ou tableaux d'identification	24
2.1.2.2.5	Le tableau de forces et faiblesses apparentes (TFfA)	24
2.2	Le pilotage.....	35
2.3	Le suivi et l'amélioration continue	36
2.4	La capitalisation.....	37
Chapitre 3 : Approche méthodologique		38
3.1	Le schéma de modèle d'analyse	38
3.2	La prise de connaissance générale.....	40
3.3	Outils de collecte et d'analyse des données	40
3.3.1	L'analyse documentaire	40
3.3.2	L'entretien	40
3.3.3	L'observation	40
3.3.4	La visite des sites.....	41
3.3.5	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	41
3.3.6	La grille de séparation des tâches	41
3.3.7	Le narratif.....	41
3.3.8	Le flow-chart.....	42

3.3.9	Test de cheminement ou de conformité et test de permanence	42
3.3.10	Le tableau d'identification des risques.....	42
3.4	L'Evaluation du contrôle interne.....	42
3.5	Conclusion de la première partie	44
DEUXIEME PARTIE :		45
Chapitre 4 : Présentation de la BMS-SA.....		47
4.1	Historique.....	47
4.2	Les Missions et les Objectifs.....	47
4.2.1	Missions générales :.....	47
4.3	Les objectifs.	48
4.4	Structure organisationnelle de la BMS	49
4.4.1	Les organes délibérants de la banque.....	49
4.4.1.1	Le conseil d'administration.....	49
4.4.1.2	Le comité de Direction.....	50
4.4.1.3	L'Assemblée Générale.....	50
4.4.1.3.1	L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)	50
4.4.1.3.2	L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)	50
4.4.2	Les organes d'exécution :	51
4.4.2.1	La direction générale	51
4.4.2.2	Le contrôle général	51
4.4.2.2.1	Organisation et attribution.....	51
4.4.2.2.2	Fonctionnement	53
4.4.2.2.3	Le service juridique	53
4.4.2.3	La direction technique (DT).....	53
4.4.2.4	La Direction du Marketing et de la communication (DMC).....	54
4.4.2.5	Le département des Opérations avec la clientèle (DOC)	54
4.4.2.6	La Direction du crédit (DC)	54
4.4.2.7	La Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode (DMM)	55

4.4.2.8	La Direction Administrative et Financière (DAF).....	55
Chapitre 5 : Description de la gestion du processus de comptes clients		56
5.1	Ouvertures, modifications clôtures de comptes.....	56
5.2	Dossiers clients.....	57
5.3	Arrêtés d'échelles	57
5.4	Communication avec les clients	57
5.5	Comptes dormants	57
5.6	Maitrise des risques opérationnels.....	57
5.6.1	Processus de gestion de compte clients.....	58
5.6.1.1	De l'accueil.....	58
5.6.1.2	Des opérations d'ouverture/de clôture.....	58
5.6.1.3	Ouverture de compte client.....	58
5.6.1.4	Dépôt Minimum	59
5.6.2	Procédure d'exécution des opérations de la clientèle.....	60
5.6.2.1	Procédure de retrait.....	60
5.6.2.2	Procédures de versement.....	60
5.6.2.3	Opérations de paiement.....	61
5.6.2.4	Opérations de versement.....	61
5.6.2.5	Procédures d'arrêt de la caisse	62
5.6.2.6	Chèque visé.....	62
5.6.2.7	Remise de chèques BMS-BMS (ou chèques recette).....	62
5.6.2.8	Remise de chèques compensables	63
5.6.2.9	Les virements locaux	63
5.7	Chaîne hiérarchique d'intervention dans le processus de gestion de comptes clients	64
Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels lié à la gestion des comptes clients		68
6.1	Préliminaire.....	68
6.2	Maîtrise des risques opérationnels du processus de gestion de compte clients	69
6.2.1	Identification des risques opérationnels liés à la gestion de comptes clients	69

6.2.1.1	Identification des risques opérationnels liés à l'ouverture des comptes	69
6.2.1.2	Identification des risques opérationnels liés aux dépôts	71
6.2.1.3	Identification des risques opérationnels liés à l'opération de retrait.....	72
6.2.1.4	Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de signatures.....	73
6.2.1.5	Identification des risques opérationnels liés à la fermeture des comptes	74
6.2.2	Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients	75
6.2.2.1	Les tests d'audit.....	76
6.2.2.1.1	Les tests de conformité et de permanence.....	76
6.2.2.1.2	Les tests d'efficacité	76
6.2.2.1.3	Les résultats de test d'audit	76
6.2.3	Evaluation des risques identifiés	77
6.2.3.1	Résultats de test de permanence	82
6.2.3.2	Echelle d'Evaluation de probabilité d'occurrence de risque	83
6.2.3.3	Probabilité de survenance des risques opérationnels du compte client	83
6.2.3.4	Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel	85
6.2.3.5	Impact des risques opérationnels	86
6.2.4	Hierarchisation des risques par rapport à la probabilité de survenance	88
6.2.4.1	Hierarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance	88
6.2.4.2	Hierarchisation par rapport à la gravité de l'impact	90
6.2.5	Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maitrise	92
6.2.6	Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise de risque.....	92
6.2.7	Le plan d'action.....	93
6.2.8	: Recommandations	96
	Conclusion de la deuxième partie	99
	Conclusion générale	100
	ANNEXES	101
	BIBLIOGRAPHIE	120

INTRODUCTION GENERALE

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction commerciale, la fonction comptable et financière, la réglementation d'usage. Il s'agissait, pour cette fonction commerciale de « bancariser » le maximum de clients, avec le compte dépôt comme le produit de base, dans un environnement concurrentiel

Une telle explosion a modifié les relations des clients avec leur banque. Les banques recourent désormais quasi quotidiennement aux services, ce qui est facilité par les nouveaux canaux mis en place : Internet, plates-formes téléphoniques, et toujours plus d'agences et de distributeurs automatiques.

A cet égard, elles prennent des risques qui sont déterminés d'une part par la qualité des bailleurs, d'autre part par l'évolution économique générale. Il apparaît donc impérieux de redoubler la vigilance pour la maîtrise de ces risques. Ce qui devient d'ailleurs une préoccupation stratégique essentielle de la Banque Malienne de Solidarité (BMS-SA).

En effet, l'incapacité de maîtriser le risque est souvent source de non continuité de l'exploitation. Nous notons que cette maîtrise appelle une certaine manière d'appréhender le risque de gestion des comptes clients, d'autant plus que depuis un certain nombre d'années les risques encourus par les banques n'ont pas fondamentalement changé de nature. Ce qui a réellement changé, c'est la manière de les maîtriser. L'évolution de l'environnement (accélération des progrès technologiques) joue un rôle clé dans ce changement.

Face à l'expansion géographique des activités risquées des banques, les autorités de tutelle ont élaboré de nombreux outils de surveillance et de protection. Cela a suscité en nous certaines questions :

- ✓ comment la banque utilise-t-elle les dits outils pour maîtriser ces risques ?
- ✓ spécifiquement, quelles sont les procédures mises en place pour la maîtrise de ces risques ?
- ✓ quelles sont les différentes difficultés susceptibles d'être rencontrées par les banques ?
- ✓ quelles sont les recommandations formulées pour une meilleure maîtrise des risques identifiés.

Ces diverses interrogations ont fondé le choix de notre thème de recherche : l'Evaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients: cas de la BMS-SA

Afin de mieux cerner cette notion, nous avons estimé qu'il serait intéressant aussi bien pour nous que pour la banque d'orienter notre étude sur la clientèle dans ces trois concepts :

les marchés ;

les clients ;

les tiers.

En choisissant de faire de recherche sur ce thème, nous nous sommes fixés comme objectifs :

- évaluer les procédures mises en place pour la gestion des comptes clients afin de nous assurer de la fiabilité ;
- nous assurer de l'application effective des normes prudentielles édictées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- analyser les différentes étapes du processus de gestion du compte client tant dans la gestion traditionnelle que dans la façon d'apprécier actuellement les risques,
- en déduire les risques que la banque recourt ;
- analyser les outils mis en place pour se prémunir contre ces risques à savoir :
 - les outils de création de comptes
 - les outils de gestion des comptes clients,
 - les outils de suivi des comptes clients,
 - les outils d'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion des comptes clients.
- juger l'efficacité et de l'unicité des garanties exigées par la banque à ses clients.

Pour permettre d'atteindre les dits-objectifs, nous avons adopté une méthodologie de travail qui a consisté à :

- mettre en œuvre un accent particulier sur la partie théorique de notre étude, en définissant les différents concepts relatifs à l'audit d'une manière générale, à la gestion des clients, les différentes étapes de la procédure de gestion de comptes clients, mais en les corroborant par le contrôle interne qui constitue le cadre le plus indiqué pour une meilleure évaluation,
- effectuer une revue de littérature existante dans les domaines du compte client,

- effectuer des entretiens avec les différents responsables qui ont en charge l'exécution et la coordination des opérations avec la clientèle,
- effectuer des sondages dans le but de réunir le maximum d'éléments probants sur lesquels nous allons baser pour tirer les conclusions,
- et, enfin, examiner les principaux dossiers pour nous assurer de la relation de leurs contenus.

En dépit de son importance dans le patrimoine et la place stratégique qu'il occupe dans l'atteinte des objectifs de la banque, le processus de gestion des comptes clients n'est pas sans difficultés à la BMS-SA, les problèmes rencontrés à la BMS-SA sont :

- les difficultés de comptabilisation de certaines opérations,
- l'insuffisance des suivis de carnet d'ouverture de clients,
- les fraudes fréquentes dans les opérations de dépôts et de retraits des clients.

Ces problèmes évoqués sont porteurs des risques opérationnels spécifiques et tirent leur origines des facteurs que sont :

- l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place ;
- l'absence de visibilité sur le niveau des risques encourus ;
- l'absence de la culture de gestion des risques par le management.

Les conséquences de problèmes identifiés peuvent aller de la simple erreur d'enregistrement comptable à l'inefficacité du système de production de la banque ou même porter atteinte à la sécurité et à la régularité des états financiers produits par la banque. Aucune de ces conséquences n'est à négliger, car elles peuvent chacune porter atteinte à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Pour assurer la pérennité de l'organisation et la sécurité des comptes clients en particulier, plusieurs solutions sont envisageables.

On peut citer :

- l'évaluation périodique de la qualité du dispositif de contrôle interne ;
- le renforcement du dispositif de contrôle interne pour rendre plus efficace ;

- la sensibilisation du management sur la gestion des risques ;
- l'évaluation des risques opérationnels résiduels encourus par le processus pour la prise de mesures correctives.
- Dans ce mémoire, nous retenons la dernière solution, car elle nous semble être bien adaptée.

L'évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients permettra de déceler tous les facteurs de risques présents sur ce processus, de déterminer leur importance et leur impact possibles en cas de survenance.

Au regard de la solution retenue, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre dans ce mémoire est la suivante :

- Quel est le profil des risques opérationnels liés à la gestion des comptes clients : cas de la BMS-SA.

Spécifiquement, il s'agira de savoir :

- Quelles sont les généralités en matière de gestion de comptes clients et les risques opérationnels qui y sont rattachés ?
- Quelle est la démarche d'évaluation des risques opérationnels ?
- Quelles sont les pratiques de gestion des comptes clients de la BMS-SA et les risques opérationnels y associés ?
- Quel est le profil réel des risques opérationnels d'un processus de gestion des comptes clients ?
- Quelles recommandations formulées pour une meilleure maîtrise des risques identifiés ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, nous nous proposons de travailler sur le thème suivants : « **évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients : cas de la BMS-SA Mali.** »

L'objectifs principal est de procéder une bonne évaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients à la BMS-SA.

Les objectifs spécifiques sont les suivantes :

- comprendre le processus de gestion du compte client dans ses généralités et identifier les principaux risques opérationnels y associés ;
- définir une démarche d'évaluation des risques opérationnels ;
- décrire et analyser les pratiques de gestion de comptes clients ;
- procéder à l'évaluation et à la hiérarchisation des principaux risques opérationnels liés à la gestion des comptes clients de la BMS-SA, afin de disposer une cartographie en matière ;
- formuler des recommandations pour une meilleure gestion des risques identifiés.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois niveaux, à savoir :

- **Pour la BMS-SA**

Cette étude lui permettra d'avoir une sensibilité claire sur les risques opérationnels liés au processus de gestion du compte client.

Elle pourra aussi servir de document de base pour les auditeurs internes dans la planification de leurs missions

- **Pour nous même**

Ce travail nous permettra non seulement d'accomplir une obligation pédagogique, mais aussi de concilier une connaissance théorique acquise au cours de notre formation avec la pratique, de se familiariser avec les techniques d'audit notamment l'évaluation des risques opérationnels.

- **Pour les lecteurs du CESAG**

Ce travail viendra enrichir la documentation en matière d'évaluation des risques opérationnels et servira également de document de référence pour les futurs étudiants du CESAG dans le cadre de la rédaction de leur mémoire de fin de cycle.

Notre travail sera structuré en deux parties : une première partie portant sur la revue de littérature sur le sujet. Dans cette partie, nous aborderons les aspects théoriques liés à la gestion du processus de comptes clients et les risques y associés et la démarche d'évaluation

des risques en fin nous définirons notre méthodologie d'étude. La seconde partie sera consacrer au cadre pratique de l'étude c'est-à-dire l'évaluation proprement dite des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients de la BMS-SA. Pour cela, nous amènerons à formuler des recommandations pour une meilleure gestion de risques majeurs identifiés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

Introduction

Les principaux postes du bilan, en actifs et passif peuvent se décliner sous forme de produits offerts par la banque à ses clients. Cette approche du couple « client-produits » fait l'objet de la gestion de comptes clients.

La connaissance approfondie de la clientèle de la banque en est le premier élément. C'est principalement sur cette base que va porter la réforme de Bâle 2.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le processus de gestion de comptes clients et des risques opérationnels

C'est la chaîne de gestion centrale de la banque. Par elles transitent quasiment tous les mouvements internes et externe en relation avec les clients. Le lien compte support-autorisation de crédit.

Selon SARDI , 2002 : 41p & DESMISCHT, 2004 :259p), les principaux processus de la tenue des comptes sont les suivants :

- gestion des comptes : ouverture, clôture, etc. ;
- gestion des autorités des crédits ;
- gestion des mouvements ;
- arbitrages ;
- consultation, restitutions ;
- traitements complémentaires (arrêtés, comptabilité métier).

Cette chaîne est organisée en traitements en temps réel et en traitements différés. Le système d'habilitation permet de distinguer :

- un niveau de saisie, sans effet sur les comptes et opérations ;
- un niveau de validation qui permet la mise à jour.

1.1 Le processus de la gestion des comptes clients

Plusieurs acteurs ont abordé la question relative au processus de gestion de compte client à différentes étapes : de l'accueil, l'enregistrement des comptes, réception de chèques ou ordre de virement et enregistrement de dépôts, la transmission à la comptabilité pour enregistrement, la Réception de chèques ou ordre de virement et enregistrement de dépôts, la transmission à la comptabilité pour enregistrement, les versements espèces, les opérations de retrait, la mémorisation des spécimens de signature, la validation des spécimens scannés et la fermeture des comptes.

1.1.1 La gestion du poste client

Selon Barthelemy & AI (2004 :453p), la gestion du poste client renvoie à la maîtrise des risques multiples, notamment :

- ✓ la vente à crédit,
- ✓ les litiges sur la qualité de la prestation ou de produit vendu,
- ✓ les difficultés financières du client,
- ✓ la défaillance du système d'information,
- ✓ le système d'organisation,
- ✓ le personnel, etc.

Selon Fimbel (2003 :50p), l'octroi d'un crédit est souvent l'une des conditions nécessaires à la réalisation de vente ; en effet, le crédit permet à la banque de développer son chiffre d'affaires, de fidéliser sa clientèle. L'octroi de crédit fait naître une incertitude quant au paiement à l'échéance. Le risque ici, est fonction du montant au crédit accordé, du délai de paiement, octroyé et de moyen de paiement choisi.

Selon Assid (2005 :64p), les banques peuvent chercher à favoriser une culture d'entreprise tournée vers la culture de prévention de risque. « La sécurité est l'affaire de tous ». La constitution d'un management participatif ou encore un développement de la communication interne et professionnelle.

L'idéal est d'identifier un responsable clé à chaque étape du processus. Il faut privilégier une responsabilité partagée du risque. La gestion efficace du risque client dépend de la maîtrise d'un certain nombre de tâche, partant de l'ouverture des comptes clients jusqu'à la fermeture, en passant par le dépôt, le retrait, l'octroi de crédit et la comptabilisation du client.

La prise de conscience générale de tous les acteurs intervenant dans le processus y compris la direction de la banque permet de contribuer à l'amélioration de la gestion, ce qui contribuera la première étape de la mise en place réelle d'une politique de gestion du risque client.

1.1.1.1 Modification des caractéristiques du compte

En cours de vie, la plupart des caractéristiques du compte sont modifiables sauf évidemment son numéro. Il est en particulier possible de changer le panier de devise, si la devise pivot reste la même

1.1.1.2 Commande de chéquier

La transaction permet de lancer la commande ponctuelle ou régulière de chèquiers après sélection du format et du nombre de chèques.

Les commandes régulières sont déclenchées dans les traitements différés après dédit sur les comptes du chèque dont le numéro correspond au dernier numéro de chèque en cours d'utilisation au moins cinq (ou dix).

Remarque : selon SARDI ; 2002 ; 41p & DESMISCHT, 2004 :259p), les commandes de cartes bancaires ne sont pas effectuées dans la chaîne de tenue de comptes. Elles dépendent de l'émetteur de la carte : Visa, Mastercard, etc.

1.1.1.3 Blocage et déblocage de compte

La transaction permet de bloquer un compte en fonction d'un ensemble de critères :

- En débit, crédit ou le deux ;
- A un certain solde débiteur ou créditeur.

1.2 La gestion des autorisations de crédit

Selon SARDI (2002 : 41p & DESMISCHT, 2004 :259p), la gestion des autorisations de crédit nous amène à faire la lumière sur les caractéristiques, les mouvements sur comptes les restitutions et consultations et les autres traitements qui sont : l'arrêtés et comptabilité métier

1.2.1 Caractéristiques de gestion du compte client

Selon SARDI (2002 : 41p & DESMISCHT, 2004 :259p), les autorisations de crédit sont attachées aux comptes. Elles vont d'un découvert simple à des lignes multiples multi utilisateurs, multi devises. Les différentes familles d'autorisation de crédit sont définies dans les paramètres, ainsi que les familles autorisées selon le type du compte.

Elles comprennent :

- un montant autorisé ;
- un pourcentage de dépassement du montant autorisé ;
- une date d'ouverture et une durée ;
- Un panier de devises (en principe le même que celui du compte) ;
- les règles de calcul des intérêts ;
- un indicateur de prise en compte des mouvements SBF (sous bonne fin)

Le calcul du découvert peut en effet s'effectuer en intégrant ou non des chèques déposés par les clients, mais non encre compensées.

1.2.2 Les opérations sur le comptes client

Les transactions concernées peuvent être appelées dans un menu spécifique ou directement de l'ouverture ou la modification des comptes. Elles exécutent en temps réel.

Elles comprennent la saisie des caractéristiques décrites, leurs modifications et l'annulation d'autorisation.

Il existe également une transaction : plan d'évolution, qui permet de programmer l'évolution du montant de l'autorisation et du montant des remboursements dans le temps

1.2.3 Les opérations de gestion des compte client

Selon SARDI (2002 ; 41p & DESMISCHT, 2004 :259p), les principales opérations ou transactions sur la gestion des comptes sont les suivantes :

- ouverture de compte,
- clôture de compte,

- modification des caractéristiques du compte,
- commande de chéquier,
- blocage et déblocage de compte.

1.2.3.1 Ouverture de compte client

Après avoir sectionné de compte autorisé pour la catégorie de clients à laquelle appartient le demandeur, la transaction permet de préciser :

- les dates d'ouverture et de clôture ;
- le profil de dates de valeur selon les opérations ;
- les moyens de paiement : chèques, cartes ;
- le rythme des extraits de relevés et les commissions associées ;
- les accès Minitel et internet.

1.2.3.2 Clôture de compte client

Cette transaction permet de fixer une date de clôture définitive (différente de la date initiale), avec ou non l'abandon de la commission associée. Le compte ne doit pas être bloqué. Elle met en place une gestion des mouvements acceptés après la date de clôture.

1.2.3.3 Le fichier de comptes clients

Mémoire collective du portefeuille de la banque, selon Selmer : 2006 ; 263p, le fichier contient des informations relatives à l'identification des clients, ainsi qu'à l'historique des relations commerciales, l'évolution de sa santé financière et (les conditions consignées dans le contrat (seuil de crédit, délais et autres).

Le fichier client contient des informations nécessaires à de nombreux services de la banque ayant en commun un certain nombre d'information : les commerciaux, les responsables de comptes, les comptables, le crédit manager, les agents du guichet, etc.

Selon COSO II : 2008 ; 63p, à chaque activité, opérations ou processus sont attachés les risques inhérents. Ainsi, le management doit déterminer si ses risques représentent des opportunités ou des menaces à l'atteinte des objectifs de la banque.

Le tableau ci-dessous ressort les risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients.

1.2.3.4 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de comptes clients

Les risques opérations liés au processus de gestion de comptes clients sont identifiés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : risques opérationnels liés au processus de gestion de comptes clients

Activité du processus	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Dispositifs de maîtrise de risque
Ouverture de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que les ouvertures de comptes sont autorisées par une personne habilitée ; ▪ S'assurer que toutes les pièces requises figurent au dossier d'ouverture ; ▪ S'assurer que la fiche d'ouverture est bien renseignée et signée par le ou les titulaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture de compte pour un interdit bancaire ; ▪ Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse ; ▪ Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle. 	(P) enregistrement des dossiers d'ouverture (P) Vérification des dossiers
Enregistrement des comptes	S'assurer de la réalité des comptes et du	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement 	

	suivi des opérations des comptes concernés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreur d'enregistrement 	(P) contrôle des dossiers de d'ouverture
Réception de chèques ou ordre de virement et enregistrement de dépôts	S'assurer de la réalité de dépôt et de l'archivage de la réception de chèques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement des encaissements ▪ Fraude sur le cheque ▪ Perte des informations sur les créanciers 	P) Enregistrement des chèques par les chefs d'agence et accusé de réception du chèque par la caisse
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement des encaissements 	(s) Rapprochement entre les Chronos d'arrivée et les enregistrements comptables
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement des encaissements 	(s) Rapprochement entre les Chronos d'arrivée et les enregistrements comptables
Versements espèces	s'assurer que les versements sont réels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ versements fictifs 	
Opération de retrait	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de la validité du chèque (avec toutes les mentions obligatoires); S'assurer que le chèque n'est pas frappé d'opposition; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraudes sur les chèques; ▪ Chèque payé sans provision 	<p>Sélectionner par sondage des retraits à partir des journées comptables et vérifier les points suivants</p> <p>La régularité de ce document (endos par le client).</p>
Mémorisation des spécimens de signature	- S'assurer la saisie de l'identité du Signature	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non Validation de la saisie ▪ Erreur dans la saisie 	Apposition et de cachet de scanne sur chaque carton de signature

<p>Validation des spécimens scannés</p>	<p>S'assurer de la vérification du spécimen numérisé dans le delta Bank par rapport à celui figurant sur le carton de signature</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-conformité du spécimen de signature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification périodique des cahiers de transmissions <p>Consultation régulière des dossiers d'ouverture des comptes.</p>
<p>Fermeture de compte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que la demande a été initiée soit par le client soit par un responsable habilité de la banque (dans ce dernier cas un motif explicite doit être fourni); ▪ S'assurer que la clôture a été autorisée par une personne habilitée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ; ▪ Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée. 	<p>(P) Obtenir la liste de tous les comptes clôturés pendant l'exercice sous revue.</p>

Source : nous même

1.3 La maîtrise des risques bancaires

Après avoir identifié les risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes, nous allons énumérer les dispositifs de maîtrise des risques.

1.3.1 La définition du management des risques

Selon IFACI 1 AI : 2005 ; 30p, le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier dans les limites de son appétence pour les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

1.3.2 Les objectifs du management des risques

Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Selon IFACI 1 AI 2005 :30p, le cadre de référence de Risk Management vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission, et la supportent,
- objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace des ressources,
- objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting,
- objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

1.3 La mise en œuvre de management des risques

Selon IFACI 1 AI : 2005 ; 32p, un dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée, et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

1.3.1 Environnement interne

Selon IFACI 1 AI : 2005 ,30p, l'environnement interne constitue le fondement structurel de tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Il exerce une influence sur la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques sont définis, évalués et gérés. Il a également une influence sur la

conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur le système d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations.

1.3.2 Fixation des objectifs

Selon IFACI 1 AI : 2005 ; 30p, la fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques, Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre des mesures nécessaires pour gérer ces risques.

1.3.3 Identification des risques opérationnels

Les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation doivent être identifiés. L'identification des événements implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte de objectifs.

1.3.4 Evaluation des risques opérationnels

Les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. Les risques sont évalués d'après leur caractère inhérent et résiduel, cette évaluation prenant en compte leur probabilité d'occurrence et leur impact.

1.3.5 Traitement des risques opérationnels

Selon IFACI 1 AI : 2005 ; 30, les collaborateurs identifient et évaluent les différentes solutions de traitement de risques, évitement, acceptation, réduction ou partage des risques. Le management définit ensuite les actions nécessaires qui permettront d'aligner les risques avec le seuil de tolérance et l'appétence de l'organisation pour le risque.

Chapitre 2 Démarche d'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion des comptes clients

Les banques comme toutes autres entreprises ont intérêt, pour atteindre ses objectifs assignés, de prendre en compte la gestion des risques. Identifier, évaluer, classer et maîtriser les risques doit être le combat de quotidien des organisations. C'est tout le sens que nous donnons, à ce chapitre, la démarche d'évaluation et de gestion des risques liés aux comptes clients. La notion de risque a été abordée par plusieurs auteurs.

2.1 Notion de risques liés à l'activité bancaire

Ce point du chapitre nous permet de mettre en évidence les différents risques liés à l'activité bancaire selon le comité de Bâle.

2.1.1 Définition du comité de Bâle

« Risque direct ou indirect de pertes résultantes de processus interne, de personnes et de système défaillants ou inadéquats, ou d'événement externe »

Dans cette définition :

Selon SARDI : 2002 ; 41p :

- les éléments suivants sont inclus : risque juridique, risque informatique, risque comptable, risque déontologique, fraudes, perte, vols ;
- les éléments suivants ne sont pas inclus : risque de réputation, risque stratégique.

Les risques opérationnels peuvent être vus sous plusieurs angles :

- ✓ risque de mal faction de la technologie qui se pose lorsque les investissements technologiques ne donnent pas lieu aux économies d'échelle ou de gamme escomptée.
- ✓ risque d'inefficience au niveau du contrôle, des couts directs et des erreurs de traitements commises par les employés.
- ✓ fait référence à la possibilité que les dépenses de fonctionnement varient de manière considérable, par rapport aux prévisions.

2.1.2 Définition de risque

Selon SARDI (2002 ; 41p), le risque fait partie intégrante du métier de banquier. En acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans son coffre pour lui rendre à sa demande ou à sa date déterminée, le banquier prend un risque. La prise de risque donnait lieu au prélèvement d'une marge sur les clients et les opérations concernées.

De cette approche simple, deux éléments sont à retenir : le risque et la concrétisation, les pertes de marge et de fonds propre.

2.1.1.1 Risque matériel

Selon COSOII : 2009 ; 74p, les risques matériels sont des risques déjà vécus au niveau de l'entreprise. Leur gestion est parfois plus simple du fait de l'expérience dont on dispose sur les premières survenues. Ce sont des risques qui facilitent l'identification par analyse historique.

2.1.1.2 Risque opérationnel

Selon Lagarde (2006:23p), la notion du risque opérationnel a été évoquée par le comité de bale II et définit comme :

Operational risk defined as the loss resulting from inadequate or failed processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk but excludes strategic and reputation risk.

Selon Lagarde (2006 :23p), le risque opérationnel est avant tout le risque de perte. Il vise les aspects endogènes et exogènes de l'activité d'une organisation. Les risques opérationnels sont des risques recensés au cours de l'examen du processus liés au métier de l'organisation. Le comité de bale a retenu une classification qui institue sept catégories d'événements liés à ce risque :

1. **fraude interne** : exemple, délit d'initié d'un agent qui opère pour son propre compte, le vol, la falsification des factures etc. ;
2. **fraude externe** : exemple le pilotage informatique, la falsification des documents de l'entreprise, des vols ;

3. **pratique en matière d'emplois et sécurité sur le lieu de travail** : on peut citer le non-respect des règles de travail, d'hygiène, violation des textes en vigueur, les peines syndicales ;
4. **clients, produits et pratiques commerciales** : exemple, la violation des contrats de partenariat ;
5. **dommages aux actifs corporels** : exemple, les tremblements de terre, les inondations, les incendies ;
6. **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : exemple, panne du système informatique, panne électrique, arrêt de l'outil de production ;
7. **exécution, livraison et gestion des processus** : exemple, litiges entre patrimoine, erreur de manipulation des comptes clients.

Nous pouvons ainsi dire que le risque opérationnel lié aux comptes clients trouve de la défaillance ou d'inadéquation des procédures (mauvais choix des clients, mauvaises saisies des opérations sur les comptes clients, comptabilisation non exhaustive des opérations des clients), des ressources humaines (personnels non formés) des systèmes d'informations peu fiables (base de données non-conforme), des facteurs externes à l'organisation (fraude, vol, escroquerie, etc.).

2.1.2 Identification des risques

Selon Hamzaoui (2008 :104p), l'identification des risques est un passage obligé dans la constitution d'une structure rationnelle et globale de la gestion de risque permettant l'élaboration d'un contrôle efficace. En générale, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. Compte tenu de la gravité des conséquences que peuvent entraîner les risques opérationnels non maîtrisés, plusieurs techniques d'identification des risques ont été développées.

2.1.2.1 Quelques techniques d'identification de risques

Selon COSO II (2009 :67p), l'identification de risques fait appel à plusieurs techniques entre autres :

- ✓ *l'identification par analyse de l'environnement* : elle se fait en fonction des variables que peut subir l'environnement dans lequel est implantée l'entreprise ;
- ✓ *l'identification par analyse historique* : elle se fait sur la base des risques déjà survenus dans l'entreprise. Ceci n'est qu'à titre indicatif car rien ne certifie que les mêmes risques peuvent se reproduire (COSO II, 2009 :67p) ;
- ✓ *l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs* : elle met au premier plan les actifs créateurs de valeur comme les clients dans les banques commerciales, et ensuite procéder à l'identification affectant les autres actifs (Maders & AI, 22 :2006 :51p) ;
- ✓ *l'identification par tableau de risque* : elle consiste à établir un tableau qui découpe l'activité en tâches élémentaires, Renard (2007 :221p) ce qui facilite l'identification, en fonction d'objectifs définis ;
- ✓ *l'identification par risques inhérents* : elle consiste à répertorier les risques propres processus de gestion de comptes ;
- ✓ *l'identification par la concurrence* : elle consiste à recenser les effets, néfastes de la concurrence pour optimiser la clientèle de la banque. Il est possible de classer les clients en groupe homogènes, auxquels la banque peut proposer les offres personnalisées, hanon & AI (2004 :44p) ;
- ✓ *l'identification par processus* : le point d'ancrage de cette approche réside dans la description de processus mis en œuvre dans la banque et par celle de ces activités liées entre elles par des échanges des produits ou informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à des clients internes ou externes de la banque.

2.1.2.2 Quelques outils d'identification de risques

Plusieurs outils sont utilisés pour identifier les risques d'entreprise parmi lesquels :

2.1.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Selon Valin (2006 :185p), il est un outil efficace du contrôle interne, toutes les questions peuvent être évoquées tâche par tâche par les personnes en charge de ses tâches, surtout lorsque les questions sont fermées c'est-à-dire des réponses par oui ou non.

2.1.2.2.2 Le flow-chart

Selon Valin (2006 :185p), le flow-chart permet à travers des circuits graphiques du processus d'identifier les risques opérationnels et de procédures.

2.1.2.2.3 Le brainstorming

Selon Weill & AI (2007 :49p), il est un outil d'une importance capitale, consiste à constituer des ateliers avec un groupement des membres par équipe. A cet effet, toutes les idées sont permises car les membres dégagent un maximum possible de risques.

2.1.2.2.4 Les gabarits ou tableaux d'identification

On peut citer entre autres, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA), le tableau d'identifications conçues par Renard.

2.1.2.2.5 Le tableau de forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Selon Lemant (1995 :40p) le tableau des forces et faiblesses permet de recenser lors d'une phase d'étude, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique. Les risques sont ainsi recensés au regard des objectifs du contrôle interne.

Tableau n°2 : le tableau de forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine / Opération	Objectifs	Risques	POCA/indicateurs et indices	Option			commentaires
				F/f	conséquences	d° de confiance	

F=Force, f=faiblesse ; POCA= pratique d'organisation communément Adoptée ; d°=degré

Source Lemant (1995 :64p).

Tableau d'identification des risques opérationnels de Renard

Il se présente en grande partie les même caractéristiques que TFfA. A la seule différence, il a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque rattaché à la tâche comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 3: tableau d'identification des risques

Tâche	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	constat
Réception des dossiers d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité de réception, - Conformité en qualité et en quantité, - Faire les réserves en temps 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes, - Avarie, - Non-conformité, - Pertes des droits 		<ul style="list-style-type: none"> - normes d'ouverture de comptes et des opérations sur le compte, - Procédure de vérification, - Technique, Procédure de réserve 	

Source Renards (2002 :16p ; Renard (2010 :239p).

I : risque important, M = risque moyen ; f= risque faible

* dispositif de contrôle interne devant faire échec au risque identifié.

* existence oui ou non du dispositif identifié.

2.1.3 Evaluation de risques opérationnels

Selon COSO II (2009 :203p), l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes quantitative et qualitatives.

- Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

Selon Noirot & Walter (2009 :85p), l'évaluation des risques est indispensable à toute entreprise qui souhaite continuer à exister dans son milieu. Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance.

La démarche d'évaluation généralement adoptée résulte de la combinaison des trois facteurs consignés dans ce tableau ci-dessous.

Tableau n° 4: Tableau d'évaluation des risques opérationnels

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyen	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

Source Maders & AI (2006 :49p).

L'importance est de pouvoir hiérarchiser et d'ordonner, ainsi, la démarche d'évaluation de ses risques. En outre, les paramètres d'évaluation les plus utilisés sont : la gravité et la survenance. Après l'identification, l'appréciation du risque nécessite la détermination de sa

gravité (dommage) et de sa survenance). Il faudra dresser le compte de résultat du risque identifié en prenant en compte ses diverses conséquences.

Selon, Nguena (2008 :70p), les risques pouvant ultérieurement apparaître selon une cartographie basée sur la gravité et la survenance. Certains outils pertinents peuvent être envisagés :

- **les matrices d'appréciation** qui permettent d'estimer les préjudices d'une façon relative les uns par rapports aux autres. Pour ce faire, il est nécessaire : d'estimer chaque critère d'après une cotation 1 à 5 et de multiplier l'enjeu financier du domaine audité par son niveau de vulnérabilité puis par la qualité du dispositif du contrôle interne en place ;
- **les check-lists** qui permettent de passer rapidement en revue les risques classiques du domaine ou processus.
- **les questionnaires du contrôle interne (QCI)** constituent, à ce titre, une base pratique pour revoir les fondamentaux du contrôle interne (politique définie, connue et appliquée ; séparation des fonctions ; réalité des informations, pistes d'audit ; manuel de procédures...).

De façon générale, deux méthodes d'évaluation de risque sont souvent utilisées, à savoir : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

2.7.8.1 Méthode quantitative

Cette évaluation reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques. Tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. En effet, selon Babst & AI (2002 :11p) & Collettera (2003 :6p), cette évaluation entraîne très souvent des méthodes multicritères pouvant être basées sur les pertes financières, pertes de marchés, interruption des activités, etc. l'évaluation quantitative consiste à évaluer le risque sa probabilité et la mesure de sa gravité, elle est pratiquée par le risque management. Elle a pour but :

- la hiérarchisation des risques identiques ;
- l'évaluation du niveau de sécurité du système ;
- la construction de la sécurité efficace et cohérente de ce système.

2.7.8.2 Méthode qualitative

Selon Babst & AI (2002 :11p) & Collettera (2003 :6p), la méthode quantitative se repose sur la gravité des risques, car elle détermine le degré de l'impact sur l'ensemble de l'activité de la banque. La méthode qualitative a pour but l'identification :

- des événements à risques apparaissant suite à la défaillance des éléments du système ;
- des causes ayant occasionné ces événements ;
- des conséquences y relatives ;
- des actions de mis en œuvre pour atténuer les risques.

Selon Coopers & AI (2000 :61p), l'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela des échelles telles que (très élevée, élevée, moyenne, faible, très faible leur sont attribués. Ces échelles sont établies au regard des forces et faiblesses potentielles de l'entreprises résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité de la probabilité du contrôle interne.

Tableau n°5 : Fiche de cotation

Cotation	Probabilité et gravité	Dispositif du contrôle interne
5	Très forte	Très mauvais
4	Forte	Mauvais
3	Moyenne	Moyen
2	Faible	Bon
1	Très faible	Très bon

Source : à partir de Maders & ai (2006 :49).

Concernant la gravité de l'impact, les seuils sont arrêtés après évaluation des conséquences en se basant sur les différents critères tels : les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc. le tableau ci- après illustre cet impact financier.

Tableau n° 6: Exemple de mesure d'impact

Cotation	Impact	Perte financière
5	Catastrophe	Perte supérieur à 1 milliard de F CFA
4	Majeur	Perte de 100 millions à 1 milliard
3	Modéré	Perte de 10 millions à 100 millions
2	Mineur	Perte de 5 millions à 10 millions
1	Très insignifiant	Perte inférieure à 5 millions

Source adapté de Fontugne (2001 :11p).

Selon Bouaniche (2004 : 6), ce type d'approche ne se repose pas souvent sur une base scientifique solide et l'objectivité est discutable. Le poids total du risque à l'issue d'une telle évaluation serait impact multiplié par probabilité, et cette évaluation peut être faite à deux niveaux :

- **le risque inhérent**, encore appelé risque brut qui n'a encore subi aucun contrôle de quelle que nature que ce soit. Il peut être lié à l'environnement ;
- **le risque résiduel ou risque de contrôle**, il demeure après tout contrôle.

2.1.4 Hiérarchisation et classement

Selon Maders & AI (2006 :51p), hiérarchiser et classer les risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification et l'établissement du dispositif interne. Les risques sont hiérarchisés par rapport à leur criticité et à l'efficacité du contrôle interne. Ici c'est le poids et la nature du risque qui sont mis en évidence. Quatre méthodes peuvent alors être utilisées, pour la classification des risques :

2.1.4.1 La classification absolue

Cette méthode consiste à classer tout simplement les risques selon leurs conséquences financière. Elle n'est possible que d'évaluer financièrement les risques ;

2.1.4.2 Le classement relatif avec valeurs absolues

Elle consiste à classer les risques selon leur relative par rapport à un montant total estimé pour l'ensemble des risques. Elle consiste aussi à extrapoler pour chaque risque la perte moyenne en se basant sur un historique des pertes moyennes.

2.1.4.3 Le classement relatif avec des valeurs relatives

Selon, Valin (2006 :185p), elle consiste à classer les risques, non pas à l'aide des critères absolus (exprimé en franc ou en %) mais à l'aide de valeurs relatives. On utilise alors une grille de qualification des risques ;

2.1.4.4 Le classement matriciel :

Cette méthode consiste à qualifier les risques à l'aide des critères que l'on cherche à évaluer. Ces critères peuvent correspondre à des fondamentaux de contrôle ou à des risques métiers spécifiques.

Le tableau ci-dessous illustre la hiérarchisation et le classement des risques en fonction du niveau de contrôle interne.

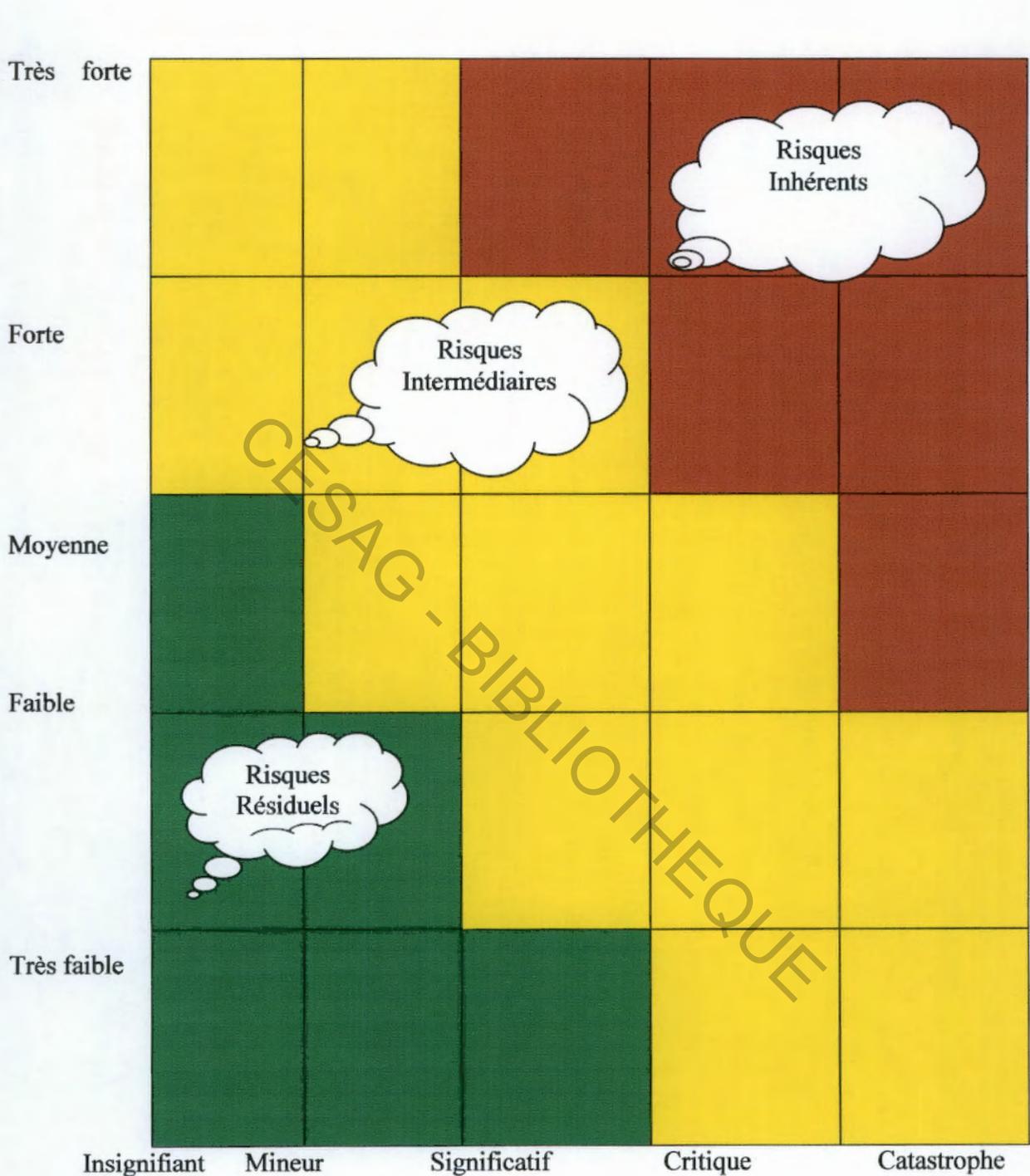
Tableau n°7 : hiérarchisation et classement des risques en fonction du niveau du CI

Cote du CI	CI	Cote du risque	Risque opérationnel
1	Inexistant	5	Catastrophe
2	Insuffisant	4	Significatif
3	Important	3	Modéré
4	Efficace	2	Acceptable
5	Très faible	1	Insignifiant

Source : A partir de Maders & AI (2006) : 49p).

Sur la base de ces éléments, une hiérarchisation des risques est faite. C'est ce qu'illustre la figure ci-dessous.

Figure n°2 :



Source : A, partir de Nguena, 2008 :70p)

Impact

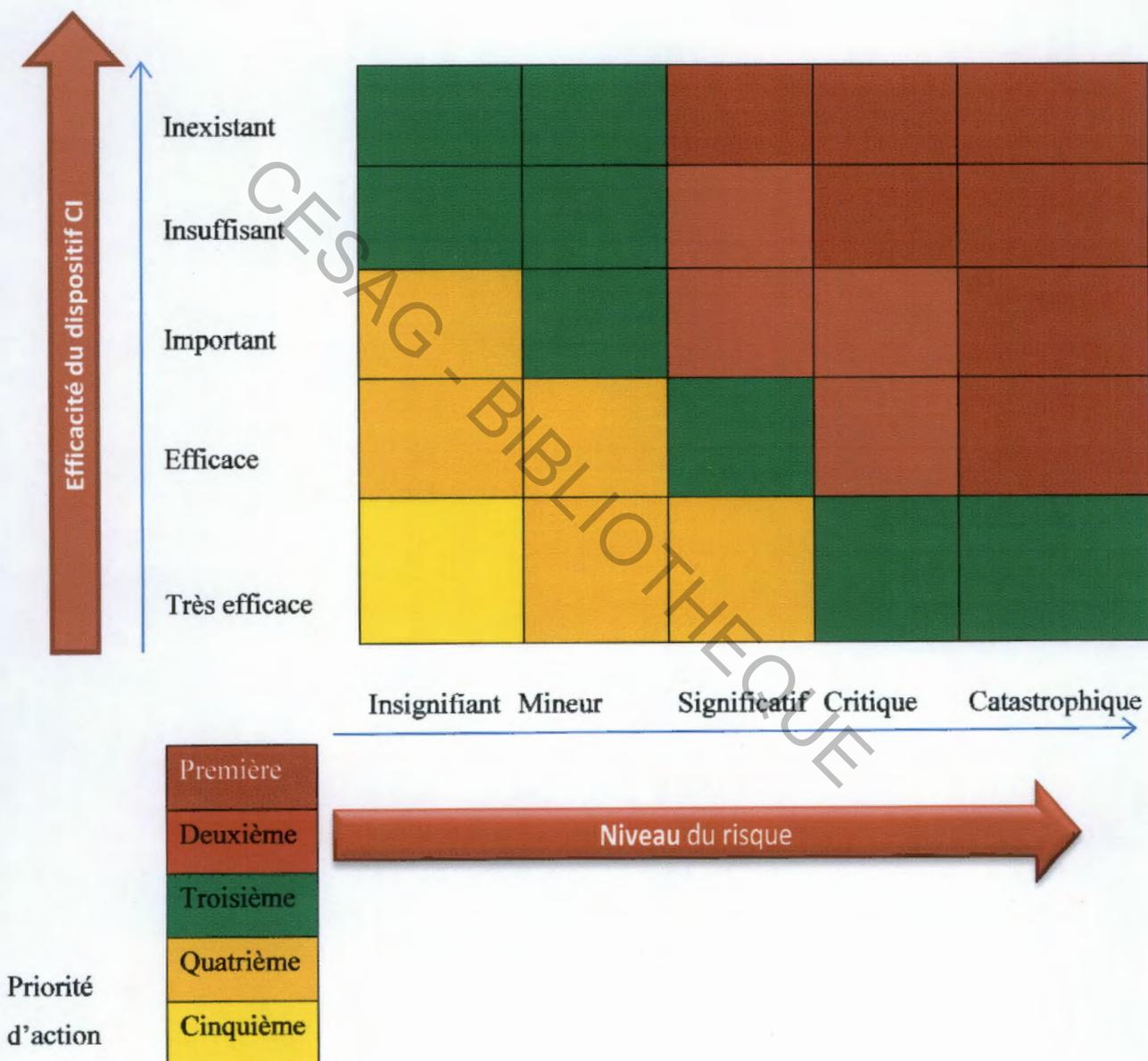
2.1.4.5 Restitution / Aide à la décision

Cette étape aide la hiérarchie dans la prise de décision en matière de gestion des risques.

BALLO Ousmane DESS Audit et Contrôle de Gestion 21^{ème} Promotion 2009 – 2010, CESAG

Ces risques peuvent être consignés dans une matrice afin de faciliter les actions à entreprendre en priorité en tenant compte de la gravité de l'impact. Le tableau ci-dessous montre, un exemple d'analyse à la prise de décision.

Figure n° 3 :



Source : Nous-mêmes à partir de Yazzi.

2.1.5 Dispositif de maîtrise des risques opérationnels de comptes clients

Selon COPPERS & LYBRAND (2000), le dispositif de maîtrise des risques est constitué de l'ensemble des pratiques et moyens et moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faire face aux risques actuels et potentiels. De façon générale, la meilleure pratique reste le regroupement des risques par tâches, qui feront l'objet d'une fiche laquelle est joint le dispositif du contrôle interne en œuvre de chaque tâche. Ensuite, tous les risques et les contrôle par tâche sont centralisés, pour donner un dispositif du contrôle interne centralisé à mettre en œuvre.

La centralisation des risques opérationnels du processus, et du contrôle interne facilite la fixation des plans d'action. Cette démarche est la même pour l'ensemble des cycles de la banque, lorsqu'il s'agit de la maîtrise des risques de toute la banque. Ce dispositif pour ce qui est des clients comporte plusieurs étapes, à savoir : l'ouverture des comptes, clôture des comptes ; modification des comptes ; commende de chéquier ; blocage et déblocage des comptes ; etc....

Ce processus traverse donc les étapes essentielles du cycle de gestion de comptes. Et, les risques opérationnels doivent être gérés à toutes ces étapes. ?

2.1.6 Traitement des risques

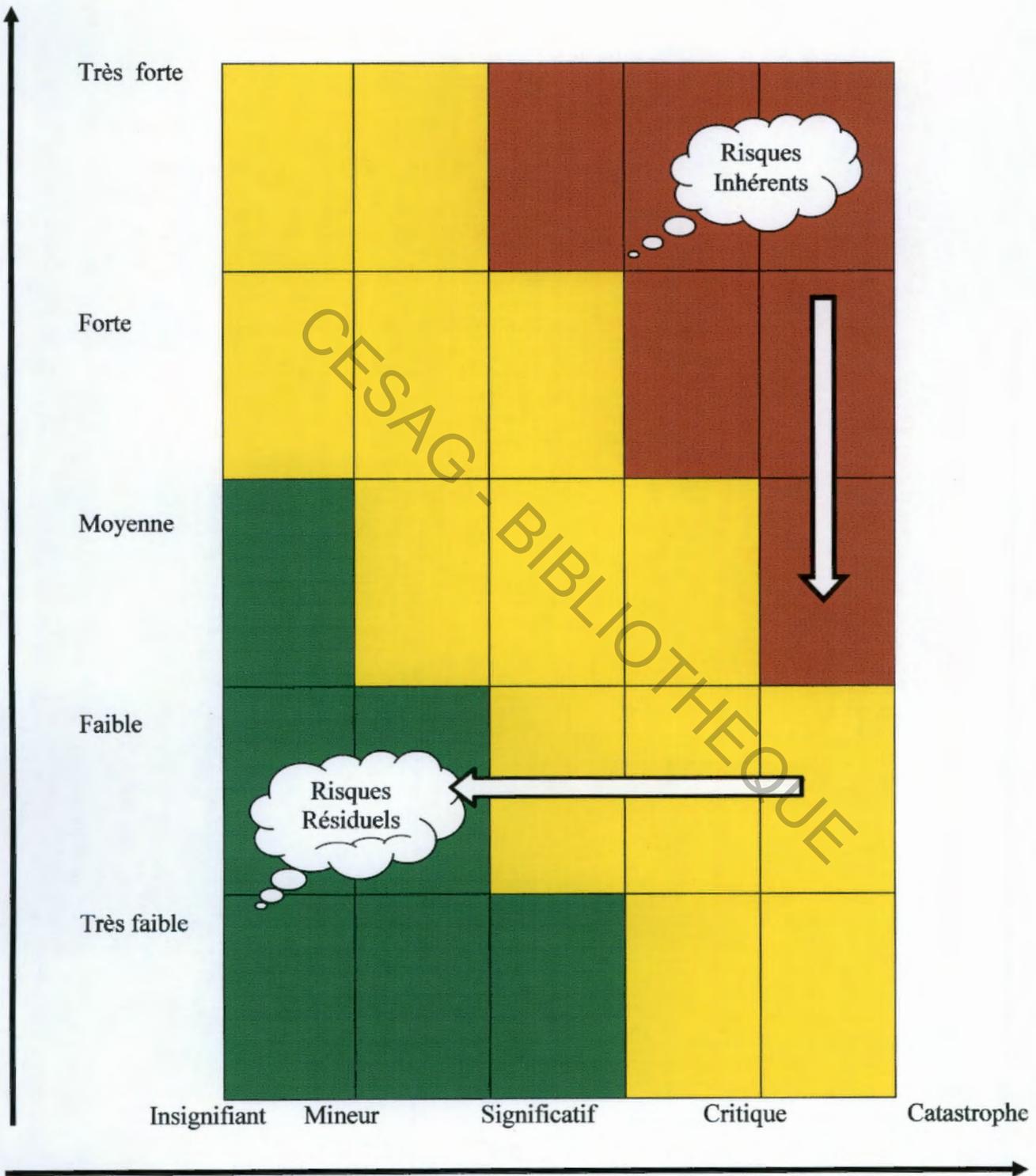
Selon Renard (2007 :143), quel que soit la méthode d'évaluation, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : la réponse au risque. Parmi les deux composantes du risque : impact et la probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection (les détecteurs, les sauvegardes informatiques, les équipements de sécurité etc.) ;
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Selon COPPERS & LYBRAND (2000), la prévention s'appuie sur les sources de risque, elle regroupe les éléments qui permettent la réduction de la probabilité d'occurrence du sinistre. Les instructions de maîtrise sont : la mise à place de procédures administratives, comptables

et financière écrites, la définition de fiches de postes, la formation permanente du personnel, la définition des consignes de sécurité, le plan de suivi des actions, etc.

Figure n°4 :



Source : A, partir de Nguena, 2008 :70)

Gravité

2.1.7 Financement des risques

Le financement pour la couverture des risques est un choix pour les dirigeants des organisations. Diverses possibilités peuvent être envisagées :

2.1.8 La provision pour risque

Selon Nzakou (2005 :153p), elle est une possibilité de couverture de risque qui permet à l'entreprise de constituer des provisions pour risque lors de l'élaboration du budget afin de couvrir les éventuels sinistres en cas de survenance. C'est une technique comptable obligatoire. Il faut retenir que la provision ne permet pas réduire les risques, non plus protéger les biens et le personnel de l'entreprise mais seulement prévoit un montant estimatif au cas où un événement malheureux se produirait.

2.1.9 L'assurance de bien et personnes

Encore appelée police d'assurance d'après Renard (2007 :143p), l'assurance est une forme de transfert du risque parmi tant d'autres. Elle couvre un certain nombre de risques choisis par les dirigeants de l'entreprise. De plus en plus l'assurance des biens et des personnes est une priorité pour une mise en confiance de son personnel.

Selon Renard (2007 :143p), il convient de dire qu'il n'est pas évident qu'une entreprise soit assurée à 100%. Les risques demeurent et demeureront dans les organisations, car le risque zéro n'existe pas. La maîtrise de risque dépend plus de l'efficacité du dispositif du contrôle interne mis par l'entreprise. La maîtrise des risques peut être complétée par le pilotage.

2.2 Le pilotage

Selon COSO II (2008 :119p), les opérations courantes de pilotage sont généralement réalisées par les responsables opérationnels, qui doivent porter l'attention requise à l'information qu'ils reçoivent. Les opérations de pilotages permettent de vérifier que le contrôle interne

fonctionnement efficacement. Le pilotage est d'abord l'affaire du staff dirigeant de l'entreprise. Piloter suppose assurer l'amélioration continue des contrôles et le reporting à travers une stratégie à long terme explicite.

Selon Valin (2006 ;428p), pour cela, le management devra prendre en compte la nature et l'importance des changements et des risques correspondants ayant pu survenir et /ou les compétences et l'expérience des personnes chargées de la mise en œuvre des contrôles, de même que les résultats de la surveillance courante. Piloter, c'est donc faire un suivi quotidien de l'ensemble des risques identifiés et consigné dans le rapport de l'auditeur interne et rendre compte au conseil d'administration (CA) en temps réel.

2.3 Le suivi et l'amélioration continue

Un suivi régulier de la situation de l'entreprise devra être effectué par le biais d'indicateurs incorporant les risques majeur couplés avec les facteurs aggravant d'une part et facteurs réducteurs d'autre part. Le service d'audit interne (SAI) pourra en outre participer à cette phase en relation avec les services concernés par les risques.

Il sera question de rédiger un manuel de procédures à usage interne afin de juguler les risques déjà identifiés. Le caractère évolutif des risques sera pris en compte par une remise en cause régulière des plans de couvertures d'actions. Cette remise sera aidée par la mise en place d'un système d'information la gestion des risques (SIGR).

Selon Nguena (2008 :103p) & (Valin, 2006,428p), la gestion continue du processus nécessitera en sus le recours au tableau de bord. Ceux-ci devront préciser les référentiels de résultats et les référentiels d'activités. Les premiers indiqueront les objectifs à atteindre en ce qui concerne la réalisation des risques (fréquence, dommage, impact financier,...) tandis que les seconds préciseront les efforts à déployer pour atteindre les objectifs susmentionnés (charges, investissement, formation, information, etc.

2.4 La capitalisation

Selon Pigé et Lardy (2007 :212p), il revient au conseil d'administration de s'approprier la maîtrise des risques. Les rapports d'audit et autres documents de gestion de risques doivent être divulgués aux partenaires de l'entreprise afin que ceux-ci soient informés de façon périodique, de même les stratégies liées à leur maîtrise, de nombreux tiers sont concernés par la vie de l'organisation et par les actions qu'elle entreprend.

A cet effet, des dispositifs de l'amélioration continue du système d'information, de la formation du personnel en la matière doit être garantie pour une efficacité pérenne de l'entreprise. Au regard de l'importance de la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise, il est significatif de présenter ci-dessous schématiquement ce processus.

La maîtrise des risques est un processus, nous venons de le constater à travers les différentes étapes. L'atteinte des objectifs que se fixent les entreprises en dépend. Cette maîtrise est fonction de la structuration des risques qui la précèdent, du pilotage qui la succède, de l'environnement du contrôle interne et du système d'information.

Selon Lardy (2007 :212p), l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion de comptes clients dépend en réalité des mesures de prévention et de protection mise en place par l'entreprise et de l'application de tout le dispositif du contrôle interne lié à ce cycle. Le prochain chapitre, exposera la méthodologie d'analyse et outils de collecte et d'analyse de données.

Chapitre 3 : Approche méthodologique

Selon Guerrero (2008 :69p), pour mieux cerner notre problème, nous avons utilisé une approche méthodologique composée de trois étapes :

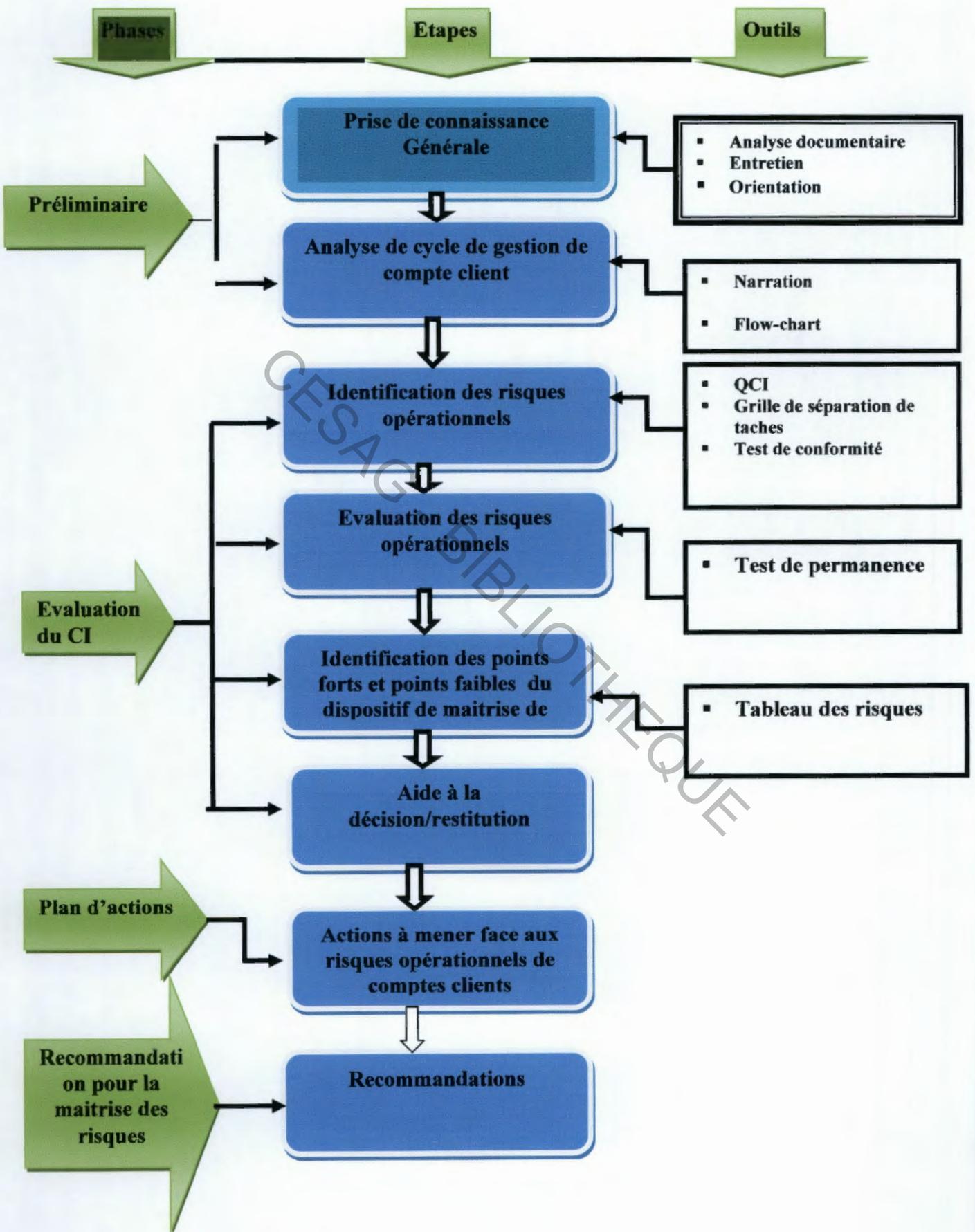
- ✓ un modèle d'analyse ;
- ✓ les outils de collecte de données ;
- ✓ l'analyse de ces données.

3.1 Le schéma de modèle d'analyse

Ce schéma présente la démarche à utiliser pour la mise en œuvre de ce travail. Il ressort les étapes, les travaux à effectuer, les outils et techniques à utiliser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°5 :



Ce modèle d'analyse a été retenu en vue de la mise en œuvre de notre méthodologie dans le cadre de l'évaluation des risques opérationnels lié à la gestion de comptes clients.

3.2 La prise de connaissance générale

La première étape dans le cadre de la réalisation de ce travail est bien entendu la prise de connaissance générale de l'entreprise et de son processus de gestion de comptes clients. Elle nous permettra de consulter la documentation interne et externe de l'entreprise. Cette étape très fondamentale se fera à travers les outils et techniques d'audit.

3.3 Outils de collecte et d'analyse des données

La collecte des données se fera à travers les outils suivants :

3.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire permet l'exploitation des documents de la banque qui contiennent des informations sur la banque. Toutefois, une consultation des journaux et autres documents externes sont aussi des atouts pour le complément des informations.

3.3.2 L'entretien

Selon Guerrero (2008 :69p), la conduite d'un entretien et la réalisation d'une observation figurent parmi les activités les plus fréquentes de l'audit. L'entretien permet le contact direct avec les responsables et le personnel de l'entreprise et ceux intervenants dans le processus de gestion de comptes clients faisant l'objet de notre étude.

Cette technique nous met en relation avec les responsables clés, elle nous permet de comprendre leur rôle, leurs attributions et leur style de management utilisé.

3.3.3 L'observation

Différente du test de permanence, selon Valin & AI (2006 :176p), l'observation est utilisée non seulement pour comprendre mais pour valider les propos de certains responsables du processus. Elle se fera de bout à bout des activités réalisées par le client. En effet, il existe deux types d'observation, à savoir : l'observation participante et l'observation non participante.

3.3.4 La visite des sites

Cette visite des sites d'exploitation se fera en accord avec les dirigeants de la banque, elle nous permettra de s'enquérir de la situation sur le terrain et d'observer le traitement réservé aux clients à travers différents sites.

3.3.5 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Cet outil permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place, de constater les forces et les faiblesses du dispositif.

3.3.6 La grille de séparation des tâches

Selon Schik (2008 :151p), elle sert à s'assurer que les fonctions fondamentales de l'entreprise sont séparées les unes des autres et sont exercées par des personnes différentes. Elle trace toutes les opérations intermédiaires relatives à un événement.

3.3.7 Le narratif

C'est la description simple des fonctions de l'activité. Selon Valin & AI (2006 : 179p), elle permet de dérouler toutes les opérations du cycle. Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait de lourdeur et du manque de vigueur. Il est donc judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

3.3.8 Le flow-chart

Le flow-chart, selon Valin & AI (2006 : 180p), est une description schématique ou graphique, il aide à la compréhension des procédures, l'objectif est la présentation graphique de traitement des données pour identifier les éventuels risques de non séparation de tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion et de circularisations de l'information. Outil de visualisation, synthèse, concision et de précision, le flow-chart permet d'accroître la compréhension d'un processus.

3.3.9 Test de cheminement ou de conformité et test de permanence

Selon Hamzaoui (2008 : 196p), ils permettent de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et, d'autre part que les points théoriques fonctionnent de façon permanente tel que prévu dans le manuel de procédures.

3.3.10 Le tableau d'identification des risques

Comme son nom l'indique il nous servira pour l'identification des risques à chaque tâche du cycle. Il sera calqué selon le mode de Renard (Renard, 2007 : 220-224p).

3.3.11. L'exploitation des données collectées

Les données collectées vont nous servir à déterminer les zones de risques du cycle, les facteurs favorisant ces risques et donc à ressortir les risques inhérents du cycle à travers le tableau des risques afin de nous permettre d'orienter notre étude.

3.4 L'Evaluation du contrôle interne

Selon Valin & AI (2006 : 172p) , cette étape nous permettra de faire des tests de permanence et des tests de conformité afin de constater l'efficacité ou non du contrôle interne tout au long

du processus de gestion à partir des outils et techniques appropriées : le sondage, l'entretien, les QCS et autres évoqués ci haut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.5 Conclusion de la première partie

Ici prend fin notre première partie après une description du processus de gestion des comptes clients, un bref aperçu du processus d'évaluation des risques liés à la gestion des comptes clients ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données.

L'objectif de l'évaluation des risques liés à la gestion des comptes client est de s'assurer que les dispositifs mis en place par la BMS permettent de maîtriser les risques opérationnels liés à la gestion de comptes clients et assurent au mieux la sauvegarde du patrimoine de la banque afin que celle-ci atteigne ses objectifs.

Ainsi, nous allons, à partir de notre modèle d'analyse, examiner les pratiques, les systèmes, les méthodes et procédures utilisés par la BMS Mali pour la sécurité de son processus de gestion de comptes clients.

DEUXIEME PARTIE :

Introduction de la deuxième partie

Nous avons évoqué dans la première partie le cadre théorique de notre étude portant sur l'évaluation des risques liés au processus de gestion du compte clients, dans laquelle nous avons mis l'accent sur quelques fondamentaux d'une bonne gestion de comptes clients, à savoir la notion d'ouverture de compte, le processus de gestion de compte clients et la démarche d'évaluation des risques opérationnels pour la réalisation de cette étude.

Le modèle d'analyse conçu avec les outils et les méthodes à utiliser s'inspire de la démarche d'évaluation des risques opérationnels adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut.

Le premier chapitre de cette deuxième partie sera consacré la présentation générale de la BMS-SA à travers ses activités et son organisation. Le deuxième chapitre, quant à lui, traitera de la description de la maîtrise de risques opérationnels liés la gestion de comptes clients par la BMS-SA Mali.

Et, pour terminer, nous analyserons, dans un troisième chapitre, les résultats et ferons quelques recommandations sur le système d'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de comptes clients.

Chapitre 4 : Présentation de la BMS-SA

Ce chapitre nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation et les activités de la BMS-SA Mali cadre de notre étude.

4.1 Historique

Créée en 2002 à l'initiative du gouvernement malien, la Banque malienne de solidarité (BMS) est une banque à vocation sociale qui a comme objectif de lutter contre la pauvreté et le chômage.

La BMS-SA est actuellement la seule banque présente dans les huit (08) régions du Mali, de Kayes à Kidal. Elle est dotée d'un réseau de six (06) agences à Bamako et dispose d'une représentation à Abidjan (RCI).

Les correspondants internationaux:

Il s'agit des banques suivantes: KBC BANK, FIMBANK, FORTISBANK, CBIP ...

4.2 Les Missions et les Objectifs

Les missions et objectifs de la BMS-SA sont les suivants :

4.2.1 Missions générales :

La Banque Malienne de Solidarité a pour mission principale le financement, la coordination, l'appui et l'accompagnement des actions des différents intervenants en matière de promotion des petites et micro entreprises et de l'auto-emploi.

La Banque s'adresse à une clientèle constituée en général de petits entrepreneurs ou agents économiques (femmes et hommes) opérant dans tous les secteurs d'activités génératrices de revenus, à l'exception du transport, aux moyens limités et dans des conditions douces, eu égard aux difficultés d'accès au financement bancaire classique.

Depuis la création, la BMS a pour mission de :

- encourager le développement d'un système de financement de logements à l'échelle nationale ;

- apporter son concours financier à la promotion et à l'amélioration de l'habitat social ;
- consentir des prêts à court terme notamment aux promoteurs, aux coopératives d'habitat et aux entreprises pour la réalisation de programme immobiliers destinés aux différentes catégories sociales ;
- consentir des concours à court terme aux entreprises de construction sous forme de facilités de caisse et d'engagement par signature ;
- consentir le concours à court, moyen et longs termes aux membres des différentes catégories sociale afin de leurs permettre d'accéder à la propriété du logement constituant leur résidence ;
- contribuer à la mobilisation de l'épargne à long terme et à la transformation de celle de court terme en investissement à long terme spécifiquement dans le secteur du logement ;
- contribuer à la croissance et à l'expansion des marchés monétaires et financiers.

La banque à élargir également ses objectifs aux :

- prêts à court terme aux clients personnes physiques sous forme de crédits d'équipement, de prêts personnels ordinaires ou de découverts ;
- prêts à moyen et longs termes aux promoteurs immobiliers pour la réalisation des programmes destinés à la location simple.

De façon générale, la BMS est autorisée de par ses statuts à exercer toutes les opérations financière se rattachant son objet social. (Source Dispositif de la BMS-SA).

4.3 Les objectifs.

Selon le Dispositif de la BMS-SA, les objectifs sont de :

- favoriser une dynamique de développement de masse basée sur l'initiative, la créativité, l'auto-emploi et la réinsertion par le biais de projets de PME/PMI crédibles et rentables dans tous les domaines d'activités, à l'exception du transport, sur tout le territoire national;
- pourvoir aux besoins en crédits de petits promoteurs dépourvus de moyens financiers, ne pouvant accéder au crédit bancaire ;

- compléter l'édifice des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) en jouant le rôle d'un établissement qui assure le refinancement de leurs crédits à court et à moyen termes ;
- consentir des concours à court terme aux entreprises de construction sous forme de facilités de caisse et d'engagement par signature ;
- cofinancer avec les SFD des groupes cibles ;
- garantir les refinancements qui sont consentis par les banques aux SFD ;
- aider l'Etat et ses démembrements dans leur processus de désengagement comme acteurs dans la micro-finance.

4.4 Structure organisationnelle de la BMS

La BMS a été structurée en organes d'orientation et de décisions et en organes chargés de la gestion courante des affaires. Son fonctionnement est régi par une convention collective.

Ainsi tous les avantages qui sont prévus par la convention en faveur des agents sont pris en charge sans aucun recours à la décision administrative interne.

La structure organisationnelle de la BMS comprend les Assemblées Générales des Actionnaires, le Conseil d'administration, la Direction Générale et les Directions opérationnelles auxquelles sont rattachés les services (organe de gestion).

4.4.1 Les organes délibérants de la banque

Il s'agit du comité d'organisation, du comité de Direction et de l'Assemblée Générale.

4.4.1.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'Administration de la banque se compose d'un président, d'administrateur élus et deux commissaires aux comptes.

Le conseil d'Administration a pour mission principale de définir les objectifs de la société et des règles à suivre concernant sa gestion. Il exerce un contrôle sur la gestion du Directeur Générale, procède à l'arrêté des comptes de chaque exercice. C'est l'organe de stratégie de la société. Le conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

4.4.2.4 La Direction du Marketing et de la communication (DMC)

En plus, du fait qu'elle soit chargée de la mise en œuvre de la politique marketing de la banque, elle s'occupe particulièrement de l'étude, de la promotion des produits, de leur suivi ainsi que de l'ouverture des comptes.

Cette direction est composée de deux(2) services :

- le service commercial : il est chargé de la communication institutionnelle, l'ouverture des comptes et la gestion des produits ;
- le service assistance aux coopératives d'habitat : il assure la gestion des relations que la banque entretient avec les coopératives.

4.4.2.5 Le département des Opérations avec la clientèle (DOC)

Il occupe du traitement des opérations de guichets et caisse. Il s'occupe spécifiquement du traitement des ordres de la clientèle, des opérations de caisse et du suivi de l'activité des agences de la banque.

4.4.2.6 La Direction du crédit (DC)

Il s'occupe des demandes de prêts relatifs au financement des programmes de construction prescrits par les promoteurs publics, privés et par les particuliers. Elle est composée de deux services :

- le service du crédit communal ;
- le service de crédit de l'habitat chargé de faire une étude des dossiers de la clientèle particulière et de leur traitement.

4.4.2.7 La Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode (DMM)

El est chargé de l'installation du système d'exploitation informatique, l'apprentissage des techniques liées au fonctionnement du logiciel Delta Bank. Cette Direction regroupe le service exploitation et réseaux ainsi que le service organisation et méthode.

4.4.2.8 La Direction Administrative et Financière (DAF)

Elle est placée sous la supervision du Directeur Administratif et Financier.

Ce dernier est chargé de contrôler tous les domaines relatifs à la gestion financière, à la gestion du patrimoine et du réseau des correspondances. En outre, il a sous son autorité :

- un secrétariat ;
- le service de la comptabilité et de portefeuille ;
- le service de l'administration du personnel et de l'équipement ;
- le service de la documentation et de la formation.

Chapitre 5 : Description de la gestion du processus de comptes clients

Ce point traitera exclusivement du contrôle interne à la BMS, ainsi que de son évaluation. Le contrôle interne de banque sera appréhendé à travers ses composantes. Son appréciation quant à elle, se fera en le passant au filtre de nos deux critères de conformité et d'efficacité.

La Banque Malienne de la Solidarité, à l'image des autres banques et établissements financiers, s'est dotée d'un système de contrôle interne qui lui permet de surveiller ses activités, et donc de contenir les risques correspondants.

Nous examinerons le dispositif de contrôle interne mis en place par la BMS-SA en vue de porter un regard critique sur son degré d'efficacité et de pertinence.

5.1 Ouvertures, modifications clôtures de comptes

Ce processus a pour but de s'assurer que :

- la politique de l'établissement en matière d'ouverture de compte est bien comprise ;
- le dossier comprend systématiquement la justification :
 - ✓ de l'identité ;
 - ✓ du domicile ;
 - ✓ date et lieu de naissance du client ;
 - ✓ du nom de l'époux du client.
- Les procédures et l'organisation du fichier central permettent d'interdire :
 - ✓ La modification ;
 - ✓ La clôture d'un compte, en l'absence d'une autorisation.
- Il existe un état informatique quotidien signalant ces mouvements qui est soumis au contrôle d'une personne habilitée ;
- Les ouvertures et clôtures sont systématiquement signalées au **FICOB** tenu à la banque centrale.

5.2 Dossiers clients

Les dossiers client permettent de s'assurer que :

- les conditions appliquées à chaque client sont autorisées par une personne habilitée ;
- les dossiers clients sont suffisamment protégés contre les risques de perte, de vol, incendies, et discrimination ;
- leur compte est complet et structuré

5.3 Arrêtés d'échelles

Ce processus permet de s'assurer que :

- les conditions appliquées à chaque client sont autorisées par une personne habilitée ;
- les modifications d'agios sont autorisées par un responsable de l'exploitation.

5.4 Communication avec les clients

La communication avec les clients permet de s'assurer que :

- la procédure de traitement des réclamations prévoit la transmission à l'inspection de toutes les réclamations ;
- qu'il existe un suivi par l'inspection des réponses apportées.

5.5 Comptes dormants

Le dossier de comtes dormant permet de s'assurer que :

- les comptes dormants font l'objet d'une procédure spécifique de surveillance.

5.6 Maitrise des risques opérationnels

La banque en tant que structure Administrative met en place, pour son fonctionnement, un dispositif de gestion faisant recours à plusieurs types de moyens (humains, matériels et financiers) de même elle met un système d'informations écrit consigné dans une documentation interne (manuel de procédures, organigramme, fiches de poste, règlement intérieur etc.).

4.4.1.2 Le comité de Direction

Constitué de six (6) membres, ils sont tous désignés par le conseil d'Administration, un président Directeur général. Ce comité peut être saisi de toutes les questions relevant du conseil d'Administration sur demande de ce dernier. Il est également chargé de l'octroi de certains prêts.

4.4.1.3 L'Assemblée Générale

C'est l'organe par le quel s'exprime directement la volonté collective des actionnaires de la société. Toutefois, il existe une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) et une Assemblée (AGE).

4.4.1.3.1 L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)

Elle se réunit au minimum une fois par an en vue de statuer sur les aspects de la vie de société qui seraient de son ressort au regard des dispositions législatives et de ses statuts. Elle est habilitée notamment à :

- nommer et révoquer les administrateurs ;
- fixer les montants de jetons de présence ;
- statuer toutes les affaires relatives à la gestion de la banque et qui ne sont pas de la compétence du conseil d'Administration ;
- statuer d'une façon générale sur tous les objets qui n'apportent pas de modifications directes des statuts et qui ne sont pas exclusivement de la compétence de l'assemblée générale Extraordinaire.

4.4.1.3.2 L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)

Elle se réunit à chaque fois que de besoins en vue d'apporter des modifications aux statuts et règlements ou lorsque des difficultés affectant la vie de la société se présentent. Elle est aussi compétente lorsqu'il s'agit notamment de :

- modifier les statuts sur toutes ses dispositions, mais cela ne peut pas augmenter les engagements et changer la nationalité de la société ;

➤ décider de la mise en place d'action de catégories différentes de celles préexistantes.

Les statuts donnent également compétence à l'AGE, constituée sur la forme constitutive et seul en cours de fonctionnement de la société de procède à la vérification et à l'approbation de tous les apports en nature et les avantages particulier.

4.4.2 Les organes d'exécution :

L'ensemble des missions de la banque nécessite l'adoption d'une organisation interne adéquaté pour en assurer la réalisation optimale. En juin 2006, l'organigramme de la BMS à connu une réforme. Celui-ci a notamment concerné la dénomination des directions, leur restructuration et la définition de nouvelle mission.

Le nouvel organigramme comporte une direction générale et des services rattachent, des directions opérationnelles, des départements service assimilé. Sont charger de la gestion de l'entreprise, les organes suivants :

4.4.2.1 La direction générale

Le directeur générale dispose de plein pouvoir lui permettent d'exécuter les décisions prises par le conseil d'administration et d'assurer la gestion de la banque.

Le directeur général entretien réalisation de coopération et de coordination des informations avec les autres directions. Le directeur général entretien réalisation de coopération et de coordination des informations avec les autres directions. En plus, elle soumet au conseil d'administration les bilans de ses activités et fait un compte-rendu de toutes les décisions prises.

4.4.2.2 Le contrôle général

Le contrôle général de la BMS-SA compose de :

4.4.2.2.1 Organisation et attribution

Dans le cadre de la refonte de l'organigramme de la banque à initier en 2006, le contrôle a été transformé en direction de l'audit et de contrôle général. Plus qu'un changement d'appellation cette nouvelle dénomination traduit la volonté de l'organe d'exécutif de conférer à la fonction de contrôle envergure et des moyens plus conforme à sa mission habituelle.

A l'instar du contrôle générale, DACG bénéficie d'une indépendance fonctionnelle grâce à un rattachement hiérarchique direct à la direction générale.

De même, elle jouit de prérogative étendue dans le champ de ses interventions et accès au document nécessaire à l'exercice de sa mission.

La poursuite en vue de la finalisation rapide de la mise en place de cette organisation devrait passer par :

- La structuration de l'entité avec la création de ses démembrements et leur pouvoir en moyens humains et matériels ;
- l'amélioration du cadre d'orientation et de mise œuvre de la politique de contrôle de la banque par une plus grande implication des divers intervenants ;
- l'assignation d'une lettre de mission à la DACG.

Héritière du contrôle Général, la DACG poursuit les mêmes activités centrées sur :

- le contrôle de la comptabilisation des opérations ;
- le traitement des réclamations de la clientèle ;
- le pilotage du dispositif de lutte contre le blanchissement des capitaux ;
- le suivi des opérations dites remarquables.

Ces aspects opérationnels sont complétés par la revue périodique des comptes et états de synthèses.

Les fonctions du contrôle de gestion audit pourraient être plus amplement prises en charge au sein de la DACG. Il est vrai que le programme provisoire d'audit et de contrôle prévoit l'audit mensuel d'un thème ou d'un cycle et les revues annuelles des procédures.

Dès lors ; il serait utile de veiller à :

- l'instauration d'un contrôle de gestion assurant la tenue et l'analyse des indicateurs de gestion ; le suivi des normes prudentielles et le pilotage du processus budgétaire (élaboration du budget ; contrôle des dépenses ; suivi des réalisations ;
- la pleine intégration de la fonction audit dans les activités de la DACG avec pour principales missions la contribution à la maîtrise des risques.

4.4.2.2 Fonctionnement

Le fonctionnement de la DACG est caractérisé par la prégnance des tâches quotidiennes de contrôle des journées comptables et de traitement des réclamations de la clientèle. Manifestement ; la taille de l'effectif auquel représente un handicap pour une correcte prise en charge des missions de la direction notamment le volet relatif au dépouillement des journées comptables qui est assurée par deux (02) agents.

Le renforcement des effectifs de la cellule de dépouillement est la seule solution pérenne à cette situation porteuse de risques pour la banque.

4.4.2.3 Le service juridique

Il est chargé de concevoir et de rédiger les conventions. Il assure la prise de garantie sur les dossiers de prêts et sur le contentieux. Il veille au bon déroulement des opérations de remboursement pendant toute la journée du prêt.

4.4.2.3 La direction technique (DT)

Elle donne son avis sur les projets relatifs aux accords de crédit. Il est chargé du suivi technique de chantier financé par la banque. Elle comprend :

- les services des études de la planification : il est chargé de l'étude des dossiers des promoteurs et des coopératives, mais également de la mise à jour des normes de la banque, du contrôle de l'exécution technique des chantiers conformément au plan d'exécution et de l'évaluation des projets en cours de réalisation et après leur achèvement ;
- le service de la gestion des projets : il veille à l'organisation de chantiers et au suivi de leur exécution

Tout ceci dans le seul intérêt de faciliter la communication interne et externe de la banque et par conséquent l'atteinte des objectifs spécifiques et globaux de la banque.

5.6.1 Processus de gestion de compte clients

La BMS dispose de procédures internes applicables à la gestion des comptes clients.

La gestion des comptes client est charnière entre la Direction des opérations et la Direction Financière.

Toutefois le cheminement des opérations réalisées au quotidien et des fiches de postes que nous avons consultés permettent d'avoir un schéma descriptif de l'ensemble des activités de ce processus qui est d'ailleurs le poumon de la banque.

5.6.1.1 De l'accueil.

Il s'agit de s'assurer que le caissier est serviable, c'est -à-dire :

- sourit ;
- écoute ;
- regarde le client qui s'approche ;
- veut le dialogue ;
- intéresse le client aux prestations et à une apparence sobre et propre ;
- a un langage simple et précis ;
- est enthousiaste.

5.6.1.2 Des opérations d'ouverture/de clôture.

Il s'agira de s'assurer que le solde d'ouverture d'une journée correspond au solde de clôture (final) de la journée précédente.

5.6.1.3 Ouverture de compte client

C'est l'acte par lequel la banque entre en relation avec le client. Elle commence par l'identification de la personne physique ou morale dans le fichier client et à l'affectation d'un numéro de compte.

Sa création nécessite un traitement rigoureux au regard des exigences légales et réglementaires en vigueur, et du risque juridique auquel est exposé l'activité bancaire.

Entrer en relation avec un client c'est accepter un risque qu'il faut s'efforcer de maîtriser.

Aussi dès l'accueil du postulant, il est organisé un entretien avec lui pour déterminer la nature du compte adapté à ses besoins et surtout rassembler les éléments de son identification.

Il existe à la BMS-SA trois types de comptes :

5.6.1.4 Dépôt Minimum

Tableau n°8 : Dépôt Minimum

Ce montant varie selon la catégorie socioprofessionnelle du client et le type de compte.

Rubriques	Ouverture de compte ordinaire avec chéquier	Montant minimum en compte
Particuliers	25 000	3 000
Association	20 000	3 000
Commerçant	250 000	9 000
Coopératives, Associations et GIE	100 000	18 000
SFD et autres Société	250 000	6000

Le cas échéant, il convient de rappeler au client que le solde de son compte doit toujours rester supérieur ou égal à un solde minimum, faute de quoi il sera procédé à la clôture du compte.

5.6.2 Procédure d'exécution des opérations de la clientèle.

Les opérations avec la clientèle sont nombreuses, mais que la BMS-SA réalise sont les suivantes :

- les opérations de retrait ;
- les opérations de versement ;
- les opérations de changes monnaie ;
- et les opérations de change manuel.

5.6.2.1 Procédure de retrait

Lorsque le client se présente au guichet de la BMS-SA pour le retrait, il doit se munir d'un support de retrait (chèque, carnet d'épargne,...).

Le caissier lorsqu'il reçoit le support du client, il :

- vérifie si toutes les mentions obligatoires y figurent ;
- utilise le menu RETRAIT, il recherche le compte du client et introduit le numéro de chèque ;
- saisie dans une fenêtre les références du chèque ;
- saisie le montant demandé ;
- vérifie l'existence de la provision ;
- remet au client l'un des bordereaux et garde l'autre ;
- remet enfin au client les espèces demandées.

5.6.2.2 Procédures de versement

Dans cette situation, c'est la banque qui atteste la réception des sommes du client. La déontologie interdit que le caissier ou agent de la banque remplisse le bordereau manuel de versement à la place du client. Pour chaque retrait effectué, le client est assujéti à des frais de timbre de 25 FCFA. Une fois que le bordereau manuel de versement est rempli, la procédure suivante est enclenché :

- réception du bordereau manuel de versement et de l'argent du client par le caissier ;
- comptage de la somme devant le client et sur le comptoir ;
- vérification du remplissage du bordereau manuel de versement ;

- saisie de l'opération de versement dans la machine ;
- saisie des informations sur le client déposant ;
- remise du bordereau de versement au client.

5.6.2.3 Opérations de paiement.

Il s'agira de s'assurer que les opérations de paiement obéissent aux vérifications et contrôles suivantes :

- non barrement de chèque ;
- régularité matérielle du chèque 'présence de signature du titulaire du compte ; concordance de la somme tant en chiffres qu'en lettre ; désignation du bénéficiaire en dehors du cas « au porteur » ;
- régularité de l'endos et de l'acquit au verso du chèque à payer ;
- conformité de la signature avec le spécimen de signature détenu ;
- existence de la provision et/ou des visas autorisés ;
- s'assurer que le caissier procède au paiement du bénéficiaire du chèque en exigeant de celui-ci sa carte d'identité ou son passeport pour contrôler et vérifier le billettage avant de passer à un autre client.

5.6.2.4 Opérations de versement

Il s'agira de s'assurer que les opérations de versement obéissent à l'exécution des tâches de réception de fonds et particulièrement ce qui suit :

- que le caissier contrôle le billettage produit par le client en sa présence ;
- qu'il vérifie et détecte les faux billets à l'aide de la lampe de contrôle, particulièrement des billets de 10 000 CFA ;
- qu'il vérifie l'existence des comptes devant recevoir les fonds (notamment pour les 1^{er} versements relatif à l'ouverture de compte en exigent le numéro de compte attribué) ;
- qu'il s'appose sa signature sur la feuille de versement (bordereau manuel de versement)
- qu'il recueille des droits de timbres et précise les cas d'exception éventuels sur le reçu avec la mention « EXO ».

5.6.2.5 Procédures d'arrêt de la caisse

- décompte physique en fin de journée par le caissier ;
- introduction du décompte dans la machine et validation.

5.6.2.6 Chèque visé.

Pour le chèque visé, il est essentiel de :

- vérifier que le toilettage du chèque a été fait par l'apposition du cachet « signature conforme » ;
- vérifier le visa du chèque par la signature du chef hiérarchique et la date du jour ainsi que l'apposition du cachet « visa découvert »
- vérifier que le visa est conforme à l'habilitation de la personne qui a visé le chèque ;
- vérifier si le montant du chèque est visé par l'apposition du cachet « visa montant » ;
- vérifier le paiement à travers le billettage et la signature du bénéficiaire pour le billettage reçu ;
- vérifier l'enregistrement de l'opération avec le bouillard de saisie ;
- vérifier que les frais ont été prélevés conformément aux conditions de banque par les comptes débiteurs ;
- vérifier que le découvert autorisé n'est pas en dépassement ;
- vérifier que le découvert se dénoue normalement.

5.6.2.7 Remise de chèques BMS-BMS (ou chèques recette)

Les remises de chèques BMS-BMS (ou chèques recette) sont les remises pour lesquelles le tireur et le bénéficiaire sont tous deux titulaires d'un compte à la BMS.

Le client ou son mandataire, qui souhaite effectuer une remise de chèques BMS-BMS, se procure un bordereau de remise de chèque pré-imprimé, mis à la disposition de la clientèle au niveau des guichets.

Les supports utilisés sont :

- bordereau de remise,
- chèque,
- détail de remises chèques à l'escompte,
- détail de remise de chèque recette,
- liste détaillée des remises chèques et effets par banque, et
- récapitulatif des remises chèques et effets par banque.

5.6.2.8 Remise de chèques compensables

Les chèques compensables sont les chèques dont l'établissement émetteur est installé sur la même place bancaire que l'agence BMS où ils sont déposés. Ils sont destinés à être présentés à la chambre de compensation.

Pour le traitement des opérations de remises de chèques compensables, en attendant la mise en place du nouveau système de compensation des paiements de Masse de la BCEAO, le présent module traite successivement des procédures décrites dans le tableau n° flow-chart.

5.6.2.9 Les virements locaux

Les virements locaux sont des ordres de transferts d'argent émis par des clients de la BMS au profit d'eux-mêmes ou de tiers. Ces ordres sont effectués à travers les supports ci-dessous :

- un formulaire BMS (cf. annexe N°1),
- une lettre manuscrite du client, s'il s'agit d'une personne physique, et
- une lettre avec papier entête du client, s'il s'agit d'une personne morale.

On distingue :

- les virements locaux des virements ou transferts étrangers (TE)
- les opérations mises à disposition(MAD).

5.7 Chaîne hiérarchique d'intervention dans le processus de gestion de comptes clients

Le tableau ci-dessous nous montre le niveau d'intervention hiérarchique dans le processus de gestion de compte. Ceci nous aidera dans l'évaluation de ce processus car le niveau hiérarchique des acteurs facilitera l'identification des risques et même la mise en œuvre du plan d'action des recommandations faites.

Tableau n° 9: Narratif du processus hiérarchique d'intervention dans le processus de gestion de comptes clients.

N°	Service	Nature de l'opération	Contrôle effectué	Observations
1	Agent du guichet	Ouverture de compte	- S'assurer que les ouvertures de comptes sont autorisées par une personne habilitée - S'assurer que toutes les pièces requises figurent au dossier	Oui
2	Agent du service informatique en charge de la numérisation	Numérisation de(s) photo(s) et de(s) la signature(s)	S'assurer qu'il dispose un bon système de numérisation	Oui
3	Chef du service Opérations	Vérification	Contrôle les informations saisies par rapport à celle des pièces fournies	Oui
4			- S'assurer que l'ouverture du DAT est postérieure à l'ouverture du compte du	

	Agent du guichet	dépôts à terme	<p>client et qu'elle est autorisée</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les avances sur un DAT n'excèdent pas 80% du dépôt 	Oui
5	Caissier(e)	Retraits espèces	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la validité du chèque (avec toutes les mentions obligatoires) ; - S'assurer que le chèque n'est pas frappé d'opposition ; - s'assurer de l'existence d'une provision suffisante. 	Oui
6	Caissier(e)	Versements espèces	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les versements sont réels ; - s'assurer que sur une période significative, l'encaisse maximum fixée n'est pas dépassée. 	Oui
7	Service Audit et Inspection	Inventaire de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'existence physique de l'encaisse - s'assurer que le montant de l'encaisse physique est identique au solde informatique de Delta-Bank - s'assurer que les personnes ayant procédé à l'inventaire de caisse sont différentes de celles du service caisse ; 	Oui
8			<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que le client 	

	Agent du guichet ; Service Audit et Inspection	Traitement des demandes de chèquiers	n'est pas un interdit bancaire ; - s'assurer du fonctionnement normal du compte.	Oui
9	Agent du guichet	Remises de chèques	- s'assurer que le chèque contient les mentions obligatoires ; - s'assurer que les endos s'il y a lieu sont réguliers.	Oui
10	Agent du guichet ; Service Audit et Inspection	Traitement des chèques de banque	- s'assurer que l'établissement du chèque est motivé ; - s'assurer que l'établissement du chèque est validé par les personnes habilitées	Oui
11	Agent du guichet Service Audit et Inspection	Traitement des chèques certifiés	- s'assurer de l'existence d'une demande de certification signée par le client ; - s'assurer de l'existence d'une provision suffisante	Oui
12	Service Audit et Inspection	Contrôle postérieur	Vérifier les formes juridiques et les pouvoirs des signatures.	Oui
13	Agent du		- s'assurer que le virement est déclenché par le client donneur d'ordre ; - s'assurer que la provision	Oui

	guichet ; Service Audit et Inspection	Virements	existe préalablement à l'opération de virement ; - s'assurer que le virement est autorisé par le gestionnaire du compte.	
14	Agent du guichet	Fermeture de compte	-s'assurer que la demande a été initiée soit par le client soit par un responsable habilité de la banque (dans ce dernier cas un motif explicite doit être fourni);	Oui

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels lié à la gestion des comptes clients

Dans ce chapitre, nous allons identifier ces risques, les identifier, évaluer le dispositif de leur maîtrise mis en place par la BMS-SA et classer ces risques selon leur degré d'impact. Pour terminer, nous proposerons des plans d'action, pour la maîtrise de ces risques et ferons des recommandations à la direction de la banque pour amélioration.

6.1 Préliminaire

Cette phase est entièrement consacré à la prise de connaissance de la BMS et de son et de ses processus de gestion de compte.

6.1.1 Prise de connaissance générale de la BMS et son cycle de gestion

Cette prise de connaissance s'est faite à travers les entretiens et la visite des sites. Les agents rencontrés sont les suivants : le DAF, le chef d'agence, les caissières le responsable commercial, le responsable de l'administration et des ressources humaines, le responsable informatique, les agents de sécurité.

Les sites visités sont la Direction Générale lieu de notre stage, l'agence de PMI et PME. La documentation mise à notre disposition est la suivante : les procédures, les statuts, le règlement intérieur, les fiches de poste, les classeurs des dossiers d'ouvertures de comptes pour les sociétés et les particuliers et les chèques.

6.1.2 Analyse du processus de gestion de compte

L'analyse du processus de gestion de compte client de la BMS s'est faite à travers le flow-chart qui figure en annexe. Cette analyse nous a aidés pour le passage de la phase d'évaluation des risques opérationnels.

6.2 Maîtrise des risques opérationnels du processus de gestion de compte clients

La maîtrise des risques est consacrée à l'identification des risques, des points forts et des points faibles du dispositif, l'évaluation et la hiérarchisation des ces risques ; enfin nous terminerons cette phase par la restitution ou aide à la décision.

6.2.1 Identification des risques opérationnels liés à la gestion de comptes clients

L'identification des risques est faite à travers une analyse des différentes fonctions de gestion de comptes clients à l'aide d'un tableau de Renard, (2007 :224) comprenant six colonnes avec les rubriques suivantes : Taches, objectif du contrôle, les risques opérationnels encourus (ROE), évaluation du risque, dispositif possibles et constats.

6.2.1.1 Identification des risques opérationnels liés à l'ouverture des comptes

Ces activités très récurrentes constituent les premiers maillons du parcours clients et sont sources des risques. Le tableau ci-dessous ressort les risques liés à ces activités.

Tableau n°10: Identification des risques opérationnels liés à l'ouverture des comptes

Taches	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs Possibles	Constats
Ouverture de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que les ouvertures de comptes sont autorisées par une personne habilitée ; ▪ S'assurer que toutes les pièces requises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture de compte pour un interdit bancaire ; ▪ Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière 	f	(P) enregistrement des dossiers d'ouverture (P) Vérification des dossiers	Oui

	figurent au dossier d'ouverture ; ▪ S'assurer que la fiche d'ouverture est bien renseignée et signée par le ou les titulaires ;	frauduleuse ; ▪ Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle.			
Enregistre ment des comptes	S'assurer de la réalité des comptes et du suivi des opérations des comptes concernés	1. Omission d'enregistrement 2. Erreur d'enregistrement	F	(P) contrôle des dossiers de d'ouverture	Oui

P= procédures, f=faibles ; m=moyen ; si=système d'information ; O=organisation ; c=considérable ; ROE= risque opérationnel encouru

6.2.1.2 Identification des risques opérationnels liés aux dépôts

Les risques opérationnels liés au processus de dépôt sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 11: Identification des risques opérationnels liés aux dépôts

Taches	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs Possibles	Constats
Réception de chèques ou ordre de virement et enregistrement de dépôts	S'assurer de la réalité de dépôt et de l'archivage de la réception de chèques	- Détournement des encaissements - Fraude sur le cheque - Perte des informations sur les créanciers	moyen	(P)Enregistrement des chèques par les chefs d'agence et accusé de réception du chèque par la caisse	Oui
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	S'assurer d'une transmission effective et rapide à la comptabilité	- Omission d'enregistrement des encaissements	Faible	(s) Rapprochement entre les Chronos d'arrivée et les enregistrements comptables	Oui
Versements espèces	- s'assurer que les versements sont réels	- versements fictifs	Faible		Oui

6.2.1.3 Identification des risques opérationnels liés à l'opération de retrait

Ces activités très récurrentes constituent les premiers maillons du parcours clients et sont sources des risques. Le tableau ci-dessous ressort les risques liés à ces activités.

Tableau n°12 : Identification des risques opérationnels liés à l'opération de retrait

Taches	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs Possibles	Constats
Opération de retrait	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de la validité du chèque (avec toutes les mentions obligatoires) ; - S'assurer que le chèque n'est pas frappé d'opposition ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraudes sur les chèques ; - Chèque payé sans provision 	F	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner par sondage des retraits à partir des journées comptables et vérifier les points suivants - La régularité de ce document (endos par le client) ? 	Oui

6.2.1.4 Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion de signatures

Les risques opérationnels liés au processus de gestion de signatures sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau n°12 : Identification des risques opérationnels liés à la Gestion des Signatures

Taches	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs Possibles	Constats
Mémorisation des spécimens de signature	- S'assurer la saisie de l'identité du Signature	- Non Validation de la saisie - Erreur dans la saisie	F	Apposition et de cachet de scanne sur chaque carton de signature	Oui
Validation des spécimens scannés	- S'assurer de la vérification du spécimen numérisé dans le delta Bank par rapport à celui figurant sur le carton de signature	- Non-conformité du spécimen de signature	f	- Vérification périodique des cahiers de transmissions - Consultation régulière des dossiers d'ouverture des comptes.	Oui

6.2.1.5 Identification des risques opérationnels liés à la fermeture des comptes

Les risques opérationnels liés au processus de fermeture de comptes sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau n°13 : Identification des risques opérationnels liés à la fermeture des comptes

Taches	Objectifs Du contrôle	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs Possibles	Constats
Fermeture de compte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que la demande a été initiée soit par le client soit par un responsable habilité de la banque (dans ce dernier cas un motif explicite doit être fourni); ▪ S'assurer que la clôture a été autorisée par une personne habilitée. 	<p>Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée. 	f	(P) Obtenir la liste de tous les comptes clôturés pendant l'exercice sous revue	Oui

Après s'être identifié les risques, nous allons effectuer des tests de permanence et de cheminement

L'évolution de la probabilité d'occurrence, l'impact et l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de management des risques reposent sur les tests d'audit, à savoir : le test de cheminement et de permanence tel qu'énoncé au chapitre 3 de la première partie. Le premier permet de contrôler l'existence des procédures et le deuxième permet de s'assurer que les points forts théoriques évoqués lors des entretiens ont fonctionné de façon permanente. Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau n°15 : synthèse des tests d'audit

Contrôle	Résultat	Commentaires
1. respect de la procédure d'élaboration du dossier d'ouverture de compte	100%	Très satisfaisant
2. Visa de personnes habilitées sur les chèques	100%	Très satisfaisant
3. existence du registre de transmission	68%	Peu satisfaisant
4. respects de la procédure de retrait	100%	Très satisfaisant

6.2.2 Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion des comptes clients

L'analyse des risques constituera pour nous d'apprécier les risques identifiés en terme de probabilité de survenance et d'impact tout en tenant compte des dispositifs de contrôle interne mis en place par la BMS-SA. Nos conclusions se fonderont principalement sur les résultats de tests d'audit que nous avons effectué et les critères que nous aurons fixés au préalable.

6.2.2.1 Les tests d'audit

Pour fonder notre opinion sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne existant, nous avons fait des tests d'audit. Ces tests sont de deux ordres : les tests de conformité et de permanence et les tests d'efficacité.

6.2.2.1.1 Les tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité et de permanence ont constitué à sélectionner un nombre limité de pièce pour s'assurer de l'application de procédure telle qu'elle a été décrite, ensuite en sélectionner un échantillon représentatif de la population étudiée sur une longue période. Nous nous sommes prioritairement intéressés aux pièces administratives de l'année 2010, mais à défaut de cela, nous nous rabattons sur l'exercice 2009. Le critère de base était la représentation de tous les mois dans l'échantillon.

6.2.2.1.2 Les tests d'efficacité

En raison de temps limité de notre passage, dans l'organisation, nous nous n'avons pas fait effectivement les tests de survenance et de fréquence des risques. Nous nous sommes limités à renseigner sur la survenance des risques. A chaque fois que nous avons constaté qu'un risque est survenu par le passé, nous avons essayé de connaître les causes et la fréquence avec laquelle il est survenu.

6.2.2.1.3 Les résultats de test d'audit

Nous avons fait des tests sur chaque sous processus séparément. Nous avons identifié des points de contrôle pour apprécier l'application effective des procédures telles qu'elles ont été décrites. Les résultats des tests nous ont aidés à se fonder une opinion sur la qualité du dispositif de contrôle interne. Les tests de conformité et de permanence sont présentés en annexe n°1 de la page. Ces résultats sont complétés par les tests d'efficacité et la conclusion de nos observations physiques. Le tableau ci-dessous présente les résultats des différents tests.

6.2.3 Evaluation des risques identifiés

Il est question ici d'évaluer le lien de chaque risque identifié avec les objectifs opérationnels du processus de gestion des comptes clients. Ces risques qui ont un lien fort avec les objectifs seront évalués en termes de probabilité de survenance et d'impact.

L'appréciation de la force du lien entre risques identifiés et objectifs, détermine le niveau d'optimisation des opérations, de protection de bien, de fiabilité et d'intégrité de l'information. L'appréciation de cette relation est qualitative et se fait en affectant une note de chaque relation risque-objectif.

Cette relation peut être : forte, moyenne, ou faible. C'est à partir de la probabilité de survenance et de gravité de l'impact qui sont des composantes qualitatives de l'évaluation que nous ferons cette évaluation des risques identifiés. Une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de l'impact que nous estimerons sera affectée à chaque risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°16 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus de gestion du compte client

Taches	Risques Opérationnels encourus (ROE)	Impact opérationnel sur les affaires	Evaluation	Constat	Dispositifs possibles	Efficacité d'application du dispositif
Ouverture de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture de compte pour un interdit bancaire ; ▪ Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse ; ▪ Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle. 	<p>Détérioration de l'image de la banque auprès des clients (la mauvaises publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels)/</p> <p>Baisse de rentabilité</p>	Faible	OUI (les contrôle inopinés sont obligatoires au moins une seule fois par mois, le contrôle des opérations journalières est obligatoire)	<p>Contrôle interne à tous les niveaux (le chef d'agence et le comptable doivent vérifier chaque jour le travail du caissier (enregistrement des dossiers d'ouverture) Vérification des dossiers</p>	Pas toujours appliqué
Enregistrement des comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement ▪ Erreur d'enregistrement 	Obligation de procéder à des corrections	Faible	OUI	<p>contrôle des dossiers d'ouverture</p>	

<p>Réception de chèques ou ordre de virement et enregistrement de dépôts</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement des encaissements - Réception des faux billets - Fraude sur le cheque - Perte des informations sur les créanciers 	<p>Perte des sommes moins importantes</p>	<p>Moyen</p>	<p>Oui</p>	<p>Le contrôle de chèque est une tache minimum à faire par le caissier</p>	<p>Presque toujours appliqué</p>
<p>Transmission à la comptabilité pour enregistrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement des encaissements ▪ Malversations sur les montants (chèques passés doublement par forçage d'un autre numéro) 	<p>Détérioration de l'image de la banque auprès des clients (la mauvaises publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels)/ Baisse de rentabilité</p>	<p>Faible</p>	<p>OUI</p>	<p>Contrôle interne (le comptable doit toujours procéder à la vérification des pièces avant l'enregistrement</p>	<p>Toujours appliqué</p>
<p>Versements espèces</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ versements fictifs ▪ détournement de fonds de clients (ses habilitations lui permettent de 	<p>Obligation pour la banque de rembourser le client lésé.</p>	<p>Faible</p>	<p>OUI (le recrutement des caissiers doit se faire sur test et leur</p>	<p>Caissier compétents, expérimentés, vigilants et efficaces.</p>	<p>Pas toujours appliqué</p>

	voir les soldes clients			évaluation de leur efficacité est continue).		
Opération de retrait	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraudes sur les chèques ; ▪ Chèque payé sans provision 	L'image de la banque peut se détériorer. Perte d'une somme financière plus ou moins importante	Faible	OUI	Contrôle interne (le comptable doit strictement vérifier de retrait individuel)	Pas toujours appliqué
Mémorisation des spécimens de signature	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non Validation de la saisie ▪ Erreur dans la saisie 	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients	Faible	OUI	Mise en place des dispositions des caissiers de spécimens de signatures et de photos des clients scannées	Toujours appliqué 'lorsque le caissier ne reconnaît pas le client, il a recours à ce dispositif)
Validation des spécimens scannés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-conformité du spécimen de signature 	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.	Moyen	OUI	Le contrôle de spécimens de signature est une tâche minimum par le caissier.	Presque toujours appliqué

<p>Fermeture de compte</p>	<p>Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée. 	<p>Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients.</p> <p>Mise en doute de la crédibilité du caissier.</p>	<p>Faible</p>	<p>Oui</p>	<p>Obligation pour le caissier de vérifier les dossiers de fermeture du compte client</p>	<p>Toujours appliqué</p>
-----------------------------------	---	---	---------------	------------	---	--------------------------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.3.1 Résultats de test de permanence

Les résultats de test de permanence sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 17: résultats de test de permanence

Date	N°	Libellé	N ° du livret du client	Fiche de liaison	Visa ou signature	montant	Archive
12/01/2011	R12336	Retrait	702012336	Ok	Ok	Ok	Ok
12/01/2001	R14003	Retrait	701214003	Ok	Ok	Ok	Ok
12/01/2011	D13001	Dépôt	405013001	Ok	Ok	Ok	Ok
13/01/2011	D12010	Dépôt	405212010	Ok	Ok	Ok	Ok
13/01/2011	D11012	Dépôt	401311012	Ok	Ok	Ok	Ok
13/01/2011	R14412	Retrait	713514412	Ok	Ok	Ok	ok

6.2.3.2 Echelle d'Evaluation de probabilité d'occurrence de risque

Tableau n° 18: Echelle d'Evaluation de probabilité d'occurrence de risque

Cotation	Probabilité	Description de caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Inefficacité extrême de dispositifs
4	Forte	Dispositifs peu efficaces
3	Moyenne	Dispositifs efficace
2	Faible	Dispositifs moyennement efficaces
1	Très faible	Dispositifs très efficaces

Source : nous même

Cette mesure de probabilité nous permet de faire une cotation de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du processus de gestion de comptes clients.

6.2.3.3 Probabilité de survenance des risques opérationnels du compte client.

Risques opérationnels	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1. Ouverture de compte pour un interdit bancaire	1	Très faible	Existence des conditions de banque et les notes de services relatifs aux opérations ?
2. Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse	1	Très faible	Vérifie l'exhaustivité des documents requis
3. Enregistrement des comptes	1	Très faible	Existence des dossiers administratifs des clients
4. Fermeture d'un compte sans autorisation par une	1	Très faible	la clôture autorisée par une

personne habilitée			personne habilitée.
5. Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle.	1	Très faible	Existence d'un détecteur de faux billets.
6. Fraudes sur les chèques	2	Faible	Validité du chèque (avec toutes les mentions obligatoires)
7. remise de chéquier à un interdit bancaire	2	Faible	Vérification sur le bordereau et les chèques.
8. remise de chéquier à un titulaire de compte clôturé	1	Très faible	Mise à jour du dossier d'ouverture et de clôture de compte client
9. impayés et incidents de paiement	1	Très faible	validité de l'effet ; de la régularité de la suite des endos et l'acceptation de l'effet.
10. virements fictifs	3	Moyen	Traçabilité des chèques en cours

La mesure de probabilité étant achevée, nous passons à celle de l'impact de la gravité des risques opérationnels.

6.2.3.4 Mesure de la gravité de l'impact du risque opérationnel

Elle se fait de bien évidemment de manière quantitative, par affectation d'une côte avant de 1 à 5 aux catégories (mineur, significatif, majeur, critique et catastrophique) de l'impact. Le tableau ci-dessous montre cette mesure de l'impact.

Tableau n°19 : mesure de gravité de l'impact du risque opérationnel

Cotation	Gravité de l'impact	Description des dégâts
5	Catastrophe	Perte lourde sur le plan financier, dégradations des informations financières et non financières, patrimoine dévasté
4	Critique	Perte lourdes sur le plan financier, sur la rapidité et la qualité de l'information financière et non financière.
3	Significatif	Pertes modérées des effets de risques en terme financier et qualité de l'information financière et non financière.
2	Mineur	Impact négligeable sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, la qualité d'information en termes de patrimoines.
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, pertes non considérables de la fiabilité, de l'intégrité et de la sécurité des informations et des biens

6.2.3.5 Impact des risques opérationnels

Tableau n° 20: Impact des risques opérationnels

Risques opérationnels	Côte	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
Ouverture de compte pour un interdit bancaire	1	Très faible	Contrôle interne à tous les niveaux (le chef d'agence et le comptable doivent vérifier chaque jour le travail du caissier (enregistrement des dossiers d'ouverture) Vérification des dossiers
Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse	1	Très faible	contrôle des dossiers d'ouverture
Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle	1	Très faible	Le contrôle de chèque est une tâche minimum à faire par le caissier
Erreur d'enregistrement	1	Très faible	Contrôle interne (le comptable doit toujours procéder à la vérification des pièces avant l'enregistrement
Omission d'enregistrement	1	Très faible	Caissier compétents, expérimentés, vigilants et efficaces.
Détournement des encaissements	2	Faible	Contrôle interne (le comptable doit strictement vérifier de retrait individuel)
Réception des faux billets	2	Faible	Mise en place des dispositions des caissiers de spécimens de signatures et de photos des clients scannées
fraude sur le chèque	1	Très faible	Le contrôle de spécimens de signature est une tâche minimum par le caissier.
Perte des informations sur les créanciers	1	Très faible	Obligation pour le caissier de vérifier les dossiers de fermeture du compte client
Omission d'enregistrement des encaissements	3	Moyen	Me contrôle de l'enregistrement de l'encaissement est une tâche minimum à faire par le caissier

Malversations sur les montants (chèques passés doublement par forçage d'un autre numéro)	2	Faible	Extrême vigilance au niveau des billets récoltés.
versements fictifs	3	Moyen	Caissier compétent, expérimenté, vigilant et efficace
détournement de fonds de clients (ses habilitations lui permettent de voir les soldes clients)	1	Très faible	Verrouillage du menu « position de compte » privant le caissier de voir le solde des comptes.
Fraudes sur les chèques ;	1	Très faible	Extrême vigilance au niveau du chèque reçus.
Chèque payé sans provision	3	Moyen	Vérification des chèques reçus des clients
Non Validation de la saisie	2	Faible	Contrôle interne à tous les niveaux (le chef d'agence et le comptable doivent vérifier chaque jour le travail du caissier (enregistrement des dossiers d'ouverture) Vérification des dossiers
Erreur dans la saisie	3	Moyen	
Non-conformité du spécimen de signature	1	Très faible	Mise à la disposition des caissiers de spécimens de signatures et photo des clients scannés
réception des billets invalides (deux portions différentes de billets recollés)	1	Très faible	Contrôle interne (le comptable doit procéder régulièrement à la vérification des billets)
contestation du montant remis au caissier (sommes non comptées devant le client)	1	Très faible	Contrôle interne (le comptable doit procéder régulièrement au comptage des billets devant les clients)
détournement des fonds de clients (client analphabètes)	1	Très faible	Recrutement des caissiers honnêtes et sincères
vol et fraude sur le compte d'un client (falsification de l'identité d'un client par un individu)	1	Très faible	Vérification stricte à tous les niveaux

Perte des informations sur les créanciers	1	Très faible	Chèque libellé au nom du propriétaire ou renseignement nécessaire du porteur de chèque Enregistrement du dépôt dès la réception
réception de chèque invalide (absence de signature du titulaire, de la date, de la domiciliation...)	3	Moyen	
Non-conformité du spécimen de signature	1	Très faible	- Vérification périodique des cahiers de transmissions - Consultation régulière des dossiers d'ouverture des comptes. Comparaison régulière des cartons de signature avec les signatures enregistrés dans le progiciel delta Bank

6.2.4 Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité de survenance

La mesure de la probabilité et l'impact des risques identifiés étant faits, nous procédons à leur hiérarchisation à travers ces deux composantes.

6.2.4.1 Hiérarchisation des risques identifiés par rapport à la probabilité de survenance

Tableau n°21 : hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité de survenance

Risques opérationnels	Probabilité d'occurrence	
	Cotation	Catégorie
Ouverture de compte pour un interdit bancaire	1	Détérioration de l'image de la banque auprès des clients (la mauvaises publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels)/
	1	Baisse de rentabilité
Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse	1	Obligation de procéder à des corrections
Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle	1	Perte des sommes moins importantes
Erreur d'enregistrement	1	Détérioration de l'image de la banque auprès des

		clients (la mauvaise publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels).
		Baisse de rentabilité
Omission d'enregistrement	1	Obligation pour la banque de rembourser le client lésé.
fraude sur le chèque	1	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.
Perte des informations sur les créanciers	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
détournement de fonds de clients (ses habilitations lui permettent de voir les soldes clients)	1	Détournement de l'image de la banque auprès de ses clients
Fraudes sur les chèques ;	1	Perte de sommes d'argent moins important
Non-conformité du spécimen de signature	1	
Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
réception des billets invalides (deux portions différentes de billets recollés)	1	L'image de la banque peut se détériorer. Perte d'une somme financière plus ou moins importante
contestation du montant remis au caissier (sommes non comptées devant le client)	1	
détournement des fonds de clients (client analphabètes)	1	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.
vol et fraude sur le compte d'un client (falsification de l'identité d'un client par un individu)	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
non traçabilité des opérations (contestation de la part du client)	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients
Détournement des encaissements	2	L'image de la banque peut se détériorer. Perte d'une somme financière plus ou moins importante
Réception des faux billets	2	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients
Malversations sur les montants (chèques passés doublement par forçage d'un autre numéro)	2	La crédibilité des comptables est mise en doute : baisse de la productivité
Non Validation de la saisie	2	Reprise de l'opération de saisie: ralentissement de l'activité du caissier)
Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ;	2	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
Omission d'enregistrement des encaissements	3	Obligation pour le comptable de procéder à des régularisations postérieures
versements fictifs	3	Reprise de l'opération de saisie (car le ticket de versement produit par la machine ne sera pas au

		nom du client : ralentissement de l'activité du caissier)
Chèque payé sans provision	3	Perte de sommes d'argent moins important
Erreur dans la saisie	3	L'image de la banque peut se détériorer, perte de rentabilité
réception de chèque invalide (absence de signature du titulaire, de la date, de la domiciliation...)	3	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.

6.2.4.2 Hiérarchisation par rapport à la gravité de l'impact

Tableau n°22 : hiérarchisation par rapport à la gravité de l'impact

Risques opérationnels	Probabilité	d'occurrence
	Cotation	Catégorie
Omission d'enregistrement des encaissements	3	Obligation pour le comptable de procéder à des régularisations postérieures
versements fictifs	3	Reprise de l'opération de saisie (car le ticket de versement produit par la machine ne sera pas au nom du client : ralentissement de l'activité du caissier)
Chèque payé sans provision	3	Perte de sommes d'argent moins important
Erreur dans la saisie	3	L'image de la banque peut se détériorer, perte de rentabilité
réception de chèque invalide (absence de signature du titulaire, de la date, de la domiciliation...)	3	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.
Détournement des encaissements	2	L'image de la banque peut se détériorer. Perte d'une somme financière plus ou moins importante
Réception des faux billets	2	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients
Malversations sur les montants (chèques passés doublement par forçage d'un autre numéro)	2	La crédibilité des comptables est mise en doute : baisse de la productivité
Non Validation de la saisie	2	Reprise de l'opération de saisie: ralentissement de l'activité du caissier)
Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ;	2	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
Ouverture de compte pour un interdit bancaire	1	Détérioration de l'image de la banque auprès des clients (la mauvaises publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels)/
	1	Baisse de rentabilité
Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse	1	Obligation de procéder à des corrections
Tentative de blanchiment de l'argent		Perte des sommes moins importantes

d'origine criminelle	1	
Erreur d'enregistrement	1	Détérioration de l'image de la banque auprès des clients (la mauvaises publicité effectuée par un client peut démotiver les autres et même les clients potentiels)/ Baisse de rentabilité
Omission d'enregistrement	1	Obligation pour la banque de rembourser le client lésé.
fraude sur le chèque	1	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.
Perte des informations sur les créanciers	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
détournement de fonds de clients (ses habilitations lui permettent de voir les soldes clients	1	Détournement de l'image de la banque auprès de ses clients
Fraudes sur les chèques ;	1	Perte de sommes d'argent moins important
Non-conformité du spécimen de signature	1	
Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
réception des billets invalides (deux portions différentes de billets recollés)	1	L'image de la banque peut se détériorer. Perte d'une somme financière plus ou moins importante
contestation du montant remis au caissier (sommes non comptées devant le client	1	
détournement des fonds de clients (client analphabètes)	1	La crédibilité du caissier est mise en doute : baisse de productivité.
vol et fraude sur le compte d'un client (falsification de l'identité d'un client par un individu)	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients. Mise en doute de la crédibilité du caissier.
non traçabilité des opérations (contestation de la part du client	1	Détérioration de l'image de la banque auprès de ses clients

6.2.5 Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maitrise

L'ensemble des outils utilisés dans le cadre de cette étude tels que: le narratif, le flow-chart, le QCI (annexe n°, la grille de séparation de tâche, etc.), nous ont permis de relever des points forts du dispositif de gestion de risque mis en place par la BMS-SA. Pour mieux évaluer ces dispositifs, nous avons défini une échelle d'appréciation allant de 1 à 5 telle que présente dans le tableau ci-dessous :

6.2.6 Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise de risque

Tableau n°23 : Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise de risque

Critère d'appréciation	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques
Existence du dispositif systématiquement appliqué	5	Très efficace
Dispositif en place et appliqué	4	Satisfaisant
Dispositif existant et appliqué avec lacune	3	Acceptable
Existence d'un dispositif, mais pas toujours appliqué	2	Pas efficace
Inexistence du dispositif	1	Inexistant

6.2.7 Le plan d'action

Le plan d'action que nous proposons en vue de la maîtrise des risques opérationnels lié au processus de gestion de comptes client de la BMS-SA est consigné dans le tableau ci-après. Ce plan d'action prend seulement les risques 1°, 2°, 3° et 4° priorité.

Nous tenons à signaler que certains risques de la 4° période ne seront pas pris en compte du fait que l'efficacité du dispositif est satisfaisante et le niveau de l'impact étant mineur sur l'aide à la décision. Ce plan d'action, pour la maîtrise des risques est composé : de tâches, des risques encourus, du dispositif proposé, de niveau de priorité d'action, de la qualité de l'action et des délais de mis en œuvre.

Tableau n°24 : Plan d'action

Tâches	Risques	Dispositifs	Action à entreprendre		
			Priorité	Qualité	Délais
Ouverture de comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture de compte pour un interdit bancaire ; ▪ Ouverture de comptes fictifs utilisés de manière frauduleuse ; ▪ Tentative de blanchiment de l'argent d'origine criminelle. 	Renforcer le dispositif du contrôle interne à tous les niveaux (de la direction jusqu'aux différentes agences).		Précaution	Une semaine
Enregistrement des comptes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement ▪ Erreur d'enregistrement 	contrôle des dossiers d'ouverture		Précaution	Une semaine
Réception de chèques ou ordre de	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement des encaissements - Réception des faux 	Le contrôle de chèque est une tâche		Précaution et prévention	immédiat

virement et enregistrement de dépôts	billets - Fraude sur le cheque - Perte des informations sur les créanciers	minimum à faire par le caissier			
Transmission à la comptabilité pour enregistrement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission d'enregistrement des encaissements ▪ Malversations sur les montants (chèques passés doublement par forçage d'un autre numéro) 	Contrôle interne (le comptable doit toujours procéder à la vérification des pièces avant l'enregistrement)	1	précaution	Deux jours
Versements espèces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ versements fictifs ▪ détournement de fonds de clients (ses habilitations lui permettent de voir les soldes clients) 	Recruter les Caissiers compétents, expérimentés pour vigilance et efficacité.	2	Précaution	Un mois
Opération de retrait	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraudes sur les chèques ; ▪ Chèque payé sans provision 	Contrôle interne (le comptable doit strictement vérifier de retrait individuel)	1	Précaution	immédiat
Mémorisation des spécimens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non Validation de la saisie ▪ Erreur dans la saisie 	Renforcer le disposition de mémorisation automatique de spécimen de	3	Précaution et	Une semaine

de signature		signatures et de photos des clients scannées		prévention	
Validation des spécimens scannés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-conformité du spécimen de signature 	Former le caissier pour renforcer le contrôle de spécimens de signature	4	précaution	Deux mois
Fermeture de compte	<p>Fermeture d'un compte sans restitution des formules de chèques ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture d'un compte sans autorisation par une personne habilitée. 	double vérification les dossiers de fermeture du compte client	5	Prévention	Trois mois

6.2.8 : Recommandations

Les recommandations sont orientées vers les risques opérationnels dont le dispositif mis en place depuis 2006 par la BMS-SA mérite une mise à jour. En outre, nous ferons des recommandations d'ordre organisationnel.

6.2.8.1 Recommandation relative à l'examen d'ouverture de compte

Nous recommandons à l'agent de guichet de veiller sur la mise à place d'un des registres d'ouverture de compte et des incidents.

L'instauration d'un registre d'ouverture de compte et le registre des incidents sont d'une importance capitale afin de bien apprécier l'ouverture systématique des clients. C'est à ce niveau que le maximum des informations sur le client doit être recensé avant que celui-ci ne soit accepté en tant client.

6.2.8.2 Recommandation relative à la mise a jour des dossiers d'ouverture de compte client

Nous recommandons à l'agent comptable ou à l'agent du guichet de veiller sur la mise en place d'un tableau de bord, car le tableau de bord est un outil qui permettra de suivre et contrôler les clients en cas de changement de statut et d'adresses pour les particuliers et associés.

Cet outil précieux de gestion contribuera à la diminution des risques de disparition des clients en cas d'acte frauduleux.

6.2.8.3 Recommandation relative à la transmission des dossiers d'ouverture et des chèques

Nous recommandons à l'agent comptable veiller sur le délai de traitement et transmission des dossiers d'ouverture et de chèques au siège pour actualisation des informations relatives aux clients doit se faire selon un temps bien défini.

Nous recommandons également à la direction des opérations de diligenter scrupuleusement au suivi des dossiers de transmission afin d'avoir des informations fiables en temps réel.

6.2.8.4 Recommandation relative à la réception et contrôle des chèques à l'encaissement

Nous recommandons à la direction Générale :

- de veiller sur le renforcement de dispositif de contrôle des chèques émis et les spécimens de signature concernée avant toute transmission ;
- de diligenter automatiquement dès la réception de chèque, un examen sur la réalité, la conformité par rapport au spécimen de signature.

Le contrôle interne à ce niveau permet de minimiser les éventuelles erreurs et autres aléas de traitement de chèques.

6.2.8.5 Recommandation relative au paiement dans le guichet des agences

Nous recommandons des opérations de doter les chefs d'agence et les agents du guichet un détecteur secours de faux billet.

Ce dispositif permet à la BMS-SA de renforcer l'efficacité des opérations de paiement dans les différents guichets.

6.2.8.6 Recommandation relative à la diffusion des conditions de banque

Nous recommandons à direction de BMS-SA et à tous les chefs d'agence de veiller sur l'affichage des conditions de la banque à tous les guichets et agences.

Cette pratique permet aux clients de faire une vue d'ensemble sur les différents comptes afin d'en ouvrir ce qu'il convient.

6.2.8.7 Recommandation relative à la gestion des comptes dormants

Nous recommandons à la Direction Générale veiller sur la mise en place d'un système d'alerte.

Cet outil permet générer le déclenchement des comptes dormants des clients à chaque fois que l'opération les concernant se passe dans le système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Le chapitre premier de cette deuxième partie consacré à la présentation de la BMS-SA nous a permis de prendre connaissance de l'entité et de son environnement. Le deuxième chapitre a été consacré à la description de l'existant et à la présentation du dispositif de maîtrise des risques.

Et enfin, le troisième consacré à l'évaluation des risques proprement dite. Il reste donc à la Direction de la BMS-SA de s'approprier ce travail pour la gestion des comptes clients efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que l'objectif est atteint gauche et prétentieux, car la question de recherche que nous nous sommes posées a trouvé de solution possible.

Ce modèle d'analyse nous a permis de mettre en pratique dans la deuxième partie de notre étude afin de répondre à cette question. Ainsi, la revue de littérature en première partie nous a permis de comprendre les généralités sur les comptes clients et la notion de risque ainsi que l'activité bancaire et ses risques majeurs.

La mise en œuvre de notre méthodologie de recherche nous a permis d'atteindre nos propositions de solution à la problématique et au regard des résultats obtenus qui font apparaître nombres faiblesses du dispositif du contrôle interne appliqué à la gestion de comptes clients.

Selon Inselle pollain et Frédéric lespy (2003.8) « l'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui sait se protéger des dangers qu'elle maîtrise mal, et analyser pour mieux les contrôler, les impondérables de ses activités et de ses décisions » de surcroit, notre thème ne laisse pas indifférent un pertinent problème de gestion de compte clients.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe1 : Questionnaires sur l'évaluation du contrôle interne

Mémoire	Direction des opérations	Inspection Générale :	
Exercice : 2010		De la BMS	
		Réf :	Folio : ½
Date : 17/10/10			

- S'assurer que la BMS dispose un manuel efficace
- S'assurer que cette procédure édictée est clairement appliquée par l'ensemble des personnels de la banque

	oui	non	Observations
1. La BMS dispose-t-elle d'un manuel de gestion des risques ?	X		Mais, nécessite une mise à jour
2. Cette procédure est-elle clairement décrite ?	X		Idem précédent
3. Si oui : - est-elle régulièrement appliquée ? - est-elle connue par tous les agents intervenant dans le processus de gestion de compte client ?	X X		
4. Cette procédure est-elle régulièrement actualisée ?		X	Date de mise à jour : Février 2006
5. Existe-il un responsable nommé désigné pour le respect au quotidien de la procédure de gestion de compte ?		X	Seulement le contrôle permanent des inspecteurs
6. Existe t-il une politique bien définie et validée par la direction pour la gestion des risques	X		

principaux ?			
7. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise œuvre et la surveillance des procédures de gestion de risques ?		X	A part les recommandations des auditeurs.
8. Les responsabilités en matière de risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?	X		
9. Les expériences passées de la banque en matière de risques sont-elles prises en considération ?	X		
10. La culture de risque parait-elle nouvelle à la banque et aux agents ?		X	
11. La banque a-t-elle fixé des objectifs en matière de risques ?	X		
12. Existe-il une politique de cotation de risque ?		X	
13. Une politique nouvelle en matière de gestion de risque est-elle envisagée dans le court et moyen terme ?		X	

Annexe2 : Questionnaire sur l'ouverture de compte

	Agence PMI/PME	Service audité :	
Exercice : 2010		Réf : 03	Folio : 1/3
Date : 13/07/2010			

Objectifs :

- S'assurer que les ouvertures de comptes sont autorisées par une personne habilitée ;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que toutes les pièces requises figurent au dossier d'ouverture ; ▪ S'assurer que la fiche d'ouverture est bien renseignée et signée par le ou les titulaires ; ▪ S'assurer que les procédures destinées à lutter contre le blanchiment de l'argent de la drogue sont clairement perçues et appliquées par le personnel chargé de gérer les comptes. 			
1. Les ouvertures de compte sont-elles autorisées par le responsable de l'agence ?	X		
2. Les pièces administratives et juridiques fournies sont-elles régulières ? (CNI, certificat de résidence, PV des instances d'orientation et de décision, statuts, pouvoirs...).	X		Pas de certificat de résidence, ni des instances d'orientation et de décision, statuts, pouvoir pour les nationaux
3. L'identification du client est-elle bien répertoriée dans Delta-Bank ?	X		Le logiciel n'exige pas le pouvoir des clients lors de l'ouverture de compte
4. Le premier versement a-t-il atteint le minimum requis conformément aux conditions de banque ?	X		25000 F Pour les particuliers, 100 000 F pour les associés et sociétés ; 125 000 pour les commerçants
5. La signature du client est-elle scannée ?	X		
6. La fiche d'ouverture de compte est-elle visée par le chef des opérations de guichet et par le responsable de l'animation du guichet ?	X		Mais par le service Audit et inspection

7. Une lettre d'accueil a-t-elle été envoyée au client pour s'assurer de l'exactitude de l'adresse indiquée ?		X	
8. Les clients de mauvaise foi décelés sont-ils régulièrement déclarés aux personnels intervenants ?	X		Les auditeurs
Quelles sont les intervenants dans le processus d'ouverture de comptes?			Agent du guichet, chef d'agence e service juridique pour le visa
9. Existe-t-il des fiches de poste		X	Pas de fiche de poste à l'agence, mais y existe au siège
10. Existe-t-il des critères à l'endroit des clients pour l'ouverture des comptes	X		Etre âgé de 18 ans et disposé des pièces nécessaires
11. Existe-il une politique de vérification de l'identité des clients?		X	Seulement la vérification des documents
12. les signatures et l'identité de clients sont-ils numérisées lors de l'ouverture de comptes?	X		L'agent du guichet de PMI PME procède exceptionnellement à la numérisation
13. Existe-il une fiche d'identité dépôt			
14. Existe-il un registre de classement et d'archivage par ordre alphabétique	X		Par ordre numérique des comptes
15. Existe- il des cahiers de transmission des dossiers d'ouverture de comptes au chef de service Opérations		X	Pas de cahier de transmission à l'agence, mais y existe

			au siège
16. Le délai de transmission de dossiers sont-ils respectés	X		Automatique
17. Les délais de disposition de carnet de chèque sont-ils respectés	X		

Annexe3 : Questionnaire sur les opérations de retrait

	Agence PMI/PME	Service audité :	
Exercice : 2010		Réf :	Folio : 1/2
Date : 13/07/2010			

Objectifs :

- S'assurer de la validité du chèque (avec toutes les mentions obligatoires) ;
- S'assurer que le chèque n'est pas frappé d'opposition ;
- S'assurer de l'existence d'une provision suffisante.

1. L'existence d'un chèque ?	X		
2. La régularité de ce document (endos par le client) ?	X		-
3. Y a-t-il conformité entre la signature figurant sur le chèque et celle portée sur la	X		

fiche d'ouverture de compte ?			
4. Le cachet « signature vérifiée » est-il opposé sur le chèque ?	X		
5. Le visa du gestionnaire du compte figure-t-il sur le bordereau de retrait en cas d'insuffisance de provision ?		X	Ce sont les inspecteurs qui mettent leur visa sur le bordereau de retrait en cas d'insuffisance de provision
6. L'identification du bénéficiaire est-elle matérialisée au dos du chèque ainsi que sur le bordereau de retrait ?	X		
7. Ce bordereau est-il cacheté par le caissier payeur ?	X		
8. Le bordereau de retrait est-il signé aussi bien par le bénéficiaire que par le caissier pour attester le paiement ?	X		
9. Existe-t-il un rapprochement entre le numéro du compte inscrit sur le chèque à celui figurant sur le bordereau de retrait ?	X		

promotion 21	Agence PMI/PME	Service audité :	
		Réf :	Folio :
Exercice : 2010			

Date : 13/09/2010			
		Réf : 03	Folio :

Annexe4 : Questionnaire sur les opérations de versements espèces

Objectifs du contrôle :			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ s'assurer que les versements sont réels 			
Le caissier utilise t-il un détecteur de faux billets ?	X		
1. Existe-t-il une fiche de versement signée par le déposant portant le billetage ainsi que le nom du titulaire du compte ?	X		-
2. Le bordereau produit à l'issue du versement est-il cacheté et signé par le caissier ?	X		
3. Le déposant a-t-il signé sur le bordereau pour confirmer que le versement s'est bien effectué ?	X		
4. Sur une période significative, s'assurer que l'encaisse maximum fixée n'est pas dépassée ?	X		
5. A contrario, le montant assuré n'est-il pas excessivement supérieur à l'encours autorisé ?	X		
6. Existe-t-il un rapprochement entre le numéro du compte inscrit sur le chèque à celui figurant sur le bordereau de retrait ?	X		

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne sur la gestion des spécimens de signatures

PROMOTION 21 DAC / EQUIPE N° 8	Agence PMI/PME	Service audité :	
		Réf :	Folio :
		Exercice : 2010	
		Date : 13/09/2010	

1- quel est votre rôle dans le processus de gestion de spécimens de signature ?			Joue exceptionnellement le rôle de Vérification pour les tâches de caissière
2- sur quelle base validez – vous les spécimens ?			Sur le bas de signature conforme
3- combien de temps après la signature recevez- vous le carton de signature pour validation ?			Automatique
4- existe t-il un cahier de transmission entre l'agent du guichet et le chef des opérations? Et le service informatique		X	
5- avez- vous une idée su la durée de traitement du carton d'ouverture au niveau du service informatique et opérations ?		X	
6- l'agent du guichet dispose t- il du spécimen de la signature des clients ?	X		

7- est-il arrivé que des cartons d'ouverture aient été rejetés ? (si oui quelles sont les raisons ?)		X	Aucun rejet au niveau de l'agence PMI PME
8- Les attributions du /ou des signataires sont-ils bien renseignés	X		
9- Le numéro, nom du/ou des bénéficiaires et le motif de l'ordre sont-ils bien saisis	X		Le motif des d'ordre n'est pas tenu en compte dans la saisie
10- Faites- vous des rapprochements entre le montant en chèque et en lettre ?	X		
11- Les contrôles sont-ils matérialisés sur les dossiers?	X		
12- L'endos du chèque au porteur est-il bien renseigné	X		Quelques un ne sont pas correctement renseignés
13- Existe-il un comité de contrôle des dossiers des clients pour les personnes morales		X	

Diagramme de circulation : Ouverture de compte-Clients

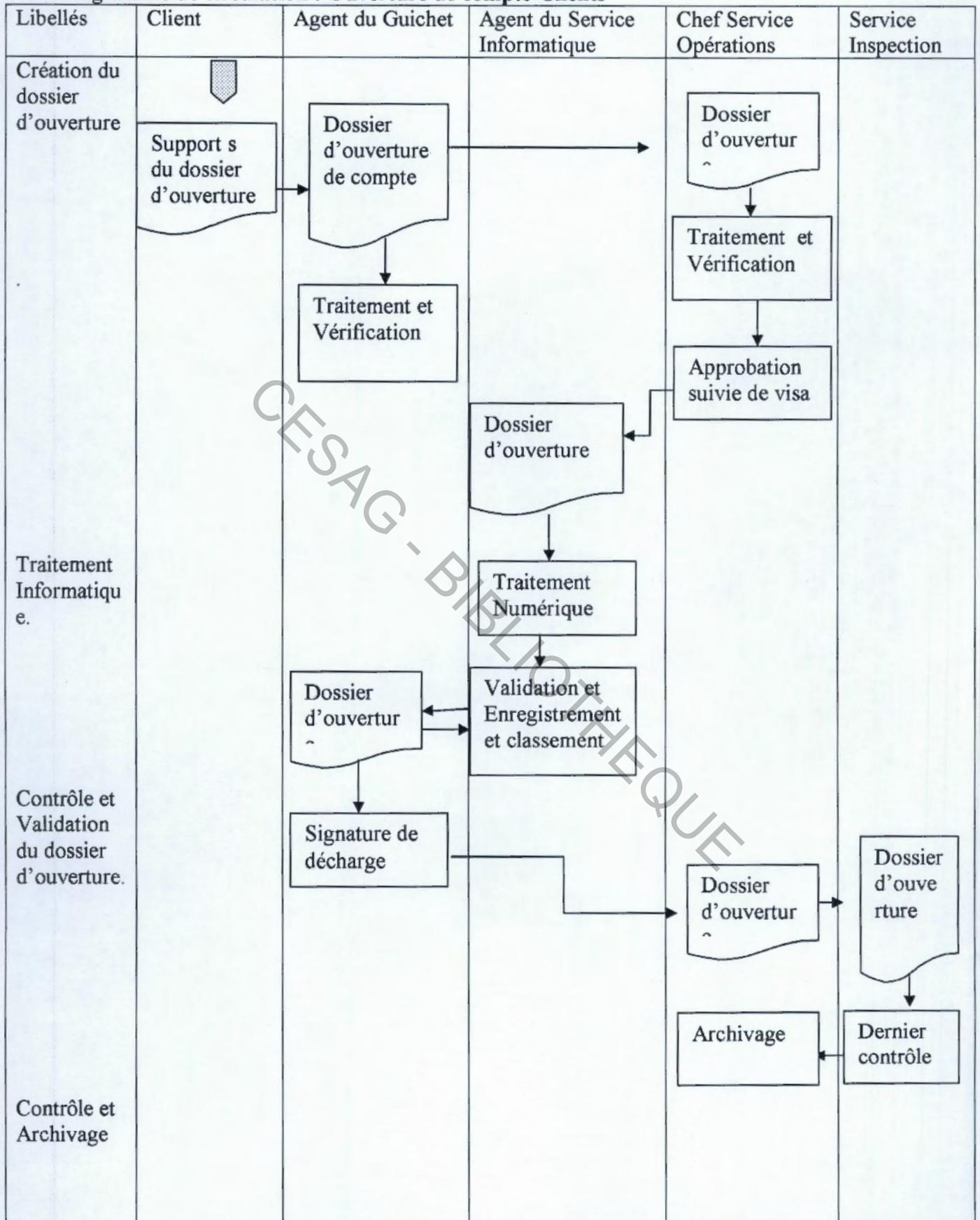


Diagramme de circulation : Gestion des Signatures

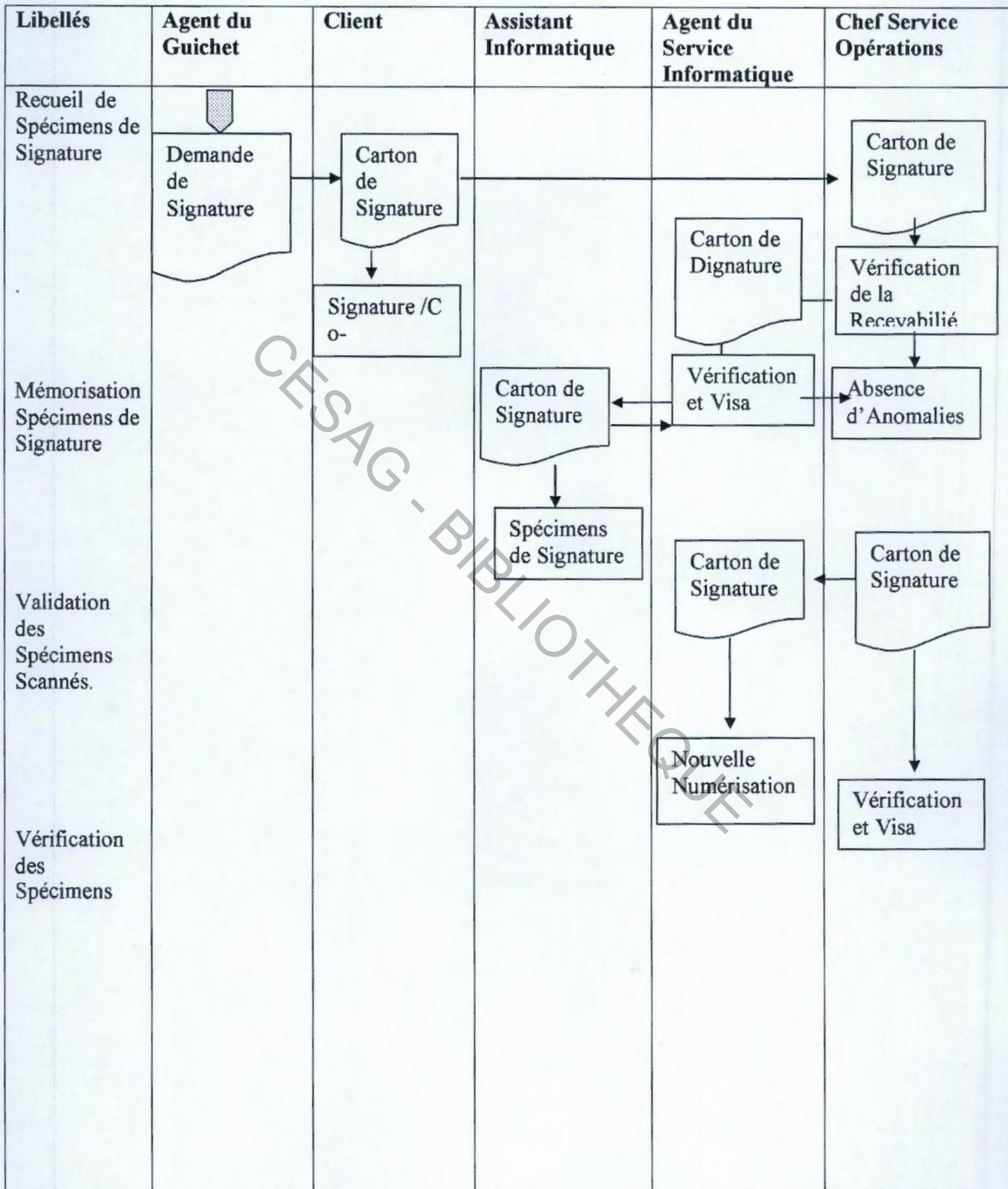


Diagramme de circulation : Remise de chèque Compensables

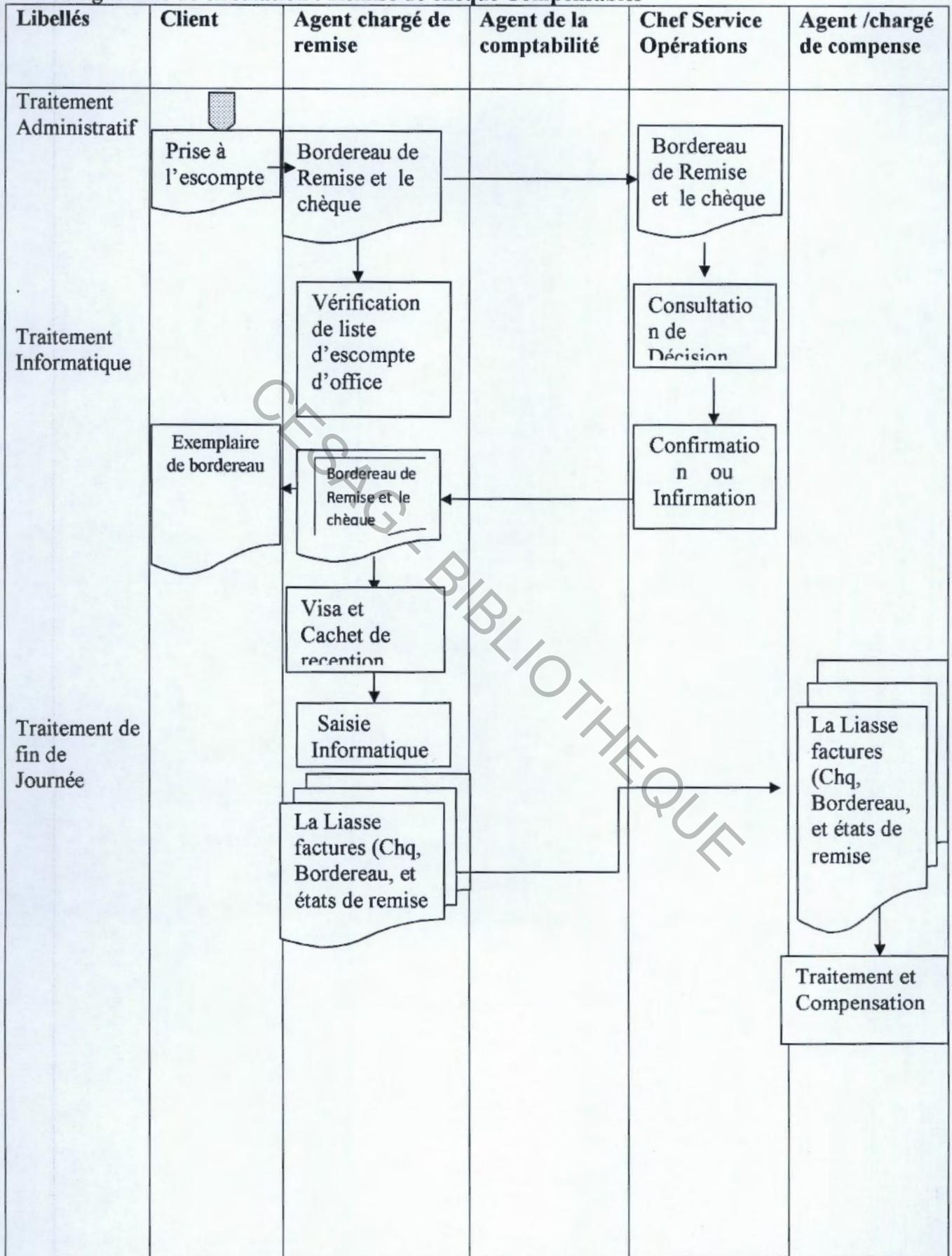


Diagramme de circulation : Remise de chèque BMS-BMS

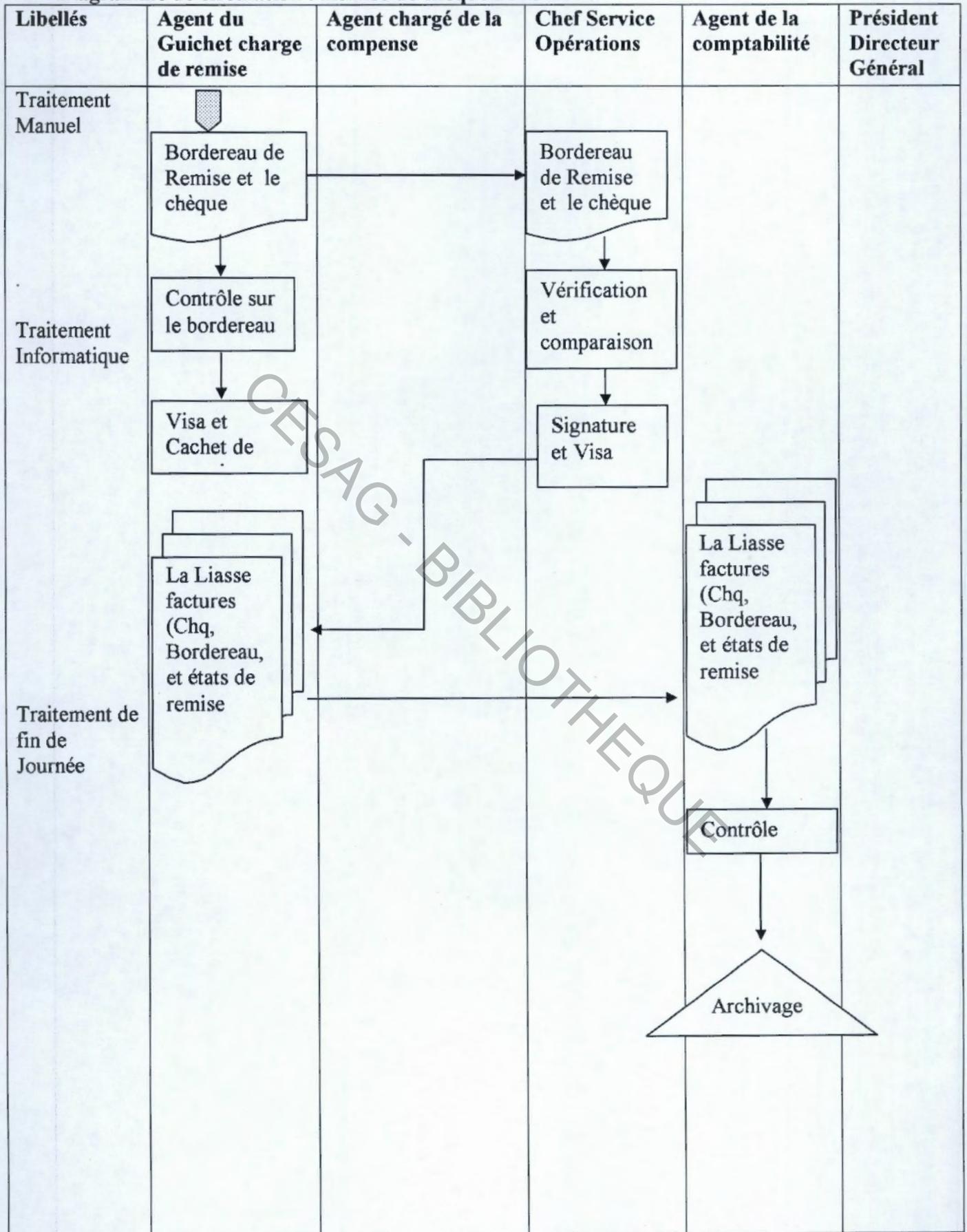
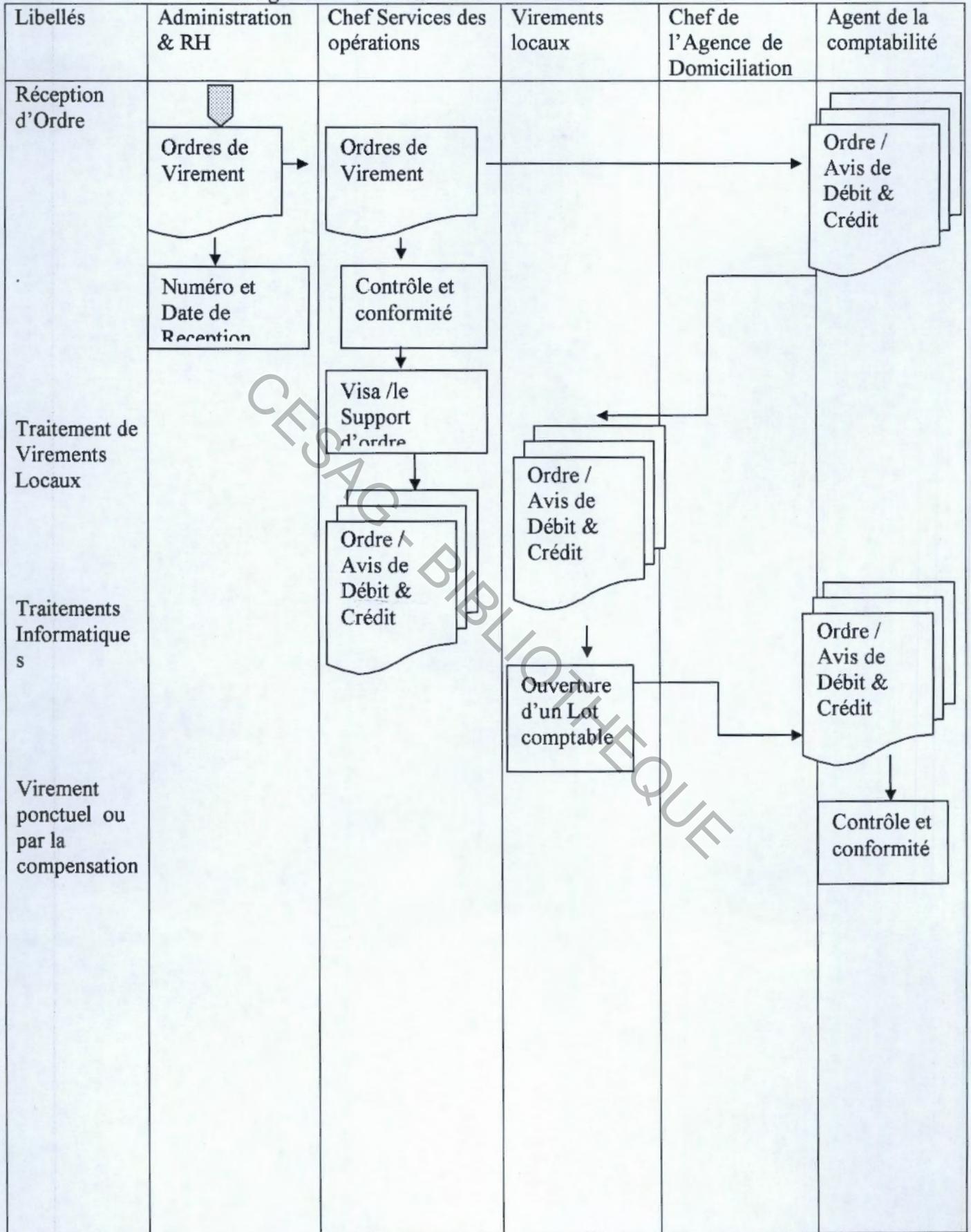


Diagramme de circulation : Virements locaux émis



Annexe 6: Liste des documents requis pour ouvrir un compte par nature de clientèle.

Document	Particuliers	Personne morale commerçante (société de capitaux)	Personne morale non commerçante (GIE ; ONG ; COOPERATIVE ; ASSOCIATION)	Entrepreneurs individuels et commerçant	SFD
Deux photos	X	Mandataire	Mandataire	X	Mandataire
Copie pièce d'identité	X	Mandataire	Mandataire	X	
Exemplaire statuts		X	Association, ONG		X
Extrait Régie de commerce		X	GIE	X	
Carte fiscale		X	GIE	X	
Déclaration de patente en cours de validité ou attestation d'exonération		X		X	
Mandat express		En cas de mandataire non sociale			
Attestation d'agrément		BTP ; Professions Libérales		BTP ; Professions Libérales	
Règlement intérieur			Association ; ONG		X
Récépissé,			Coopérative,		

Accord cadre (AC)			association, ONG(AC)		
Procuration signée et certifiée	Du mandant				
PV Assemblée générale			Association, Coopérative		
Convention avec ministère des finances					X

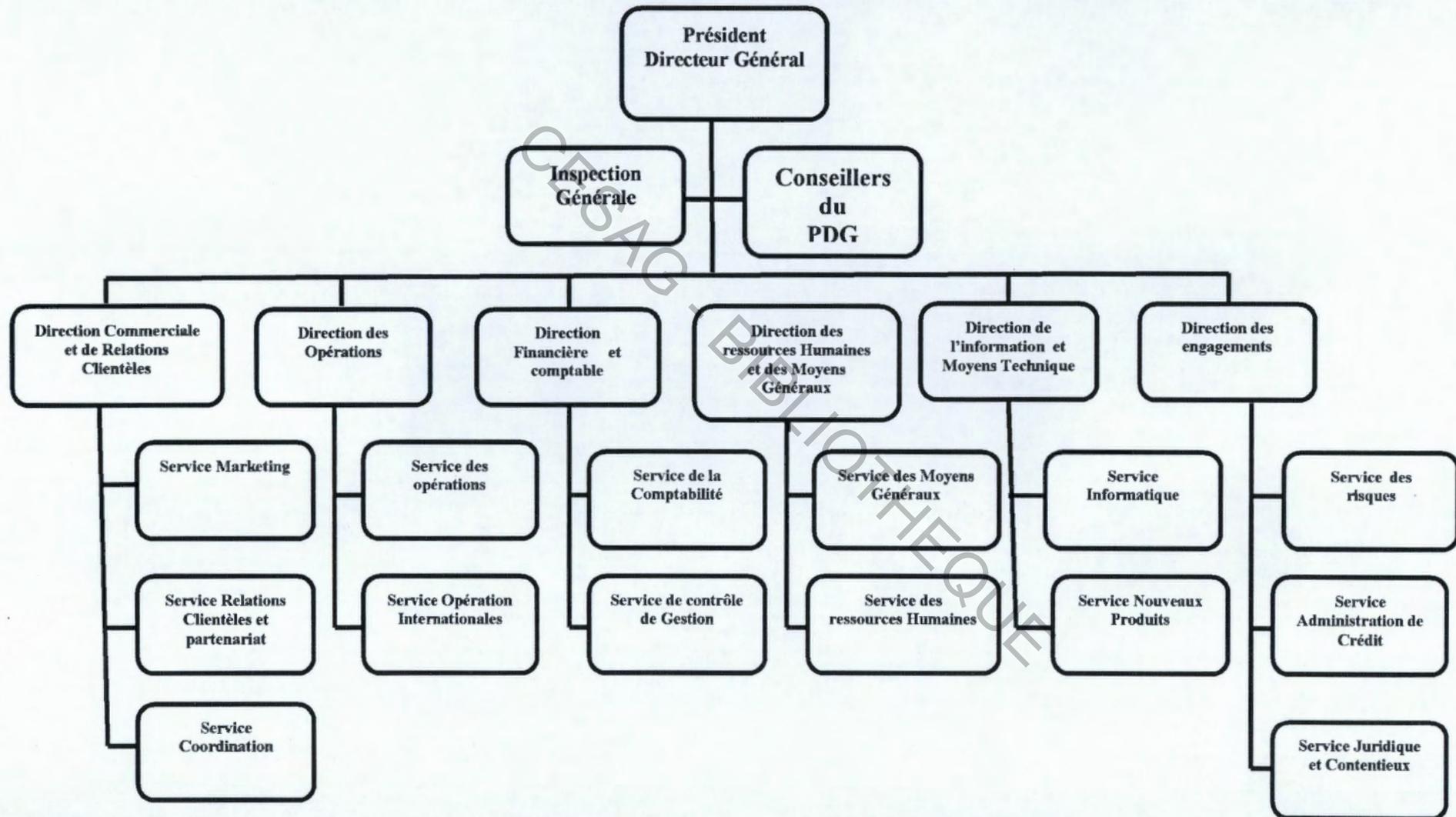
Annexe 8: Fiche de suivi d'ouverture de compte

Direction des opérations	Pièces	Observation
Photos d'identité		
Une pièce d'identité		
Agrément		
Statuts		
Registre de commerce		
Numéro fiscal		
Mandat		
Dépôt minimum		
Informatique	Pièces	Observation
N° de compte		

Signatures		
Photos		

Service audit et inspection		
<p>Sociétés de capitaux (SA, SARL.....) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Signataires ne sont pas mandataires sociaux : exigez un mandat express précisant les opérations que le mandataire est habilité à effectuer (Coopérative, AV) - Agrément de l'administration compétente - PV Association générale ayant désigné les mandataires - Signataires ne sont pas dirigeants, exiger un mandat exprès précisant les opérations que le mandataire est habilité à effectuer 		

ORGANIGRAMME DE LA BMS-SA



BIBLIOGRAPHIE

I Ouvrages et articles

1. BARRY, Mamadou(1995), Audit interne : procédures opérationnelles, comptable et contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé, 1ère édition, 166p.
2. BERNARD, Barthélemy & AI (2006), Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale, 2ème édition, Edition d'organisation, 471p.
3. BILODEAU, Yves (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue française d'audit interne, N°157 :11.
4. BOUANICHE, José (2002), calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, Revue française d'audit interne, N°168 :8-10
5. COHEN, Eli (2003), Risque et contrôle du risque, 4^{ème} Edition, Edition Economica, 635p.
6. COPPERS & LYBRAND (2000) la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'Organisation Paris, 378p.
7. COLLIN, Lionel ; VALIN, Gérard (1992), Audit e contrôle interne : aspects financiers opérationnels et stratégique, 4^{ème} Editions Dalloz, 373p.
8. DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique(2003), la gestion des risques : principes et pratiques, Edition Lavoisier, Paris, 286p.
9. FOURNIER, Nataniel ; DURANCE, Jean-Yves(2005), vers la titrisation des crédits Pme ? revue Banque, N°668 :64.
10. IFACI (2001) ? Vers un système intégré de contrôle interne, revue française d'audit interne, N°254 :11-35.
11. IFACI (2000), Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, prise de position de l'ECIIA, les cahiers de la recherche, Paris, N°156 :53.
12. JMENEZ, Christian ; MARLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008), Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Editions, 273p.
13. KNIGHT, Rovy & PRETTY, Deborah (2003), la monté des risques : les yoyos du cours de bourses et le risque stratégiques, Expansion Management, review, N°108 :54.
14. LECLERC & AI (2003) Le risk assessment : quelque bonnes pratiques, Revue française d'audit interne, N° 163 :6.

15. LEMANT, Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 279 p.
16. MATHIEU, Michel (2005), l'exploitant bancaire & le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux maîtriser, édition d'organisation, Paris, 293p.
17. MCNAMEE, David (1996), Assessing risk, 1^{ère} édition, the institute of international auditors, Altamonte spring, 107p.
18. MOREA, Frank (2002), comprendre et gérer les risques, Editions d'organisation, paris, 222p.
19. MOSCHETTO Bruno & ROUSSILLON Jean : « la banque et ses fonctions » : 3^{ème} édition ; 1996. IIGE, Benoit & LARDY ? Phillipe (2007, les essentiels de la gestion : Reporting et contrôle budgétaire, Ems, France, 234p.
20. ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES (2005) le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation, édition expert-comptable Média, Paris, 73p
21. PIERRE, Alexandre, Bapst & BERGERT Florence (2002), pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, revues française d'audit interne N° 162 :32.
22. PRICEWATERHOUSECOOPERS, IFACI, (2004), la pratique du contrôle interne, Paris, édition d'organisation, 338p.
23. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007), le management des risques, 3^e tirage, édition d'organisation, Paris 338p.
24. RENARD Jacques (2003,2004, 2006), l'audit interne ce qui fait débat, édition MAXIMA, Paris, 267p ; théorie et pratique d'audit interne, 5^e édition, Edition d'Organisation, Paris ?422p ; théorie et pratique d'audit interne, 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 478
25. SARDI Antoine : « audit et inspection bancaire » tome 1 ; Edition : AFGES, 3^{ème} trimestre, 1993 ; tome 2 ; Edition : AFDES, 3^{ème} trimestre.
26. SCHICK, pierre (2008), Meneto d'audit interne, Dunad, Paris, 217p.
27. SELMER, carolin (2006), toute la fonction finance, Dunad, paris 427p.
28. SUBRAMANIAM & DISTINGUN (2003), outil d'aide à la décision pour gestion du risque client. Mémoire de DESS finance université de Rennes1, 148p.
29. VALIN, Gérard & gavanou, (2006), contolor & Auditor, Dunod, paris, 457 p.
30. VAN PRAAG, Nicolas (1995), credit management et credit-scoring,ed. economica, Paris, 112 p.

31. WEILL, Mischel (2007), l'audit stratégique, qualité et efficacité des organisations, ed. AFNOR, Saint just-La-Pendue, 248 p.
32. WILMOTS Hans (2002), aspet, pratiques de l'organisation administrative du contrôle interne, Belgique, ed. standard, 319 p.

II Sources internet

33. BARROIN, Laurena & Ben Salem, Mourad, vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, 15 juin 2010,
34. DORBES Henry, comment maîtriser les risques clients ? www.cfo-europe.com, consulté e15 février2011.
35. EULER Hermes, gestion du risque cliznt www.fr/assurance, consulté le 15février 2011.
36. FORTUNE ? Muriel ? cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ? [www.amrae.asso.fr/ les rencontres/ Lille 2002/actes/10/p10](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille_2002/actes/10/p10). Fontugne. Pdf. Consulté le 12 février 2011.
37. Wikipedia. gestion de la relation client, [ftp:// fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org), conlté le 15 juin 2010,
38. WWW. Logb- finance. Com / images / articles /baroin 0102 PDF. CONSULT2 LZ 20 juin 2010.