



**CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

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

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 5  
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA  
GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE BANQUE  
COMMERCIALE : CAS DE ECOBANK SENEGAL**

**Présenté par :**

**Ama Yayra DABLA**

**Dirigé par :**

**Pr NDOUME ESSINGONE Hervé**

**Professeur associé au CESAG**

**Octobre 2012**

## DEDICACE

Ce mémoire de fin de formation est dédié à ma fille, qui a su, malgré elle, supporter mon absence durant ces cinq dernières années. Hosanna, trouve en ces quelques lignes la preuve de mon affection et de toute ma reconnaissance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans le soutien des personnes, qui, de près ou de loin ont aidé à son élaboration. Je tiens donc à remercier :

- ❖ Papa à qui je rends un hommage particulier pour son soutien sans faille,
- ❖ Maman pour ses encouragements et sa tendresse qui ne m'ont jamais fait défaut,
- ❖ Tout le corps enseignant que j'ai eu à côtoyer tout au long de ma formation au CESAG,
- ❖ Le Directeur Général de ECOBANK SENEGAL de m'avoir donnée l'opportunité d'effectuer ce stage,
- ❖ Le staff du département de la trésorerie pour l'accueil et l'accompagnement sans faille durant tout le temps passé au sein dudit département,
- ❖ Professeur NDOUME ESSINGONE Hervé, qui malgré l'éloignement géographique a accepté d'associer son nom à ce travail,
- ❖ Tous mes camarades de promotion, pour tout le travail abattu en équipe dans la convivialité.

A tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour me faciliter la tâche, soyez abondamment bénis.

## SIGLES ET ABBREVIATION

ALM	: Assets and Liabilities Management
Bâle II	: Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAD	: Administration of Credit
CB	: Commission Bancaire
CEDEAO	: Commission Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
ETI	: Ecobank Transnational Incorporated
ESN	: Ecobank SENEGAL
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
FX	: Foreign Exchange
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OPS	: Opérations
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
MM	: Money Market
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TSO	: Treasury Sales Officer
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus de gestion de risques opérationnels .....	18
Figure 2: Résultat sur la cartographie des risques .....	19
Figure 3: les trois piliers des accords de Bales .....	28
Figure 4: Matrice des risques.....	37
Figure 5: composants du risque opérationnel .....	67
Figure 6: Cartographie des risques opérationnels de la trésorerie ESN.....	92

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Risques liés à la fonction trésorerie .....	17
Tableau 2: Facteur beta par ligne d'activité .....	32
Tableau 3: Evaluation de l'impact d'image .....	35
Tableau 4: Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque .....	36
Tableau 5: Modèle d'analyse .....	41
Tableau 6: Identification des risques opérationnels liés au sous processus ALM .....	69
Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus Sales .....	70
Tableau 8: Test d'audit sur la survenance de risques .....	72
Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité et du dispositif mis en place.....	76
Tableau 10: Evaluation de la probabilité d'occurrence et du dispositif du controle interne.....	77
Tableau 11: Echelles de mesures de l'impact ou la gravité du risque.....	81
Tableau 12: Evaluation de l'impact des risques .....	81
Tableau 13: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance.....	87
Tableau 14: Hiérarchisation des risques selon l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs .....	88
Tableau 15: Proposition de plan d'action pour les risques significatifs .....	93

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES ET ABBREVIATION.....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	6
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	7
CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	8
Introduction.....	8
1.1 Notion de la trésorerie bancaire .....	8
1.1.1 Définition de la banque.....	8
1.1.2 Définition de la gestion de trésorerie bancaire.....	9
1.1.3 Les objectifs de la gestion de trésorerie bancaire.....	10
1.1.4 Les opérations de trésorerie et le marché interbancaire .....	10
1.2.1 Définition du risque .....	12
1.2.2 L'approche par les risques : les objectifs recherchés .....	12
1.3 Notion du risque opérationnel.....	13
1.4 Les risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie .....	17
1.4.1 Typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie .....	17
1.4.1.1 Les indicateurs de risque.....	19
1.4.2 Le contrôle interne et l'audit interne.....	21
Conclusion .....	26

CHAPITRE 2 : EVALUATION DE LA GESTION DE RISQUE OPERATIONNEL DANS.....UNE BANQUE	27
Introduction.....	27
2.1 Cadre réglementaire régissant la gestion des risques opérationnels .....	27
2.1.1 Risque opérationnel et Bale II.....	27
2.1.2 Les normes de gestion prudentielles de la .....	30
2.2 Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.....	31
2.2.1 Approche de mesure du risque opérationnel selon Bale II .....	31
2.2.2 Méthodologie d'évaluation des risques.....	34
Conclusion .....	39
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	40
3.1 Modèle d'analyse.....	40
3.1.1 Méthode d'analyse choisie : notre démarche.....	41
3.1.2 Bases d'analyse.....	41
3.2 Outils de collecte et d'analyse des données .....	42
3.2.1 L'entretien.....	42
3.2.2 L'analyse documentaire.....	43
3.2.3 Observations .....	43
3.2.4 Le questionnaire de contrôle interne.....	44
Conclusion .....	44
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....	44
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	46
INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE.....	47
CHAPITRE 4: PRESENTATION GENERALE D'ECOBANK SENEGAL .....	48
4.1 Historique de Ecobank.....	48

4.2. Organisation de la banque .....	51
4.2.1 Direction des opérations et de la technologie .....	51
4.2.7 Direction transaction bank .....	56
4.2.8 Direction des risques .....	57
4.2.9 Direction des ressources humaines .....	57
CHAPITRE 5: LA GESTION DE LA TRESORERIE A ECOBANK SENEGAL.....	59
5.1 Les activités et l'organisation de la trésorerie.....	59
5.1.1 La gestion du bilan ou Assets and Liabilities Management (ALM).....	60
5.1.2 Le sales .....	62
5.2 Le respect des normes prudentielles et les normes de gestion.....	63
5.2.1 Les normes prudentielles .....	63
Conclusion .....	64
CHAPITRE 6: EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LAGESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS .....	65
6.1 Les composants du risque opérationnel .....	65
6.1.1 Le risque lié au système d'information .....	65
6.1.2 Le risque lié aux processus .....	65
6.1.3 Le risque lié aux personnes.....	66
6.1.4 Le risque lié aux événements extérieurs .....	66
6.2 Evaluation des risques liés opérations de la trésorerie.....	67
6.2.1 Identification et analyse de risques .....	67
6.2.2 Test d'audit et contrôle sur la survenance de risque .....	72
6.2.3 Evaluation des risques et dispositifs mis en place .....	75
5.2.5 : Matrice des risques liés à la gestion de la trésorerie.....	91
6.3 Plan d'action .....	93

6.4 Recommandations.....	96
6.4.2 Recommandations à l'endroit des agents de la trésorerie.....	97
6.4.3 Recommandations à l'endroit des dirigeants de la banque.....	97
CONCLUSION GENERALE .....	98
GLOSSAIRE .....	101
ANNEXES.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement économique et financier en pleine évolution, la libéralisation des échanges, l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissances, la sophistication incessante des produits financiers, l'innovation technologique, la forte volatilité des marchés financiers ont fait naître une multitude de risques et accroître la concurrence entre les différents secteurs.

Le système bancaire international se trouve situé au cœur de ces mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers, il représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques des différents Etats et il est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué.

Pour faire face et survivre à ces mutations, les banques doivent relever des défis exceptionnels afin de se doter d'avantages déterminants concurrentiels. L'univers de la banque ressemble de plus en plus à « une machine à risques » : elle prend des risques, les transforme et elle les incorpore aux services et aux produits bancaires qu'elle offre.

Les banques commerciales, de par leur fonction d'intermédiation, sont exposées à une série de risques. L'absence ou l'insuffisance de la maîtrise peut provoquer des pertes qui affecteraient la rentabilité, le produit net bancaire (PNB) qui correspond à la marge brut dégagée par les établissements de crédits sur l'ensemble de leurs activités bancaires. Il s'obtient par la différence entre les produits d'exploitations bancaires et les charges d'exploitations bancaires. Il correspond également à la somme des différentes marges sur activité (marge sur opérations avec la clientèle, sur les opérations financières, sur les opérations de crédits bail, sur les opérations diverses) et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à des défaillances c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.

La notion du risque n'est donc pas un sujet nouveau ; les risques opérationnels existent donc dans toute entreprise du fait de la réalisation des opérations qui rentreront dans l'objectif social. Il n'est alors pas totalement nouveau dans les banques. En témoignent, les efforts réalisés depuis quelques années dans la cartographie des risques. Il n'est pas non plus un risque inconnu des autorités de contrôle bancaire qui, dans leur ensemble, l'ont intégré dans leur analyse du profil

des risques des établissements de crédits ; c'est le premier risque que les banques ont à gérer (avant de faire un prêt ou d'exécuter un contrat). Aussi, l'évolution de la réglementation internationale, les scandales engendrés par la non maîtrise du risque opérationnel avec entre autres la faillite du numéro un mondial en négoce d'énergie ENRON en décembre 2001 et la société générale font que la notion du risque opérationnel occupe un intérêt croissant au niveau des établissements de crédits. Malheureusement, l'étude des risques opérationnels se distingue souvent de l'étude des autres risques par :

- la rareté des données pour élaborer un modèle ;
- la difficulté d'en estimer à priori l'impact.

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

La nouveauté tient plutôt à la diversité des risques opérationnels auxquels les banques doivent faire face à leur ampleur particulière de certaines pertes, à leur soudaineté et au fait que les dirigeants soient parfois surpris ou dépassés. L'exercice de collecte réalisé en 2002 par le groupe.

Face à cette matérialisation croissante des risques opérationnels, le comité de Bale a jugé nécessaire d'en assurer une couverture par le développement de meilleures pratiques au sein des banques. Et c'est dans cette perspective que vient l'apport de l'accord de Bale II. En effet, jusqu'ici, on ne s'intéressait qu'aux deux risques de crédits (qui correspond au risque de défaut de la contrepartie à laquelle un prêt a été accordé) et de marché (couvre dans le cadre des opérations de marché de risque de taux, le risque de change et le risque sur actions). Or, il a été constaté que les banques subissaient divers autres événements tels que la fraude aussi bien interne qu'externe, les pratiques en matière d'emploi et de sureté du lieu du travail, les procédures de gestion, les dommages aux biens corporels, les perturbations des processus métiers et les pannes de système, le mauvais exécution des opérations et la défaillance de contrôle de

processus. Ainsi le risque opérationnel connaît un intérêt de plus en plus grandissant dans les banques de l'espace UEMOA avec notamment sa prise en compte au même titre que le risque de crédit et le risque de marché à travers les normes prudentielles de la BCEAO.

A Ecobank Sénégal, comme dans toutes les banques commerciales, la gestion de la trésorerie est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires, en termes de délais et en termes de disponibilités. Dès lors, elle s'expose non seulement aux risques de taux de change, de liquidité, de crédit mais avant tout au risque opérationnel. Le risque opérationnel est le risque qui découle de la façon d'opérer le métier. Le département de la trésorerie se trouve confronté à divers difficultés liés à la mauvaise prise en charge de ses risques opérationnels tels que l'estimation des gains perçus lors des transactions, lenteurs de réalisation des opérations, inexactitudes des informations contenu dans le bilan journalier.

Ces principaux problèmes peuvent découler des causes suivantes :

- déconnexion momentanée de swift et de BO,
- erreurs dans la saisie des transactions dans le logiciel blotter,
- non maîtrise du logiciel blotter par l'agent,
- retard dans la transmission des tickets FX et MM au département des opérations.

Naturellement, les conséquences sont immédiatement ressenties par la structure à savoir :

- dépassement des limites fixées par le logiciel,
- sous-estimation des soldes auprès des banques correspondantes,
- manque de devise pour financer des opérations avec l'étranger et satisfaire la clientèle

Afin de mieux prendre en charge ces risques, les solutions potentielles sont :

- mettre en place un système d'évaluation des risques afin de mieux les répertorier et gérer,

- optimiser le rendement du département des risques en dédiant deux agents spéciaux pour le département de la trésorerie,
- assurer la maintenance informatique de manière continue afin d'éviter les problèmes de connexion,
- répertorier les risques opérations liés aux opérations de la trésorerie et déterminer les structures pour leur prompt prise en charge.

Dans le cadre de cette étude, le choix est porté sur la dernière des solutions précitée à savoir : Répertorier les risques opérationnels liés aux opérations de la trésorerie et déterminer les structures pour leur prompt prise en charge.

Ainsi, au cours de notre mémoire, nous tenterons de répondre à la question principale suivante : comment identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie dans les banques commerciales en général et à Ecobank Sénégal en particulier?

Dérouleront de cette question principale les questions spécifiques ci-après :

- comment sont organisées les activités de la trésorerie à ESN ?
- quels sont les risques opérationnels liés aux opérations de la trésorerie ?
- quels sont les dispositifs existants mis en place pour atténuer ces risques opérationnels ?
- quels sont les dispositifs à mettre en place ?
- quels sont les résultats attendus de ces nouveaux dispositifs ?

L'objectif principal de ce document est de faire des propositions en vue d'une prise en charge efficace du risque opérationnel lié à la gestion de la trésorerie. Spécifiquement, il s'agit :

- de recadrer les contextes réglementaires de gestion de risque opérationnel c'est à dire le risque opérationnel du point de vue de Bale II c'est-à-dire de voir quelles sont les exigences du dispositif de Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de Fonds Propres en matière de gestion du risque opérationnel et des normes prudentielles de la BCEAO, de présenter une revue de littérature sur les outils et méthodes permettant d'identifier et de gérer les risques opérationnels associés à la

gestion de la trésorerie,

- de répertorier les risques opérationnels dans l'activité de trésorerie,
- de proposer un plan d'action pour piloter ces risques afin de les réduire à travers une méthode d'évaluation des risques tels que décrit par Bales II La problématique posée par notre mémoire pose un double intérêt :
- pour Ecobank Sénégal, ce mémoire permettra de disposer d'outils et d'une démarche permettant de maîtriser les risques opérationnels en général et ceux liés à la trésorerie en particulier, dans le but d'être plus performant et de rassurer les différents partenaires ;
- pour nous même, cette étude sera l'occasion d'abord d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation au CESAG. Ensuite, nous familiariser à la gestion du risque opérationnel d'une part et d'autre part avoir une vue d'ensemble de la trésorerie d'une banque commerciale à travers le cas spécifique d'Ecobank Sénégal. L'enjeu est de comprendre en pratique comment les risques opérationnels sont gérés et à quel stade sommes-nous quant à l'application du principe pilier (exigence minimale de fond propre) de l'accord de bale II. Mais surtout comment la banque se positionne face à cette pratique ;

Pour les besoins de notre étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique en deux étapes. Dans un premier temps, nous effectuerons une revue de littérature sur la définition du risque opérationnel, le cadre réglementaire et la méthode d'évaluation des risques opérationnels. Ensuite, après une présentation sur l'organisation et le fonctionnement d'Ecobank Sénégal, particulièrement du département de la trésorerie et sur la base des données que nous collecterons, à travers les entretiens avec le personnel de la banque impliqué dans la gestion de la trésorerie, un questionnaire conçu à cet effet et un référentiel, nous décrirons les pratiques de la gestion de la trésorerie dans le but d'évaluer le dispositif de gestion de risque opérationnel et de formuler des recommandations à l'endroit des autorités de la banque en vue d'une plus grande efficacité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Toute activité est exposée, à un certain degré de risques qu'il faut chercher à maîtriser d'une façon ou d'une autre afin de minimiser ses impacts. Mais qu'est-ce que le risque ? que dit la réglementation bancaire par rapport à ce sujet ? Tout au long de notre étude, nous verrons que plusieurs approches ont été tenté par rapport à la compréhension de tout un chacun du sujet. Ainsi, le premier chapitre consacré à l'aspect théorique de l'étude fera l'objet d'une revue de littérature sur la gestion des risques opérationnels liés à la gestion des risques opérationnels liés à la trésorerie bancaire. Le deuxième chapitre traitera de l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie dans une banque commerciale. Le troisième chapitre abordera la démarche à suivre pour évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie d' Ecobank Sénégal.

## **CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DE LA TRESORERIE**

### ***Introduction***

Les activités de la banque se régissent autour de la trésorerie car il est plus un centre de profit qu'un centre de cout. De fait, la rentabilité de la banque dépend nettement de celle de la trésorerie.

Pour bien délimiter les risques opérationnels relatifs à ce département, il convient de définir certaines notions fondamentales.

Dans ce chapitre nous donnerons d'abord une définition de la trésorerie bancaire ensuite nous étudierons la trésorerie dans sa globalité et enfin nous décrirons les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.

### ***1.1 Notion de la trésorerie bancaire***

La trésorerie bancaire constitue le point central des activités effectuées par la banque, elle est la traduction monétaire de toutes les décisions et opérations de la banque, il est donc important de connaître les principes de la gestion de trésorerie, ses objectifs et ses différents intervenants.

#### **1.1.1 Définition de la banque**

La notion de la banque est définie dans l'article 3 de la nouvelle loi portant sur la réglementation bancaire dans les états de l'UEMOA comme « étant une structure habilitée à effectuer toutes les opérations de banque ». D'un point de vue juridique, les banques sont les institutions financières faisant des opérations de banque telles que définies par la loi et sont soumises aux dispositions législatives et réglementaires correspondantes. La banque est donc une entreprise qui fait de l'argent

- elle reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements,
- elle fournit des moyens de paiements,
- elle prête de l'argent,
- elle se charge de tous les services financiers.

La trésorerie est le noyau de la banque car tout son fonctionnement dépend d'elle.

### 1.1.2 Définition de la gestion de trésorerie bancaire

La trésorerie peut être appréhendée sous différents aspects selon l'approche que l'auteur veut aborder. En effet plusieurs définitions sont données par différents acteurs. Nous retenons que la notion de la trésorerie peut être élaborée selon trois aspects : l'approche bilantielle, l'analyse des ratios de trésorerie et l'approche par les flux financiers.

La trésorerie, selon VERNIMMEN (2011), « est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme » il s'agit des disponibilités dont la banque fait preuve quoiqu'il arrive.

La définition de la trésorerie est étroitement liée à celle de la gestion de la trésorerie. Plusieurs auteurs ont donné une définition de la gestion de trésorerie

BONNET (2003 :7) définit la gestion de la trésorerie comme « une activité qui recouvre les tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâche qui peuvent être déclinées en cinq missions

- savoir gérer les fonds au jour le jour,
- savoir faire face à la défaillance,
- savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance
- savoir caractériser la situation de cessation de paiement,
- savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêt et des taux de change ».

Sur le fondement de ces définitions, nous pouvons définir la trésorerie comme le solde à un instant donné entre les encaissements et les décaissements de la banque tandis que la gestion de trésorerie apparaît comme un domaine d'activité bancaire très sensible qu'il faut gérer efficacement et de façon quotidienne.

### **1.1.3 Les objectifs de la gestion de trésorerie bancaire**

Selon NZROMA (2000 :22) la gestion de la trésorerie bancaire est fortement en rapport avec l'activité même de la banque, qui consiste à collecter l'épargne et à financer l'économie par les crédits et les placements. Elle vise donc, sur le plan pratique, non seulement à faire face à la politique budgétaire de toute la banque, mais aussi à aligner les deux préoccupations bancaires en terme de délais et en terme de disponibilités.

La gestion de trésorerie conserve ainsi le souci constant de maintenir l'équilibre permanent entre, d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins à vue ou à termes, et, d'autres parts, la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés.

L'atteinte des objectifs de gestion de trésorerie nécessite l'accomplissement d'un certain nombre d'opérations entièrement orientées vers le suivi et le contrôle des différents comptes de trésorerie.

### **1.1.4 Les opérations de trésorerie et le marché interbancaire**

Il faut distinguer les opérations de trésorerie bancaire, les opérations interbancaires et les opérations avec la banque centrale.

#### **1.1.4.1 Les opérations de trésorerie bancaire**

Selon LAMARQUE, (2008 ; 33) les opérations de trésorerie correspondent soit au placement d'excédents soit au financement d'une manque de ressources. Elles sont généralement à très court terme.

Le marché interbancaire fait partie intégrante du marché monétaire. Selon DEHOVE (2001 :5), « il existe le marché monétaire au sens étroit, ou marché interbancaire, sur lequel les banques échangent des liquidités et la banque centrale exerce sa fonction de régulation monétaire ». Le marché interbancaire est essentiellement composé d'opérations effectuées entre les établissements de crédits. Il s'agit :

- des opérations d'achats ou de vente fermes de titres entre établissement de crédit ;
- des opérations d'achats ou de cession temporaires (appelés pensions livrées)
- des opérations de prêt en « blanc »

les cessions temporaires de titres s'apparentent à une vente de titres au comptant avec engagement de rachat à terme à une date et à un prix convenu à l'avance. La durée des pensions varie de moins de 24h à plusieurs semaines.

Par contre, les opérations de prêt en « blanc » sont celles effectuées sans remise d'effets ou de créances en garantie. Ces opérations sont traitées de gré à gré entre établissements de crédit.

#### 1.1.4.2 Les opérations avec la Banque Centrale

Il s'agit des opérations *d'open market* et des facilités permanentes. Les opérations *d'open market* sont des opérations qui permettent d'accroître ou de restreindre les liquidités sur le marché. Le taux auquel les opérations sont réalisées sont fixés par la Banque Centrale et est appelé taux directeur.

Tandis que les opérations *d'open market* sont réalisées selon des fréquences déterminées, les facilités permanentes sont accessibles à tout moment et pour une durée d'un jour. Elles comportent des opérations de prêt qui alimentent les liquidités et des opérations d'acceptation de dépôts qui réduisent les liquidités. Ces opérations permettent d'encadrer le taux au jour le jour.

La gestion de trésorerie bancaire est un domaine très sensible de la banque. En effet, le processus de gestion de trésorerie reste vulnérable à de nombreux risques qui minent la mission du trésorier et entravent l'atteinte de ses objectifs.

## 1.2 Le risque opérationnel dans la gestion de trésorerie

Ici nous procéderont à la définition d'un risque, à la mention des objectifs généraux du contrôle interne et à la définition de la notion de risques opérationnels.

### 1.2.1 Définition du risque

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI ( in Renard 2009 :155) définit le risque comme « étant un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Complétons cette définition par celle de Dominique VICENTI : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ces objectifs avec succès ». Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut ou est susceptible d'avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise revient au contrôle interne et à l'audit . On peut ajouter à cette définition le « risque d'opportunité » ; on décide en toute connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser.

De ce qui précède, nous pouvons retenir que le risque est la menace d'un événement interne ou externe affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Le risque englobe tant la perte d'opportunité que la réalisation de dysfonctionnement ou d'incident.

La trésorerie qui, est le noyau central de l'activité bancaire, ne peut pas faire l'objet d'analyse sans pour autant être relative à la banque. Par ailleurs, dans la section qui suit, nous allons tenter d'élaborer une photographie des risques inhérents à l'activité bancaire.

### 1.2.2 L'approche par les risques : les objectifs recherchés

Pour SELMER (2006 :246), les objectifs généraux du contrôle interne selon le COSO sont :

- l'atteinte de l'objectif stratégique ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;

- la fiabilité des opérations financières ;
- et enfin la conformité aux lois et règlements.

Néanmoins, au-delà de ces objectifs, l'approche par les risques s'inscrit dans une logique de prévention. Les nouvelles normes d'audit émises par l'IFACI (International Fédération of accountants) placent l'audit par les risques au centre des diligences des auditeurs. Le nouveau modèle d'approche par les risques assure la transparence de l'information financière et permet de mutualiser les efforts et les coûts pour l'entreprise quelles que soient son activité et sa taille. La démarche de prévention des risques permet de réduire de façon importante les risques prévisibles

### ***1.3 Notion du risque opérationnel***

Pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié.

La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est donc de définir avec assez de précision les périmètres de ce risque.

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de risque opérationnel :

Vanini (2002) définit le risque opérationnel comme « le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le R.O. correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu ».

King (2001) définit le risque opérationnel comme le risque qui « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier », et « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail ».

Kuritzkes Wharton, (2002) définit le risque opérationnel comme un risque non financier ayant 3 sources : le risque interne (ex : « rogue trader »), le risque externe c'est à dire tout événement extérieur incontrôlable (ex : une attaque terroriste) et le risque stratégique (ex : un affrontement dans une guerre de prix).

D'autres ont défini le risque opérationnel comme le risque de pertes imprévisibles en conséquence de dysfonctionnements des systèmes d'information ou des contrôles internes.

Selon ces différentes définitions nous pouvons retenir que le risque opérationnel est un risque de perte résultant de carences ou de défaillance attribuable à des procédures, personnes et systèmes interne ou à des événements externes. Cela inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

Les travaux de normalisation qui ont été menés dans le secteur bancaire, ont remis au goût du jour la notion de risque opérationnel. Si ce risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations au travers de normes que l'on désigne communément sous le terme de « Bâle II ».

En fait le débat sur la définition du risque opérationnel a commencé avec le comité de Bâle. Le risque opérationnel correspond, dans un premier lieu, aux « risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ». Cette définition a été critiquée, car il est difficile de calculer certaines pertes indirectes.

En effet avec les accords de « Bâle2 » le risque opérationnel est désormais défini et circonscrit. L'appréciation de la solvabilité bancaire, jusqu'ici mesurée à travers le « ratio Cooke », va prendre en compte à partir de fin 2006 les risques opérationnels, en sus des risques de crédit et des risques de marché. Ceci se fera à travers un nouveau ratio qui est le « ratio Mc Donough ». Le ratio Mac Donough, ou ratio de Solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière. Il est plus fin que le Ratio Cooke auquel il succède car il prend en compte le Risque plus ou moins élevé des différents prêts accordés.

Bâle II par l'arrêté du 20 février 2007 relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit, définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résulte

d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, des personnes et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque élevé. »

Pour Jiménez & al. (2008 : 20), les risques opérationnels regroupent tous les risques susceptibles de mettre en péril le bon fonctionnement de l'entreprise, à s'opposer à l'atteinte de ses objectifs ou à augmenter des préjudices capables de porter atteinte sa rentabilité ou son image.

Ainsi, Lele (2010 : 49) et Desmicht (2007 : 271), estiment que les risques opérationnels peuvent être répartis en sept catégories que sont :

- **fraude interne** : pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise ;
- **fraude externe** : pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire ;
- **insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** : pertes liées à des actes contraires aux dispositions légales ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité personnelle ;
- **clients, produits et pratiques commerciales** : pertes liées à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- **dommage aux actifs physiques** : pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événement
- **interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** ;

- **dysfonctionnement des processus de traitement** (exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus) : pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et autres relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

#### 1.4 Les risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie

Le comité de Bâle II a proposé des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et évaluer le risque opérationnel.

##### 1.4.1 Typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie

Les risques susceptibles de remettre en cause la réalisation des objectifs formulés par le management peuvent être soit exogène ou endogène. A l'issue d'une évaluation, la banque disposera pour la gestion de la trésorerie d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension de facteurs de risques associés.

Tableau 1: Risques liés à la fonction trésorerie

Risques exogènes	Risques endogènes
Les avancées technologiques	La mise hors services du système d'information
Le développement d'un nouveau type de Produit	La compétence des personnes embauchées
La concurrence	Les changements de responsabilité à des fonctions clés
Les changements législatifs, les conflits de loi à l'international	La nature même des activités
Les catastrophes naturelles, les plans d'urgence	Le pouvoir de direction sclérosé
Le développement économique	Le délit ou la malversation

Source : SELMER (2006 ; 252)

Au-delà de ces 5 phases, nous pouvons nous permettre de résumer ce processus en 3 étapes :

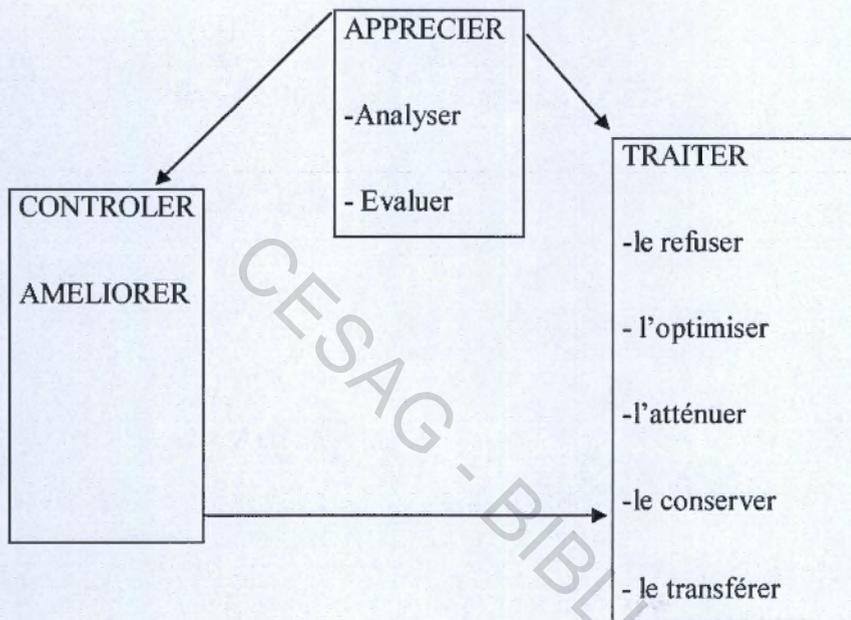


Figure 1: Processus de gestion de risques opérationnels

Source : Nous-mêmes

L'évaluation des risques se décline en quatre grandes catégories :

Risques de fréquence et de gravité faibles : Ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité même s'ils se réalisent. L'organisation peut vivre avec ces risques, nous parlerons de risques mineurs.

Risques de fréquence faible et de gravité élevée : ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le

redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée risques catastrophiques

Risque de fréquence élevée et de gravité faible : ces événements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquences sont relativement faibles, le risque est généralement prévisible, cette catégorie peut être dénommée risque opérationnel.

Risques de fréquence et de gravité élevée : les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. Dans la majorité des cas le décideur abandonne le projet à moins que le projet soit primordial pour le développement de l'organisation. On parle alors de situation d'évitement.

L'identification ne doit pas concerner que les risques les plus dangereux mais aussi d'évaluer leur vulnérabilité à ces risques. La conception d'une cartographie de risque est un travail complexe et délicat et nécessite l'effort pour la collecte des données interne et la constitution d'une base de données des pertes recensées, ainsi que sa mise à jour est indispensable pour le suivi de l'évolution des risques et la prise en considération des nouveaux risques.

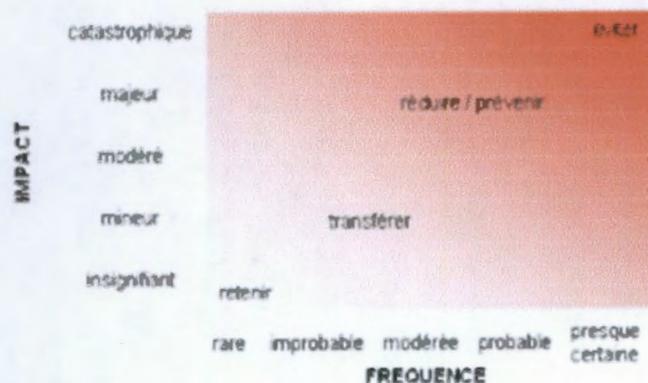


Figure 2: Résultat sur la cartographie des risques

#### 1.4.1.1 Les indicateurs de risque

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers, ils fournissent un aperçu de la position de l'entité relativement au risque, ils sont revus périodiquement.

Les indicateurs de risque sont en effet de deux types, des indicateurs- clés de risque (keyrisksindicators) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de perte ou des dangers à venir et d'autre part on a les indicateurs-clés de performances (key performance indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateur, spécifique à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueur.

En effet il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performances pour l'ensemble des institutions bancaires. On peut citer les indicateurs de risque suivants :

- ressources humaines : rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires, plaintes de la clientèle ...,
- système : interruption du système, tentative d'intrusion informatique...,
- traitement et procédures : corrections d'écritures, plaintes et contestations...,
- les indicateurs d'alerte, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes ...,
- les indicateurs de risques avérés, liés aux conséquences : nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, durées d'indisponibilité des systèmes, nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents ...,
- les indicateurs de coûts/ressources : le niveau de ressources allouées au contrôle des risques opérationnels, budget "sécurité",
- les indicateurs de pertes, pertes financières liées aux incidents, aux erreurs, dédommagements clientèle...

#### **1.4.1.2 Le self-assessment (autoévaluation ou évaluation du risque)**

La banque évalue ses opérations et activités à l'égard de vulnérabilités potentielles en termes de risque opérationnel. La cartographie des risques est une nécessité pour réussir le mécanisme de l'autoévaluation. Ce processus est mené en interne et comporte souvent des check lists et ou des work shops afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel. Le self-assessment utilise la technique de scorecard. A titre d'exemples les scorecards permettent de transformer des évaluations qualitatives en mesures quantitatives qui donnent un classement relatif de différents types d'exploitation au risque opérationnel.

En outre, les scorecards peuvent être utilisées par les banques afin d'allouer du capital économique à leurs lignes de métier en relation avec la performance à gérer et contrôler divers aspects du risque opérationnel. L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui est conditionné à sa couverture.

En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les entités auront la possibilité de mesurer leur exposition aux risques opérationnels, prévenir leurs ampleurs et le cas échéant décider du montant de la couverture qui sera allouée.

Une fois le risque opérationnel est identifié, la banque va procéder à le mesurer. L'exposition au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété d'approche. Les différentes approches de mesure qualitative et quantitative seront exposées dans la section suivante.

## **1.4.2 Le contrôle interne et l'audit interne**

### **1.4.2.1. Le contrôle interne**

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux prescriptions légales et réglementaire, aux orientations de l'organe exécutif et que les limites fixées en matière de risque, en particulier de signature, de change et de taux d'intérêt sont strictement respectées. Complétons cette définition par celle de De COUSSERGUES (2008 :61), le contrôle interne est un processus mise en œuvre dans les entreprises, et par conséquent une banque, afin de donner une garantie

raisonnable que : les opérations accomplies sont conformes aux orientations arrêtées par les organes délibérants et dirigeants et réalisées avec une optimisation des moyens : le système d'information de gestion est fiable ; la réglementation en vigueur est respectée. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise du risque opérationnel nécessite que les principes suivants soient définis respectés :

- **La définition d'un organigramme détaillé**, précisant les pouvoirs et les responsabilités, cet organigramme doit faire apparaître les différentes fonctions et les noms de leurs responsables. Les responsabilités doivent être clairement définies, de même que les attributions de chacun dans le respect des règles d'incompatibilité généralement admises. Chaque responsable d'entité a ainsi le devoir de mettre en place un système de contrôle interne efficace, en coordination avec les autres structures de la banque, tutelles fonctionnelles et hiérarchiques. Plus généralement il concerne l'ensemble des collaborateurs, quels que soit leur niveau de responsabilité.
- **La séparation des fonctions** qui a pour objectif, pour une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personne cumulent les fonctions d'engagement, de règlement, d'enregistrement et de contrôle de un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur l'activité. L'objectif recherché est de prévenir et de dissuader, ou à défaut de permettre une détection sans retard des erreurs et des irrégularités commises.
- **Définition des postes, pouvoirs et responsabilités** consiste à préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer, (les modalités d'enregistrement de traitement, de restitution des informations, les procédures de contrôle associée à chaque étape), la périodicité des traitements et les destinataires des informations traitées (compte rendu des travaux). Cette description doit être complétée par un système d'autorisations et de délégations de pouvoirs de signatures qui définit les limites d'engagement

par personne ou par organe décisionnel et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement.

- **Le descriptif des processus opérationnels** qui doit préciser les modalités de circulation de traitement et de classement des informations. Il est réalisé sous la forme d'un organigramme de circulaire des informations décrivant les étapes successives et logiques des opérations et d'un narratif décrivant la nature des informations à traiter, le traitement de l'information, des documents supports de l'information, les tâches rattachées à chaque poste de travail, la destination des informations produites.

Habituellement, elle repose sur la distinction à trois niveaux :

- **les contrôles de 1<sup>er</sup> niveau**

Ils regroupent tous les contrôles permanents (a priori et a posteriori) mis en œuvre opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures...) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien.

Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place qu'aucune erreur ne se produise. Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter.

Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1<sup>er</sup> niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes

- **Les contrôles de 2<sup>eme</sup> niveau**

Ils sont confiées à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles

de 1<sup>er</sup> niveau sont correctement réalisés : contrôle du fonctionnement de la surveillance permanente, de vérifier l'application des procédures, d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

L'audit interne fait partie des contrôle de 2eme niveau.

A ce titre, le contrôle interne dispose de plusieurs dispositifs visant la maitrise du risque

- identification des risques liés au fonctionnement des unités,
- évaluation des risques mesurables,
- élaboration des politiques de prise de risques adoptées aux enjeux,
- limite des risques, prévoyant la fixation de limites globales et opérationnelles, la revue, la mesure, le suivi des dépassements et des régularisations,
- suivi des performances.

□ **Les contrôles de 3eme niveau**

L'audit externe : c'est le contrôle effectué notamment par le commissaire au compte (CAC).

#### **1.4.2.2 L'audit interne : Définition, principes et organisations**

L'audit interne dans les banques évolue vers un rôle d'acteurs de premier plan, en charge en particulier de la conduite du changement et de la gestion des risques. Toutefois, le respect de certains principes conditionne le succès de ses missions. Dans ce qui suit, nous allons voir la définition, les principes et la gestion du risque opérationnel par l'audit interne.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodologique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne dans les banques évolue vers un rôle d'acteur de premier plan, en charge en particulier de la conduite du changement et de la gestion des risques. Toutefois le respect de certains principes conditionne le succès de ses missions.

Voici quelques principes de base pour la fonction audit interne :

- Le service AI doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la banque. Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer en interne. Le principe d'indépendance implique le rattachement du service audit interne, soit au président de la banque, soit au conseil d'administration, soit à un comité d'audit.
- Toutes les banques devraient disposer d'une charte d'audit qui mette en valeur le statut de l'autorité de la fonction d'audit interne au sein de l'établissement de crédit. Ceci revient à fixer les objectifs et le champ d'intervention de l'audit interne, ses positions dans l'organisation, et la responsabilité du responsable de l'audit interne.
- La fonction d'audit interne doit être objective et impartiale, ce qui signifie que l'audit doit pouvoir effectuer ses missions sans préjuger et sans subir des pressions. Pour être objective et impartiale, le service d'audit interne doit lui-même chercher à éviter tout conflit d'intérêt. A cette fin les missions d'auditeurs doivent changer périodiquement chaque fois que c'est possible.
- Le service d'audit interne doit se préoccuper des dispositions légales et réglementaires qui régissent les opérations de la banque, les politiques principes règles, ligne de conduite interne édictées par les autorités de tutelle relatives à l'organisation et à la gestion des banques. Cependant cela ne signifie pas que l'audit interne doit assurer les fonctions de contrôle de la conformité.
- Les services de l'audit interne doit évaluer en particulier, la conformité de la banque à la réglementation et aux contrôles des risques (quantifiable ou non), la fiabilité y compris l'intégrité l'exactitude et l'exhaustivité ainsi que la disponibilité en temps opportun de l'information financière et celle destinée au management, la continuité et la fiabilité des systèmes d'information et l'organisation des services

D'un point de vue général, l'audit interne intervient sur les domaines suivants :

- l'examen et l'évolution de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et méthode de mesure de risque ;
- le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs ;
- le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;
- le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite et à la mise en œuvre des politiques procédures ;
- le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

## Conclusion

Du chapitre qui vient d'être déroulé, nous pouvons retenir que l'activité bancaire, particulièrement la trésorerie bancaire est exposée à des risques opérationnels c'est-à-dire le risque provoqué par les erreurs de processus.

Une chose est de les nommer, et une autre est de les maîtriser. Et pour y arriver, nous devons les évaluer et c'est ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE 2 : EVALUATION DE LA GESTION DE RISQUE OPERATIONNEL DANS UNE BANQUE

### Introduction

Le sujet de ce mémoire pose la problématique de la gestion de la trésorerie bancaire. Pour cerner cette problématique, nous allons d'abord revisiter la réglementation par rapport à ce sujet, c'est-à-dire les textes prudentiels de la BCEAO et de l'UEMOA.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons succinctement étudier les textes réglementaires pour ensuite voir les différentes méthodes d'évaluation de risques opérationnels.

#### 2.1 Cadre réglementaire régissant la gestion des risques opérationnels

Les banques évoluent dans un environnement international et sont de ce fait régies par des réglementations internationales, régionales selon leur situation géographique. De ce fait pour la gestion des risques opérationnels d'Ecobank, nous allons étudier ce que Bales II énonce sur le sujet et ensuite voir les normes prudentielles de la BCEAO.

##### 2.1.1 Risque opérationnel et Bale II

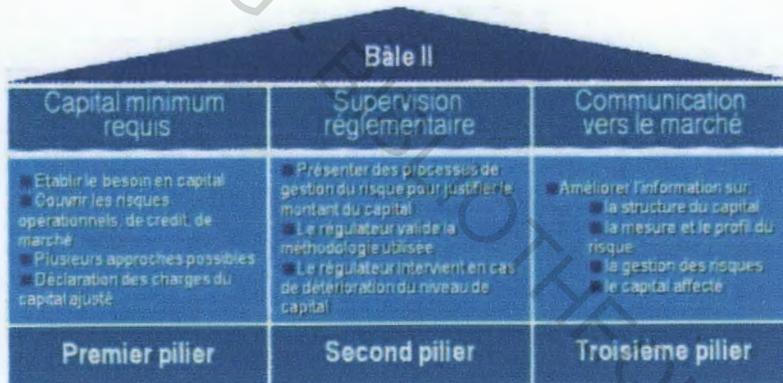
Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif : (Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de fonds Propres) « *International Convergence Of Capital Measurement and Capital Standards* ».

Cet accord a remplacé le précédent accord qui a instauré un ratio prudentiel minimum dit ratio Cooke, l'objet essentiel de Bâle II demeure le renforcement de la stabilité du système bancaire.

La révision commencée en 1999 vise seulement à combler les lacunes de Bâle I et à adapter les directives au nouveau contexte des mutations intervenues sur les marchés financiers.

L'objectif principal est d'abandonner le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques mais le nouveau ratio Mc Donough maintient la définition du capital minimum de 8% de l'encours de risque pondéré.

Bâle II est alors venu avec une nouvelle structure : Ses accords reposent sur 3 piliers complémentaires qui devraient garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres des établissements bancaires ainsi qu'un renforcement du contrôle tant qu'interne qu'externe des pratiques d'évaluation des risques.



Source : Clusif, Bales 2

Figure 3: les trois piliers des accords de Bales

Le premier pilier : repose sur l'exigence minimale de fonds propres

Le second pilier : consiste à appuyer sur la surveillance de ses fonds propres et la mise en place en interne de processus de contrôle du risque. Ce pilier donne beaucoup plus de pouvoirs aux instances de contrôles qui peuvent inspecter les systèmes des banques et leur imposer un montant de fonds propres supérieurs si elles le jugent nécessaire.

Le troisième pilier : repose sur le principe de la discipline de marché avec différentes informations à publier en matière de risque de crédits, de marchés opérationnels ainsi que sur le montant des fonds propres, les opérations de titrisation mises en place et enfin les méthodes d'évaluations et de contrôle du risque. Il ne s'agit bien sûr pas de dévoiler ses méthodes, mais d'en communiquer l'existence.

Le comité de Bâle n'a aucun pouvoir législatif ou réglementaire. Pour leurs application, les accords de Bâle II doit faire l'objet d'une transposition législative ou réglementaire dans chaque pays. Tout comme Bâle I, les nouvelles directives sur les fonds propres à l'échelle internationale ont valeur de recommandations. Il appartient alors aux différentes banques centrales de les adapter à leurs juridictions.

Le nouvel accord du comité de Bâle rapproche le cadre prudentiel et les exigences en fonds propres qui en résultent des pratiques en vigueur dans l'industrie bancaire pour le pilotage des risques.

Ce dispositif présente en effet deux importantes finalités :

Le renforcement de l'égalité des conditions de concurrence et un meilleur alignement des exigences des fonds propres sur les risques sous-jacents.

Cette réforme, permettra non seulement de faire converger le capital réglementaire (souci des autorités de contrôle) et le capital économique (souci des établissements) mais aussi, au-delà des exigences de fonds propres, de poser un véritable cadre prudentiel pour le contrôle bancaire des prochaines années.

Les règles de Bâle II définissent des méthodes avec lesquelles les institutions financières peuvent mesurer leurs risques. Les risques mesurés forment la base de calcul du montant des fonds propres que l'institution doit mettre en réserve pour couvrir les pertes potentielles.

Le nouvel accord de Bâle prend en compte les 3 grands types de risques auxquels sont confrontés les établissements bancaires d'où le risque opérationnel qui en constitue la principale innovation.

L'une des principales innovations de l'accord Bâle II par rapport à Bâle I est de prôner un dispositif de gestion des risques opérationnels.

Le dispositif de calcul des fonds propres prévu par Bâle II propose aux banques trois méthodes de calcul de complexité croissante. La méthode choisie doit être uniforme dans un groupe bancaire.

### 2.1.2 Les normes de gestion prudentielles de la BCEAO

Elles définissent les ratios déterminants de la rentabilité bancaire. La réglementation bancaire fait obligation aux banques de respecter les normes de gestion sous forme de ratio (liquidité, solvabilité....)

La loi cadre portant réglementation bancaire de l'UMOA précise en son article 44 que « les établissements de crédits sont tenus de respecter les normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants, la gestion de leur risque et de l'équilibre de leur structure financière » destinée à sécuriser l'ensemble du système bancaire et assurer la performance des banques, ces normes de gestion qualifiées de prudentielles définies trois types de ratio auquel tout établissement de crédit doit se conformer. Il s'agit de :

- ratio de solvabilité : il concerne le renforcement des fonds propres et leur solvabilité. Les fonds propres doivent être supérieurs de 100% des risques opérationnels de la banque ;
- ratio de liquidité : il permet de suivre et de contrôler la capacité de la banque à rembourser des dépôts exigibles à court terme. Son respect doit permettre aux banques de faire face à leur exigibilité à court terme avec leurs dépôts de même terme ;
- coefficient de fonds propres et de ressources permanents : la suppression de système de régulation quantitative de crédit a été assortie de la création d'un ratio prudentiel visant à imposer aux établissements de crédit un niveau minimal de couverture des emplois longs par des ressources

stables. Les ressources supérieures à 5 ans doivent permettre à financer plus de 60 % des emplois effectuées par la banque pour des durées supérieures à 5 ans ;

## **2.2 Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie**

Pour évaluer le risque, la réglementation prévoit l'approche de mesure de risque et les méthodes d'évaluation de risque.

### **2.2.1 Approche de mesure du risque opérationnel selon Bale II**

Bale II préconise trois principales approches quantitatives pour évaluer le risque opérationnel.

#### **2.2.1.1 Approche de base ( Basic Indicator Approach)**

Elle ne nécessite aucune organisation particulière et qui consiste en un coefficient forfaitaire appliqué au revenu brut de la banque pour la couverture de ce risque. Il consiste donc en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au Produit Net Bancaire des 3 derniers exercices. Les différentes composantes du PNB sont : les intérêts perçus et produits assimilés, les intérêts versés et charges assimilées, les revenus des titres, les commissions perçues et celles versées, le résultat provenant d'opérations financières et les autres produits assimilés.

#### **2.2.1.2 Approche standard (Standard Approach)**

Cette approche nécessite un découpage de l'activité en ligne de métier, une gestion périodique ainsi qu'un suivi stricte des risques opérationnels. Le pourcentage de fonds propres à allouer est appliqué au revenu des trois dernières années de chaque ligne de métier de la banque. Ainsi, l'approche standard permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne métier du fait des risques opérationnels.

Par ailleurs les travaux du comité de Bâle se sont attachés de définir une typologie standardisée des lignes Métier et des risques opérationnels.

Les lignes de métiers qui peuvent générer le risque opérationnel identifiées par le comité de Bâle 2 sont les suivantes :

**L1- financement des entreprises** : financement d'entreprise, collectivité locale et administration publique, les banques d'affaires et service et conseil.

**L2- négociation et vente** : c'est l'activité de marché, tenu de marché, vente d'action, prise de position pour compte propre et trésorerie.

**L3-banque de détail** : c'est l'activité pour les particuliers : prêt et dépôt ; les carte ; banque privé.

**L4-banque commerciale** : assure le financement des exportations et du commerce ; affacturage ; crédit-bail et les prêts...

**L5- paiement et règlement** : pour la clientèle extérieur ; transfert de fond, compensation et règlement...

**L6-fonctions d'agent** : conservation, prestation d'agent aux entreprises

**L7- gestion d'actif** : c'est la gestion des portefeuilles

**Tableau 2: Facteur beta par ligne d'activité**

Niveau 1	Niveau 2	Groupes d'activité
Financement d'entreprise	Financement des entreprises	Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Activités de marché	Vente	Valeurs à revenu fixe, actions, changes, produits de base, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Prise de positions pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant/commerciales/d'entreprise/de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiements et règlements <sup>1</sup>	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Services de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source: Nous même

### 2.2.1.3 Approche avancée (Advanced Measurement Approach ou AMA)

Cette approche permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des reportings, ...) sont alors

soumises à l'approbation préalable du régulateur. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :

- Données de pertes internes (propres à l'établissement)
- Données de pertes externes (bases de données transverses sur l'ensemble de la profession)
- Analyses de scénarios d'événements potentiels
- Analyses des facteurs d'environnement et de contrôle interne

Le choix d'une méthode avancée nécessite un investissement plus conséquent au départ, mais permet aussi de réduire les exigences en fonds propres.

Il n'en demeure pas moins que, quelle que soit l'approche à utiliser, la maîtrise des risques

opérationnels passe par un préalable de précision définitionnelle et d'identification des sources et des manifestations de ce risque.

## **2.2.2 Méthodologie d'évaluation des risques**

Il s'agit de définir l'impact du risque et la probabilité de survenance du risque.

### **2.2.2.1 Evaluation de l'impact du risque**

L'impact d'un risque peut s'avérer significatif ou non par rapport à l'atteinte des objectifs de la banque. Il va de soi que, son évaluation apparaît primordiale pour l'organisation. Elle porte sur les impacts financiers et /ou d'image.

Les risques peuvent être répertoriés selon leur importance par niveau : très faible, faible, moyen et élevé. Selon Jiminez & al. (2008 :66), L'approche la plus étendue pour l'évaluation du risque d'image demeure, l'approche de type « scorecard » qui définirait simplement un niveau de gravité potentiel de l'évènement.

**Tableau 3: Evaluation de l'impact d'image**

Critères d'impact d'image	Très faible	Faible	Moyen	Elevé
Impact sur les tiers (clients, publics, partenaires, actionnaires, agences de notation)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risque de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou de partenaires

Source : nous même à partir de Jiminez & al. (2008 : 66)

#### 2.2.2.2 Evaluation de la probabilité de survenance du risque

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques est l'ensemble des méthodes consistant à calculer la criticité (probabilité et gravité) des risques. Elle vise outre à les quantifier, à les qualifier. On s'attache à

obtenir des valeurs chiffrées, afin de pouvoir effectuer des classements, de mettre des priorités sur les mesures à prendre pour réduire les risques et combattre les conséquences.

Selon Colatrella (2006 :6), il existe une méthode d'évaluation selon deux critères ; d'une part, la probabilité de survenance et d'autre part, la gravité. Le risque est donc une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

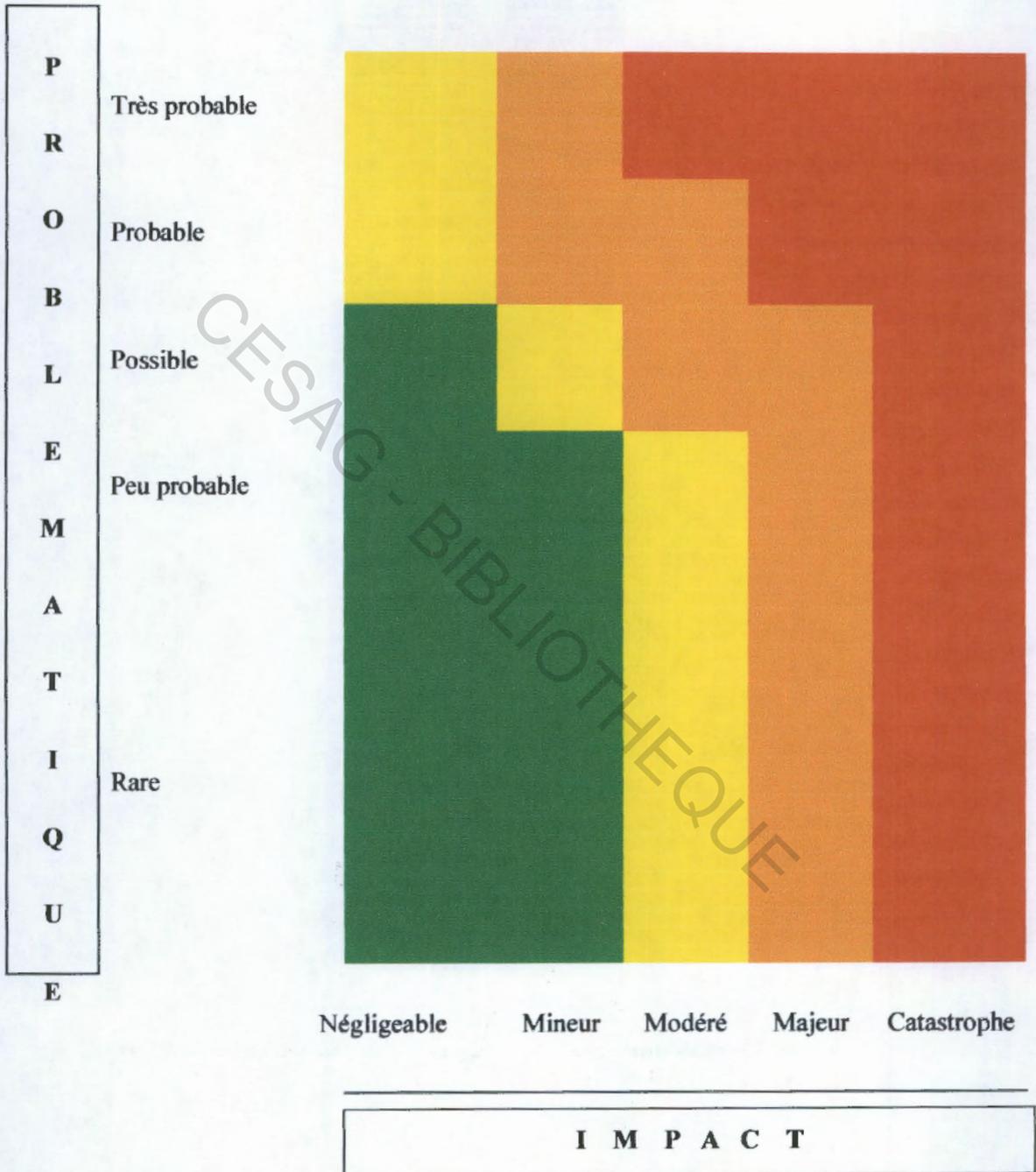
**Tableau 4: Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque**

	<b>C'est très possible</b>	<b>Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme</b>
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement possible	Techniquement possible
1	Raisonné	Il est possible que cela puisse se produire un jour
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais

Source : Bernard & al

RESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: Matrice des risques



Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion

Après avoir maîtriser les normes prudentielles de la BCEAO, de l'UEMOA et de Bale II, le chargé de gestion du risque doit évaluer le risque. L'évaluation constitue donc un élément fondamental du dispositif de gestion du risque et du contrôle interne de la banque. Cependant la démarche d'évaluation des risques nous amène à mettre en place une démarche méthodologique de la recherche de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les chapitres précédents nous ont permis d'approfondir notre connaissance du thème ; il s'agit maintenant de définir la méthodologie de l'étude. Nous nous efforcerons dans ce chapitre, d'exposer les étapes et outils nécessaires à notre étude en précisant d'abord le modèle d'analyse à la suite duquel suivront les outils de collecte et d'analyse des données.

### 3.1 *Modèle d'analyse*

C'est la conclusion du travail théorique effectué précédemment en vue de la résolution de notre problème de recherche. Il s'agit d'expliquer, sous forme de modèle, la solution retenue pour résoudre le problème soulevé et proposer un test (collecte de données) afin de mettre cette solution à l'épreuve. Il se traduit par des propositions théoriques dont la transposition directe est l'hypothèse. Selon Des ROCHES et al (2003 : 58), plusieurs méthodes sont utilisées pour analyser les risques parmi lesquelles les méthodes qualitatives et quantitatives sont les plus importantes.

La méthode qualitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Son but est d'identifier les événements à risques apparaissant hors et suite à la défaillance du système de contrôle interne, les causes de ces événements, leurs conséquences et les actions de diminution des risques qui peuvent être prises.

Selon Des ROCHES et al (2003 ; 60), « la méthode quantitative permet d'évaluer la probabilité des composants du risque en ce qui concerne la modélisation et l'évolution des risques. Elle a pour but de permettre la hiérarchisation des risques, l'évaluation du niveau de sécurité du système de contrôle interne et la construction de la sécurité dudit système de manière efficace et cohérente. Les étapes de l'analyse quantitatives sont les suivantes ;

- Description du système de contrôle objet de l'étude

- Définition des termes sources de dangers
- Evaluation des phénomènes physiques générés par ces sources
- Calcul de la fréquence d'occurrence des scénarios

### 3.1.1 Méthode d'analyse choisie : notre démarche

Ce paragraphe sera consacré à la présentation de notre méthode d'analyse ayant permis l'élaboration de notre démarche référentielle. Nous y montrerons la manière dont nous avons procédé pour consolider les différentes démarches de gestion des risques opérationnels.

**Tableau 5: Modèle d'analyse**

Outils	Etapes	Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien</li> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Questionnaires</li> <li>- Observations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception et mise en place de démarche</li> <li>- Identification des risques</li> </ul>	Préparation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de la probabilité de réalisation du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des risques</li> <li>- Evaluation des risques</li> <li>- Hiérarchisation</li> <li>- Matrice des risques</li> </ul>	Planification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gravité du risque</li> <li>- impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action</li> <li>- Informations</li> </ul>	Action

Source : Nous même

### 3.1.2 Bases d'analyse

Notre base d'analyse est composée de quatre démarches de gestion de risques opérationnels proposés par divers domaines d'activité. Nous avons donc abouti à notre référentiel par consolidation de l'ensemble de ces approches. Pour ce faire, nous

avons tenu compte de la méthodologie adoptée par le comité de Bale II, en ce qui concerne la gestion des risques opérationnels et celle développée par des auteurs tels que :

### **3.2 Outils de collecte et d'analyse des données**

Pour acquérir les données relatives à la gestion de la trésorerie, nous avons eu recours à différents outils de collecte et d'analyse des données. Ils nous permettent l'accès et un examen approprié des informations recueillies par rapport à cette activité.

Nous utiliserons entre  
autre :

#### **3.2.1 L'entretien**

Il se fait avec les agents et dirigeants en charge du domaine concerné (trésorerie, contrôle interne, gestion des risques opérationnels). Il nous permettra d'avoir des informations et de vérifier l'existence des données dont nous avons eu connaissance, et donc de relever les anomalies ou risques liés au risque opérationnel.

C'est une technique primordiale pour le recueillement d'informations, et cela comporte des étapes et dispositions suivantes ;

- Définir avec précision l'objet de l'entretien (objectifs, thèmes à aborder et plan) ;
- Acquérir et étudier méticuleusement les informations nécessaires ;
- Ecouter, noter et orienter les discussions ;
- Prendre connaissance des opérations, leurs fonctionnement, les documents et moyens utilisés,
- Faire une synthèse de ces informations.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adressé un guide d'entretien au responsable de la trésorerie et cela nous a permis d'appréhender les procédures de gestion de la trésorerie et de prendre connaissance des procédures de contrôle qui régissent la trésorerie de la banque. (Voir

annexe 2)

### 3.2.2 L'analyse documentaire

Elle consiste en une prise de connaissance de l'organisation à travers les écrits, les faits, des documents. Cependant, sa principale spécificité réside dans le fait que les informations contenues dans un document ne sont pas toujours homogènes. Nous avons eu accès aux rapports annuels de 2010 et de 2011, au manuel de procédure des différents départements dont les activités peuvent influencer celles de la trésorerie et le manuel de procédure du département de la trésorerie.

En effet, le recours à l'analyse documentaire nous permet de faire apparaître le contenu et les anomalies issues des documents exploités. Elle repose sur une :

- Appréhension du contenu total du document ;
- Identification des concepts caractérisant ce contenu ;
- Sélection des informations nécessaires à la recherche.

Il apparaît donc utile dans l'identification des risques.

### 3.2.3 Observations

Elle consiste à examiner un processus ou une procédure. Cet outil doit permettre d'observer les procédures en place et leur mode de fonctionnement. Elle fait aussi partie de l'entretien effectué au cours duquel nous étions amenés à observer avec soin l'environnement et l'entité traitée. Elle peut être très utile dans la détection de légèretés et d'insuffisances des agents dans le traitement des opérations. Œuvre par l'entité pour prévenir, détecter ou corriger les anomalies significatives.

Ce sont :

- tests de conformité : ils nous permettent d'obtenir la confirmation que les contrôles (préventifs) prévus dans la procédure sont réellement appliqués à l'ensemble des transactions de l'exercice. Nous aurons également à vérifier la concordance et l'adéquation des procédures par rapport à l'existant ;
- tests de permanence : ils nous permettront de s'assurer que les procédures sont appliquées de façon permanente et durable dans l'entreprise ;
- tests de survenance et de fréquence du risque : nous allons appréhender la survenance et la probabilité de réalisation des risques opérationnels afférant à la gestion de la trésorerie.

### 3.2.4 Le questionnaire de contrôle interne

C'est l'outil principal d'évaluation du dispositif de contrôle interne. Il nous permettra d'apprécier l'efficacité des contrôles et procédures mise en place par la banque en vue de sécuriser les opérations relatives à la trésorerie.

Nous avons transmis des questionnaires fermés aux différents intervenants dans le quotidien de la trésorerie. Ils impliquent des réponses « oui ; non » et dont les réponses négatives traduisent en principe une faiblesse du contrôle interne. En l'absence de réponses satisfaisantes, cela supposerait un risque beaucoup plus élevé, et donc la nécessité d'effectuer des contrôles supplémentaires et approfondis sur les transactions.

## Conclusion

Ce chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse. Aussi, des techniques et outils tels que les questionnaires, entretiens, observations et analyses documentaires devraient nous permettre d'apprécier les anomalies et risques opérationnels liés à la trésorerie à ECOBANK-SENEGAL.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie que nous venons d'achever nous a permis de faire une revue de littérature globale par rapport à notre thème qui est la gestion des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie à Ecobank Sénégal. De ce fait étudié ceci nous a d'abord permis les thèmes capitaux comme la banque et la trésorerie. Ensuite, dans un second chapitre, nous avons revu les textes réglementaires tels que les normes prudentielles de la BCEAO et Bales II. Enfin, une méthodologie a été retenue pour gérer ces risques.

Dans la seconde partie de notre travail, nous allons dans un premier temps présenter Ecobank Sénégal ainsi que le mode de fonctionnement de sa trésorerie qui fait l'objet de notre étude. Et pour terminer, après avoir énumérer les risques opérationnels qu'elle connaît, nous allons, à l'aide de la méthode d'évaluation retenue plus haut, évaluer les risques et formuler des recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE

La revue de littérature effectuée nous a permis de nous approprier les outils et les différentes méthodes d'évaluation du risque opérationnel qui, à notre avis, est indispensable à la maîtrise des risques.

Le modèle d'analyse que nous avons élaboré nous permet de faire une évaluation des risques par la méthode qualitative.

Le cadre suivant relatif à la gestion des risques opérationnels liés à la gestion des risques opérationnels liés à la trésorerie de Ecobank Sénégal sera composé de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons Ecobank Sénégal, ainsi que sa trésorerie. Dans le second chapitre, une évaluation des risques sera faite ainsi que les recommandations à l'égard des différents services pour leur meilleure prise en charge.

## **CHAPITRE 4: PRESENTATION GENERALE D'ECOBANK SENEGAL**

Il s'agira donc dans ce chapitre de présenter d'abord notre lieu de stage, Ecobank-Sénégal (ESN), à travers son historique, son fonctionnement et son organisation. Ensuite nous décrirons les activités de sa trésorerie pour mieux comprendre les risques opérationnels qui en découlent.

### **4.1 Historique de Ecobank**

ETI (Ecobank Transnational Incorporated) est société anonyme créée en 1985 comme holding bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privée menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par des banques étrangères et d'Etats. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. Ecobank a été créée afin de combler ce vide.

En octobre 1985, ETI était immatriculée comme holding bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest, avec un capital social autorisé de 100 millions de dollars. Un Accord de Siège fut signé avec le gouvernement du TOGO en 1985, conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident.

Ainsi, la banque débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

Aujourd'hui, le groupe Ecobank est une banque commerciale régionale intégrée qui compte plus de 746 agences et bureaux dans 30 Etats d'Afrique de l'Ouest, du centre et de l'Est, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cap vert, le Cameroun, le Congo Brazzaville, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Kenya, le Libéria, le

Malawi, le Mali, le Niger, le Nigéria, l'Ouganda, le Rwanda, la République Centrafricaine, la

---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

République Démocratique du Congo, Sao Tomé et Príncipe, le Sénégal, la Sierra Léone, la Tanzanie, le Tchad, le Togo et la Zambie.

Ecobank Sénégal fut créé en 1999 , avec un réseau unique de 36 agences ( Agence principale, Agence Grandes Entreprises, Tiléne, Sacré Coeur, Caisse VDN, Almadies, Touba Sandanga, Castor, Médina, Point E, Bourguiba, KeurMassar, Thiaroye, Guédiawaye, Yeumbeul, Yoff, HLM, Faidherbe, Ouakam, Pikine, Touba, Touba GouyeMbinde, Saint Louis, Saint Louis Siège, Kaolack, Diourbel, Kolda, Tambacounda, Ziguinchor, Louga, Thiès, Mbour, Kédougou, Hann Maristes, Parcelles Assainies, SeaPlaza). Ecobank constitue le troisième réseau bancaire en termes d'agences et de rentabilité. Avec plus de 60 000 à travers le Sénégal, son total bilan en 2009 était de 261 milliards. Ecobank Sénégal, dont la maison mère a son siège à Lomé au Togo, s'installait au Sénégal comme la 12ième banque sur la place avec un capital essentiellement composé de capitaux africains, filiale du groupe ECOBANK, ECOBANK Sénégal est un établissement financier sous la forme d'une société anonyme avec conseil d'administration.

Conformément aux statuts, la société a pour objet la pratique des opérations de banque, et notamment de faire, tant pour son compte que pour le compte de tiers ou en participation en République du Sénégal et à l'étranger, toutes opérations financières, commerciales, mobilières, immobilières et généralement toutes opérations et entreprises pouvant intéresser la banque ou s'y rattacher.

A fin 2010, la banque est devenue une référence sur le marché bancaire. En effet, Ecobank est aujourd'hui la troisième banque en termes de taille de bilan, la troisième banque de par son réseau et la première en termes de rentabilité des fonds propres(voir annexe). Ecobank Sénégal dispose de nos jours de 35 agences dans le Sénégal dont 22 à Dakar et un capital social de 10.463 millions de FCFA. Cette banque est soumise à toutes les dispositions légales inhérentes à son activité et ses organes dirigeants sont : le conseil d'administration et la direction générale.

Comme toute banque de second rang, Ecobank a pour rôle la collecte de fonds, l'octroi de crédits et la gestion des moyens de paiement. Conformément à ses statuts, Ecobank a pour mission de

fournir à ses clients de gros et détails des produits et services financiers pratiques, accessibles et fiables.

La vision définie par Ecobank est la suivante : de construire une banque panafricaine de classe mondiale et contribuer au développement économique et financier de l'Afrique.

#### **4.2. Organisation de la banque**

L'organisation doit comporter une séparation convenable des tâches. Dans ce souci, Ecobank s'est organisé 11 directions à savoir (Annexe 4)

- La direction des opérations et de la technologie ;
- la direction juridique ;
- la direction du contrôle financier ;
- la direction de l'audit interne ;
- la direction du respect des normes ;
- la direction de la trésorerie ;
- la direction banque de détail (retail) ;
- la direction des Grandes Entreprises
- la direction des risques ;
- la direction du Contrôle Interne
- la direction des ressources humaines.

##### **4.2.1 Direction des opérations et de la technologie**

La direction des opérations et de la technologie s'occupe des différentes opérations de la banque. Elle est subdivisée en cinq (05) services à savoir : le service Trade, le service Transfert, le Trops and loan, le service portefeuille local et le service Compense. Est rattaché à cette direction, le service des Informations et Technologies (IT).

#### 4.2.1.1 Le service Trade

Le service Trade autrement « commerce international » joue un rôle déterminant dans l'équilibre du commerce international. Dans ce service, nous pouvons distinguer deux types d'opérations que sont : les remises documentaires et les crédits documentaires. A ces opérations on trouve également les opérations d'effets de commerce, la mise en place des cautions, avals et autres.

#### 4.2.1.2 Le service Transfert

Ce service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank. Concernant les transferts sortants (importations), dès réception des ordres de virements, un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, les enregistre et les fait passer pour un contrôle approfondi. Ce service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank.

Concernant les transferts sortants (importations), dès réception des ordres de virements, un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, enregistre le dossier dans un registre et fait passer pour un contrôle approfondi.

Tous les transferts dont les montants sont supérieurs à dix mille soit euro ou dollar sont envoyés à la trésorerie pour la délivrance d'un ticket avec la date de valeur.

Pour les transferts hors de la zone UEMOA, des justificatifs selon le montant doivent être fournis:

- Pour tout transfert supérieur à 300.000 : il faut une autorisation de change.
- Pour tout transfert supérieur à 1.000.000 : il faut une autorisation de change et une DPI (déclaration préalable d'importation).

- Pour tout transfert supérieur à 5.000.000 : il faut une autorisation de change, une DPI et une attestation d'importation.

#### 4.2.1.3 Le service Trops and loan

C'est un service qui s'occupe de la mise en place des engagements dans les comptes des clients ; par exemple les crédits à la consommation, prêt aux personnels, la mise en place des DAT etc. Il travaille en étroite collaboration avec le département de la trésorerie.

##### 4.2.1.5 Le service portefeuille local

Le service du portefeuille local est le service qui traite les virements des salaires, les remises de chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures. Il fonctionne en deux entités :

- le traitement des remises chèques : Ce sous service ne traite que les chèques Ecobank qui, dès leur réception, sont enregistrés dans un logiciel appelé « remise chèque ». Après pointage, la base est intégrée dans l'application de l'exploitation qui donne, dans un premier temps, les références relatives au transfert de fonds, puis lance les prélèvements automatiques en cas de disponibilité des fonds. Dans le cas contraire, les montants sont introduits dans le système d'exploitation. ;
- les virements interbancaires : Il s'agit de la gestion des virements de compte à compte, des prélèvements automatiques, des virements permanents etc. sur la demande d'un client, Ecobank peut procéder à la mise en place d'un prélèvement automatique et régulier au profit d'un compte interne ou externe. C'est le cas quand un client souhaite effectuer le paiement de sa facture d'électricité, eau ou canal, il peut donner l'ordre à la banque de prélever dans son compte sur la présentation d'un état de la part des bénéficiaires

#### 4.2.1.6 Le service compense

La compense traite les chèques et effets tirés sur les banques confrères et déposés par les clients. Elle se fait en trois étapes :

- la compense aller : c'est l'étape préparatoire de la compense qui consiste à : la réception des chèques, la vérification et le scanning dans le logiciel approprié. Un fichier est généré par le système et transféré à la BCEAO chaque soir. Parallèlement, les chèques sont préparés et classés par banque pour la compense proprement dite ;
- la compense proprement dite : elle consiste à la rencontre des différentes banques de la place à la BCEAO qui joue un rôle central dans cette opération. En effet, la banque centrale est le superviseur des échanges de chèques et d'effets entre banques confrères. A chaque opération de compense, la BCEAO produit un rapport qu'elle transmet aux différents banques présentes lors de la séance ;
- la compensation retour : c'est l'opération par laquelle Ecobank procède aux écritures (crédit) dans les comptes des clients tireurs par le débit des tirés à travers la BCEAO et passe les écritures inverses pour les clients tirés.

#### 4.2.1.7 Le service des Informations et Technologies (IT)

IT est le service informatique d'Ecobank. Il joue un rôle déterminant dans la mesure où le système d'exploitation ainsi que toutes les autres applications utilisées par la banque dépendent de cette direction. De ce fait, il assure la sécurité, la disponibilité et la confidentialité de l'information. Ce service gère un volet infrastructure et télécommunication qui s'occupe de la gestion des liaisons entre filiales et de la sécurité internet. Il existe aussi un volet développement d'application qui accompagne la banque dans ses projets.

#### 4.2.2 Direction juridique

Cette direction a pour rôle d'assurer la sécurité juridique d'Ecobank et de veiller au respect des différentes lois qui régissent le fonctionnement de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du conseil d'administration. Il est composé du :

- le service garantie qui s'occupe de tout ce qui est prise de garantie ;

- le service contentieux et acte qui veille à l'exécution correcte et à temps des actes émanant des autorités compétentes et allant dans le sens de saisir les comptes d'un client, d'informer ou de confirmer ses avoirs à la banque ;
- le service juridique accompagne la direction dans ses prises de décisions en jouant un rôle de conseiller. L'objectif est de permettre à la direction d'être toujours en conformité avec les lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire. De ce fait, il s'occupe de la vérification et de la rédaction de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

#### **4.2.3 Direction du contrôle financier**

Ce département, comme son nom l'indique est un service qui a pour rôle le suivi des réalisations par rapport aux budgets, de veiller aux différentes charges de Ecobank toute entité confondue, d'assurer la comptabilisation et le suivi des immobilisations.

En d'autre terme, toutes les charges engagées par Ecobank doivent avoir l'approbation du FINCON et ce dernier de vérifier si elle est prévue dans le budget de fonctionnement ou d'investissement.

Ce service a aussi la charge de produire des enquêtes mensuelles et trimestrielles pour le compte de la banque centrale et de leur envoyer tous les jours un rapport sur les opérations avec les correspondants.

Par ailleurs le FINCON gère la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels et travaille en étroite collaboration avec le groupe et la banque centrale.

#### **4.2.4 Direction de l'audit interne et du respect des normes**

Cette direction s'occupe de l'audit conformité au sein de la banque. Son rôle consiste à veiller au respect des procédures et des normes de sécurité. Il est composé des services suivant :

- IT Audit qui veille au respect de la sécurité du système d'informations ;

- l'audit, son rôle consiste à veiller sur l'ensemble des activités de la banque en déroulant un planning annuel validé par la direction générale et le comité d'audit ;
- le compliance (la conformité) qui veille au strict respect de la politique interne de la banque en matière de lutte anti blanchissement.

#### 4.2.5 Direction de la trésorerie

Elle est composée de deux unités :

- la première unité s'occupe de la gestion de l'actif de la banque, du suivi des ratios réglementaires tels que : liquidité, transformation, équilibre. Cette même unité s'occupe aussi de la gestion des comptes ESN chez les correspondants ainsi que de la négociation des taux ;
- la deuxième unité joue un rôle commercial notamment dans la gestion des comptes des organisations non gouvernementales (ONG)

#### 4.2.6 Direction retail

Cette direction est composée de deux (02) départements à savoir : le service clientèle et le service des petites et moyennes entreprises. Ces départements s'occupent directement de la gestion des clients. Leur rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients.

#### 4.2.7 Direction transaction bank

Transaction banque est la direction qui s'occupe de la banque assurance et de la monétique. Il s'agit dans ce département de faire de la conception, du suivi de la commercialisation des produits de banque assurance et de la monétique. Parmi les différents produits commercialisés par Ecobank, nous pouvons citer :

- Ecoétude et écopension qui sont des produits de capitalisation assortis d'une assurance vie,
- Ecobonus qui est un produit de capitalisation uniquement,
- Ecodrive qui est un crédit véhicule assorti d'une assurance sur la durée du prêt.

Par ailleurs, cette direction s'occupe également de la gestion des ramassages de fonds et de la commercialisation des produits de la monétique tels que :

- les cartes privées Ecobank (AZUR, GOLD, PLATINUM) ;
- les cartes VISA électron international, IBK (banque par internet).

#### 4.2.8 Direction des risques

Le risque est un département composé de quatre divisions :

- le risque management dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient en même temps dans le processus d'approbation du crédit,
- l'administration du crédit qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle,
- le service de recouvrement qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances et,
- le risque opérationnel qui intervient dans la gestion prévisionnelle de tous les risques qui peuvent affecté la banque, notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

#### 4.2.9 Direction des ressources humaines

Les principales attributions du DRH porte sur l'administration et la gestion du personnel, la gestion des plans de carrière, la formation du personnel, la gestion des prêts et avances au personnel, l'application de la réglementation du travail et du règlement intérieur.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter Ecobank Sénégal. Cette présentation de la banque nous a vraiment été instructive dans la mesure où elle permet de mieux connaître et de comprendre le mode de fonctionnement d'Ecobank Sénégal et d'être au fait des procédures de base.

Le chapitre suivant nous permettra de faire une description du fonctionnement de la trésorerie à Ecobank Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 5: LA GESTION DE LA TRESORERIE A ECOBANK SENEGAL

Dans ce chapitre, nous présenterons le processus de gestion de la trésorerie de Ecobank Sénégal.

Pour mieux comprendre les activités de la trésorerie et analyser les risques qui en découlent, nous allons d'abord étudier les activités qui s'y font et mentionner l'application des normes prudentielles.

### 5.1 Les activités et l'organisation de la trésorerie

Les missions de la trésorerie sont de trois ordres essentiellement : la gestion ALM, le sales et l'activité de Trading. Le département de la Trésorerie comprend 4 agents : le Directeur de la Trésorerie, deux (2) Chargés de Vente des Produits de Trésorerie (TSOs) et un (1) Chargé du Suivi du Bilan de la banque (ALM). Le Trésorier supervise les activités du département y compris celles du change et du suivi du bilan. La partie ALM est chargée de gérer le bilan afin que la banque puisse être capable de faire face à ses engagements, de rentabiliser ses actifs, de maîtriser ses coûts tout en gérant de manière optimale les risques de marché tandis que le volet SALES consiste en la vente des produits de la trésorerie à tous les clients de la banque. En effet, les trésoreries modernes sont aujourd'hui devenues des centres de profits et se doivent donc de générer des profits.

Les produits de la trésorerie sont essentiellement constitués de :

- Transferts en devises: Il s'agit de la cotation des réceptions et envois de devises des clients.
- Change à la caisse: Il s'agit de la cotation des réceptions et envois de devises des clients.
- Produits dérivés : il s'agit là d'outils de la finance moderne qui permettent aux clients et à la banque de se prémunir contre toute évolution adverse du cours d'un actif. Ex : options, Forward, etc

- Produits d'Investissements financiers (Bons, obligations, Placements...)
- DAT (Dépôts à terme) : La trésorerie est en charge de la détermination des conditions de ces DAT taux, durés...),
- Assets Backed Securities (ABS) : Produits structurés fabriqués à partir d'actifs sous-jacents, essentiellement les bons et obligations du Trésor et permettant d'offrir à la clientèle des conditions plus intéressantes que celles existant traditionnellement.
- Foreign Exchange TRADING : Activité de spéculation réalisée par les traders qui consiste à prendre une de position (achat & vente) sur les devises fluctuantes (essentiellement le dollar et l'euro) dans le but de faire un gain. L'activité de trading requière une certaine connaissance des marchés financiers (analyse fondamentale, analyse technique, notions d'économie ...). La réglementation de change dans la Zone UEMOA interdit toute activité de spéculation. L'activité sur les marchés de change, à ESN, est surtout tournée vers la clientèle car il n'est pas permis, à la trésorerie, de prendre position au nom de la banque sur le marché. Bien que cela ne soit pas autorisé, il est cependant souhaité pour les trésoriers d'avoir une position longue en devise, selon les exigences de couverture en capital.

Pour mieux appréhender les dimensions des risques dus au processus qui découlent de l'activité de la trésorerie, nous allons présenter les différents sous processus qui découlent du département.

### 5.1.1 La gestion du bilan ou Assets and Liabilities Management (ALM)

L'ALM (Assets & Liabilities Management) en terme simple consiste à gérer de manière optimale le bilan. Elle permet de suivre l'évolution de l'équilibre actif-passif du bilan ainsi que celle de l'évolution de la marge nette d'intérêt. Cette analyse se fait à partir des ratios de gestion édictés par le groupe.

En effet, la mission première de cette gestion ALM est de faire en sorte qu'à tout moment la banque puisse faire face à ses engagements.

Exemple : Si un client dispose d'un DAT de 500 millions qui doit arriver à échéance dans 3 mois exactement ; à cette date, la banque se doit d'avoir cette somme à disposition pour pouvoir payer le client. Il ne s'agit pas pour cela de garder systématiquement cette somme d'argent dans les caisses de manière oisive mais plutôt de procéder à des placements qui permettront d'être liquide à cette date.

Le deuxième impératif consiste à toujours respecter scrupuleusement les normes de gestion édictées par la banque centrale (Ratios de Liquidité, de transformation ...).

En résumé, la gestion ALM consiste à placer de la manière la plus optimale possible les excédents de liquidités de la banque tout en respectant les normes réglementaires de la BCEAO mais aussi en assurant le bon dénouement de tous nos engagements vis-à-vis de tiers.

Les placements de la trésorerie se font essentiellement sur le marché monétaire par l'intermédiaire d'opérations interbancaires et d'investissements en bons et obligations du Trésor.

Les opérations ALM sont composés des opérations interbancaires et les opérations d'emprunt interbancaire

Sont considérées comme opérations d'emprunt interbancaire, toutes acquisitions à court terme par une banque de valeurs mobilières, ou des ressources financières émises par une autre. Les négociations, directes et libres, menées entre les parties sans aucune intermédiation, portent sur le montant de l'emprunt, le taux d'intérêt, la date de valeur et l'échéance.

En ce qui concerne Ecobank Sénégal, la nécessité d'emprunt devra être justifiée par la situation de la trésorerie.

### 5.1.2 Le sales

L'unité en charge du sales s'occupe principalement de la relation avec les ONG, les institutions financières, les ambassades et les églises. Elle élabore des stratégies pour accroître le portefeuille client. Elle prend des initiatives pour accroître les profits. Cette unité s'occupe également du pricing de toutes les opérations de transferts supérieurs à 10 000 euro ou dollars. Pour cela le ticket FX est rempli et ensuite envoyé aux opérations pour leur enregistrement dans le système en vue de l'exécution de l'ordre, remplir le ticket Fx revient à renseigner sur :

Le nom du client donneur d'ordre,

La date de la transaction,

L'intitulé et le montant demandé ainsi que le compte débité,

L'intitulé ainsi que le montant dans lequel se fera la transaction,

L'équivalent en francs CFA,

Le taux appliqué,

La date de valeur, c'est-à-dire la date à laquelle l'opération sera effective.

Chaque rubrique peut être source de risque opérationnel. Pour cela, elle doit être soigneusement renseignée afin d'éviter toutes ambiguïtés au niveau du service des opérations ou provoquer une perte financière à la banque.

Une fois que le ticket est rempli, l'opération est enregistrée dans le logiciel Blotter pour déterminer les éventuels pertes ou gains obtenus sur l'opération. La perte ou le gain étant déterminé en fonction du taux de la devise appliqué.

L'unité Sales travaille aussi avec des bureaux de change et ses différentes relations pour la vente

des devises. Les activités de change se déroulent intra-jour.

## **5.2 Le respect des normes prudentielles et les normes de gestion**

Les banques sont exposées à des risques qui peuvent entraîner leur faillite, les autorités de contrôle ont mis en place un dispositif prudentiel qui est continuellement mis à jour compte tenu de l'évolution des activités bancaires. Ce dispositif applicable aux banques de l'UEMOA repose sur trois piliers :

- les conditions d'exercice de la profession ;
- la réglementation d'opérations spécifiques ;
- les normes de gestion.

Parmi ces trois points, les normes de gestion et prudentielles seront plus considérées parce qu'elles sont plus pertinentes dans la gestion de la trésorerie.

### **5.2.1 Les normes prudentielles**

Les normes prudentielles reposent sur le ratio de structure du portefeuille. Ce ratio permet de mesurer la qualité du portefeuille en termes de crédits distribués par les banques et établissements financiers/

Le ratio de structure du portefeuille est calculé de la manière suivante : « le ratio est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'institut d'émission à l'établissement de crédit, et d'autre part, le total des crédits bruts supportés par l'institut concernée .» Le ratio doit être égal ou supérieur à 60 pour cent.

### **5.2.2 Les normes de gestion**

Le conseil des ministres de l'UMOA a statué sur ces normes en sa session du 17 Juin 1999 en ces termes :

- la couverture des risques : fonds propres / risques inférieur ou égal à 8 pour cent
- l'équilibre de la structure financière : ressources stables/emplois de long et de moyen terme inférieur à 0,75 ;
- la gestion des risques : le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75 pour cent des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25 pour cent de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ce dernier ;
- la gestion de liquidité : le rapport entre les actifs disponibles et le passif exigible doit être supérieur à 75 pour cent ;
- la structure du portefeuille : l'encours bénéficiant des accords de classement de la BCEAO doit représenter au moins 60 pour cent.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de passer en revue les différentes activités de la trésorerie ainsi que les normes prudentielles et de gestion qui la régissent.

Le chapitre suivant nous permettra d'appréhender les risques identifiés, la manière dont nous les évaluerons ainsi que les actions préconiser pour les atténuer.

## **CHAPITRE 6: EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS**

### **6.1 Les composants du risque opérationnel**

Selon la définition communément admise par « Bâle II », le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles.

#### **6.1.1 Le risque lié au système d'information**

Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; une panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocage d'une position ; un système de négociation ou de règlement de place en défaut ou débordé ; obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...).

#### **6.1.2 Le risque lié aux processus**

Ce risque est dû au non-respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que :

un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc....

### 6.1.3 Le risque lié aux personnes

Ce risque est né du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés ...

Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés.

Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

### 6.1.4 Le risque lié aux événements extérieurs

Ce risque peut être à l'origine de risque politique, catastrophe naturelle, environnement réglementaire.

Le risque opérationnel inclus le risque juridique qui se définit comme suit : Risque de perte résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Il réside dans la possibilité que des procès, des jugements défavorable ou l'impossibilité d'un droit perturbe ou compromettre les opérations ou la situation d'un établissement.

Risque qu'une partie subisse une perte parce que le droit ou la réglementation ne cadre pas avec les dispositions du système de règlement de titres, l'exécution des accords de règlement correspondants ou les droits de propriété et autres droits conférés par le système de règlement. Le risque juridique est également présent si l'application du droit et de la réglementation n'est pas

claire.

Les composantes du risque opérationnel peuvent être représenté selon le schéma suivant :

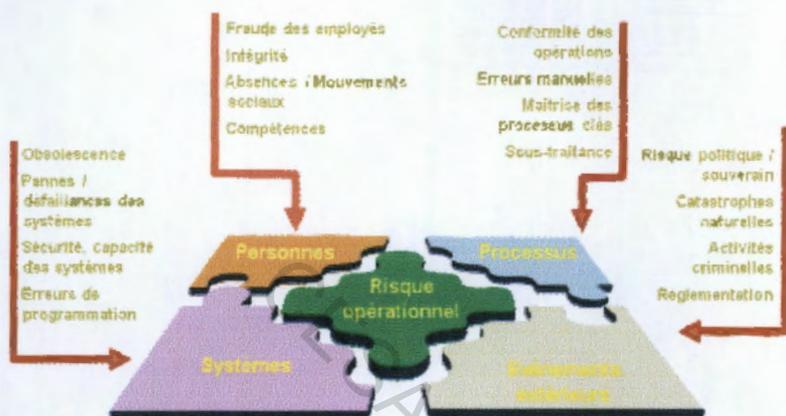


Figure 5: composants du risque opérationnel

## 6.2 Evaluation des risques liés opérations de la trésorerie

Pour évaluer un risque, il faut d'abord l'identifier et l'analyser

### 6.2.1 Identification et analyse de risques

Cette étape est importante pour la suite de notre démarche. Elle consiste à présenter les risques opérationnels potentiels des différents sous processus défini plus haut, à présenter l'impact et les dispositifs palliatifs en place afin d'apprécier le niveau de maîtrise des risques. Les conclusions de nos travaux de collecte nous ont permis de renseigner les tableaux d'identification des risques. Ils se composent de :

- risques opérationnels provenant des activités
- impact de ces risques
- dispositifs en place

- appréciation du dispositif en fonction du degré du risque.

#### **6.2.1.1. Identification des risques liés au sous processus gestion ALM**

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques opérationnels liés au sous processus gestion ALM

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6: Identification des risques opérationnels liés au sous processus ALM**

Risques opérationnels	Impact	Dispositifs mis en place	Risque maîtrisé ?
1. Non accessibilité à temps réel Swift, BO	Fausse idée des soldes auprès des correspondants et de la position extérieure	Refaire les estimations manuellement	Non
2. Perte de dossiers	Perte d'informations	Classeurs d'archivage	Oui
3. Contrat DAT mal renseigné	Litige avec les clients	Revérification lorsque le contrat arrive dans le département	Non
4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	Retarder l'effectivité des opérations	Cut off time	Non
5. Transmission de documents non renseigné dans le registre	Non traçabilité des documents transmis	Renseignement de registre et signature de récepteurs	Oui
6. Mauvaise informations	Analyse biaisée	Contrôle minutieux de la conformité des documents	Non

7. Perte de dossiers	Litiges avec les clients	Existence des armoires de classements	Oui
8. Risques de complaisance dans l'application des taux	Non satisfaction des clients, perte de la clientèle	Grille des taux	Oui
9. Calcul des pénalités de déblocage anticipé des DAT	Erreur dans le calcul des pénalités	Mentions complètes des clauses du contrat DAT dans le système	Non
10. Dépassement de taux d'intérêt non motivé	Contestation des clients pouvant déboucher sur des pertes opérationnelles	Respect de la grille de taux d'intérêt	Oui
11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan	Erreurs dans la prise de décision appropriée	Apurement des suspens	Oui

Source : Nous mêmes

### 6.2.1.2. Identification des risques liés au sous processus gestion Sales

Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus Sales

Risques opérationnels	Impact	Dispositifs mis en place	Risque maîtrisé ?
12. Depricing	Dépassement de limites fixé	Vérifier le solde du client avant de pricer	oui

13. Erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Fausse estimation du P&l	En fin de journée revoir les différentes transactions passées dans Blotter avant de transmettre	oui
14. Non maitrise du logiciel en place par l'agent	Erreurs opérationnelles	Formation des agents	oui
15. tickets FX mal remplis	Prévision de sorties faussées	Vérification par le checker avant d'apposer la signature	oui
16. Dépassement de limites	Engagement de la banque au-delà des limites de la direction générale	Mise à jour de la fiche des limites de chacun	oui
17. Retard de transmission des journées au contrôle interne	Retard de Détection des anomalies par le contrôle interne	Transmission régulière dans les 24h des journées	oui
18. Dépassement des cash overnight des agences non	Non couverture de certaines taches en cas d'absence du	En cas d'absence du trésorier le DG autorise les transactions	oui

autorisés	trésorier		
19. Calcul manuel des pénalités de déblocage des DAT	Erreur sur le montant	Automatisation des opérations de calcul de pénalité	non
20. Absence de procédures	Non contrôle des transactions	Mise en place des procédures écrites FX et Blotter	oui

### 6.2.2 Test d'audit et contrôle sur la survenance de risque

Le recueil d'information auprès des responsables de processus sur la survenance des risques identifiés est présenté dans le tableau suivant. Les but est de nous permettre de réaliser la cotation des risques énuméré au point précédent.

Tableau 8: Test d'audit sur la survenance de risques

RISQUES	SURVENANCE SUR LES 3 DERNIERS MOIS	
	CAS DE SURVENANCE	NOMBRE DE FOIS DE SURVENANCE
1. Non accessibilité à temps réel Swift, BO	Oui	10
2. Perte de dossiers	Oui	1
3. Contrat DAT mal renseigné	Oui	2
4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	Oui	5

5. Transmission de documents non renseigné dans le registre	Non	0
---	-----	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6 .Mauvaises informations	Non	2
7. Perte de dossiers	Non	0
8. Risques de complaisance dans l'application des taux	non	0
9. erreurs de calcul de pénalités	Oui	3
10. dépassement de taux d'intérêt non motivé	non	0
11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan	Oui	2
12. Depricing	Oui	4
13. Erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Oui	2
14. Non maitrise du logiciel en place par l'agent	Oui	1
15. Tickets FX mal remplis	Oui	3
16. Dépassement de limites	Oui	2

17. Retard de transmission des journées au contrôle interne	Non	0
---	-----	---

18. Dépassement des cash overnight des agences non autorisés	Non	0
19. calcul manuel sur les pénalités de DAT	non	0
20. absence de procédures	Non	0

### 6.2.3 Evaluation des risques et dispositifs mis en place

Considéré comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, le contrôle interne est le dispositif à évaluer dans la maîtrise des risques. Pour ESN, c'est le service contrôle interne qui assure le pilotage de cette évaluation

#### 6.2.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance

L'objectif de cette évaluation est de qualifier sur une échelle donnée la probabilité d'apparition

du risque et le niveau du dispositif mis en place.

Cette évaluation se fera sur la base des risques déjà identifiés au niveau des différents sous processus de traitement des opérations de la trésorerie.

Notre échelle fait état de la cotation des facteurs, elle est établie sur une échelle allant de 1 à 5 et les pondérations varient en fonction de la qualité du contrôle interne

**Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité et du dispositif mis en place**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

COTE	SURVENANCE DU RISQUE		APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE
	PROBABILITE	DESCRIPTION	
5	Très évidente	Vulnérabilité très élevé	Très efficace
4	Evidente	Vulnérabilité élevé	Efficace
3	Possible	Environnement moyen vulnérable	acceptable
2	Peu possible	Environnement peu vulnérable	Peu adapté
1	rare	Très peu vulnérable	Inadapté

Source : nous-mêmes

Nous allons récapituler à travers cette échelle les résultats sur la probabilité de survenance des risques liés à la gestion de la trésorerie ainsi que le niveau d'efficacité des dispositifs de la banque.

**Tableau 10: Evaluation de la probabilité d'occurrence et du dispositif du controle interne**

RISQUE	PROBABILITE		CONTROLE INTERNE	
	PROBABILITE	COTE	QUALIFICATIF	COTE
1. Déconnexion momentanée de Swift et BO	évidente		Acceptable	3
2. Perte de dossiers	Peu possible	2	efficace	4
3. Contrat DAT mal renseigné	possible	3	efficace	4

4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	rare	1	Très efficace	5
---	------	---	---------------	---

5. Transmission de documents non renseigné dans le registre	rare	1	Très efficace	5
6. Mauvaises informations	rare	1	efficace	4
7. Perte de dossiers	rare	1	Très efficace	5
8. Risques de complaisance dans l'application des taux	Peu possible	2	efficace	4
9. Erreurs de calcul de pénalités	Possible	3	acceptable	3
10. Dépassement de taux d'intérêt non motivé	Rare	1	Efficace	4
11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan	Possible	3	Acceptable	3
12. Depricing	Evidente	4	Acceptable	3
13. Erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Possible	3	Efficace	4

14. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Rare	1	Très efficace	5
15. Tickets FX mal remplis	Possible	3	Très efficace	5
16. Dépassement de limites	Rare	1	Très efficace	5

CESAG - BIBLIOTHEQUE

17. Retard de transmission des journées au contrôle interne	Rare	1	Tres efficace	5
18. Dépassement des cash overnight des agences non autorisés	Rare	1	Très efficace	5
19. calcul manuel des pénalité sur les débloages anticipés	Possible	3	Très efficace	5
20. absence de procédures	Rare	1	Efficace	4

Source : nous-mêmes

### 6.2.3.2 Evaluation de l'impact des risques

L'impact d'un risque peut s'avérer significatif ou non par rapport à l'atteinte des objectifs de la banque. il va de soi que, son évaluation apparaît primordiale pour l'organisation. Elle porte sur les impacts financiers et /ou d'image.

Les risques peuvent être répertoriés selon leur importance par niveau : très faible, faible, moyen et élevé. Selon Jiminez & al. (2008 :66), L'approche la plus étendue pour l'évaluation du risque d'image demeure, l'approche de type « scorecard » qui définirait simplement un niveau de gravité potentiel de l'évènement.

L'évaluation de l'impact des risques est faite comme la probabilité d'occurrence sur la base des risques déjà identifié à partir d'une échelle de cotation présentée ci-dessous

**Tableau 11: Echelles de mesures de l'impact ou la gravité du risque**

COTE	IMPACT	
	GRAVITE	DESCRIPTION
5	Catastrophique	Crise de liquidité, non amélioration de la performance, non fiabilité des informations financières
4	Majeur	Déclassement élevé en souffrance, impact sur le résultat annuel, perte d'image de marque
3	Moyenne	Conséquence modéré sur la situation financières, la performance et l'information
2	Mineure	Conséquence moindre sur la situation financière, la performance et l'image
1	Insignifiant	Conséquence infime sur la qualité de l'information

Source : nous-mêmes

Le tableau suivant fait état des résultats de cette évaluation

**Tableau 12: Evaluation de l'impact des risques**

RISQUES	APPRECIATION DU RISQUE		CONSEQUENCE POTENTIELLE
	IMPACTE	CO TE	

1. Déconnexion momentanée de Swift et BO			Disponibilité temporaire de l'information sur ce logiciel
2. Perte de dossiers	Mineure	2	Non suit des différentes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

			transactions
3. Contrat DAT mal renseigné	Moyenne	3	Retard dans la mise en place
4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	Insignifiant	1	Retard dans le traitement de l'opération, plainte des clients
5. Transmission de documents non renseigné dans le registre	Mineure	2	Non traçabilité des documents transmis
6. Mauvaises informations	Moyenne	3	Non fiabilité de l'information financière
7. Perte de dossiers	Mineur	2	Perte de temps dans la reconstitution d'un autre dossier, retard dans le traitement des informations
8. Risques de complaisance dans l'application des taux	Moyenne	3	Plainte des clients ; Dégonflement de la trésorerie
9. erreurs de calcul de pénalités	Moyenne	3	Mauvaise image de la situation financière
10. Erreur sur le taux d'intérêt convenu	Moyenne	3	Plainte de clients

11. Inexactitude des informations contenues dans le bilan	Majeur	4	Impact sur le résultat annuel
12. Depricing	Majeur	4	Mauvaise image de la situation financière ;  Manque à gagner d'où impact financier
13. Erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Majeur	4	Impact sur le résultat
14. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Majeur	4	Manque de performance  Impact sur le résultat
15. Tickets FX mal remplis	Majeur	4	Retard dans le traitement de l'information financière
16. Dépassement de limites	Majeur	4	Fraude
17. Retard de transmission des journées	Mineur	2	Conséquence moindre sur la situation financière

18. Dépassement des cash over night des agences non autorisés	Majeur	4	Perte de la partie non assurée en cas de sinistre
---	--------	---	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

19. Lors des réunions hebdomadaires un rappel la précédente réunion	Insignifiant	1	Manque de performance
20. absence de procédures	Mineur	2	Manque de performance

Source : nous même

#### 6.2.4 Hiérarchisation ou classification des risques

Elle est faite selon les résultats des évaluations concernant les probabilités de survenance et les impacts des risques. Après l'identification et l'analyse des risques, l'on doit être capable de les hiérarchiser en vue de trouver des améliorations pour les limiter. Elle permet de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer le dispositif en définissant et en mettant en œuvre des plans d'actions qui auront pour objectif de réduire si nécessaire le risque à niveau acceptable pour l'entreprise.

Comme mentionné plus haut, une bonne hiérarchisation des risques résulte de l'analyse du dispositif de maîtrise des risques mais plus précisément de la côte affectée aux risques identifiés. Il résulte du produit de la probabilité et de l'impact du risque.

**Tableau 13: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance**

RISQUES	PROBABILITE	
	PROBABILITE	COTE
1. Déconnexion momentanée de Swift et BO	Evidente	4
12. Depricing	Evidente	4
3. Contrat DAT mal renseigné	Possible	3
9. erreurs de calcul de pénalités	Possible	3
11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan	Possible	3
13. erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Possible	3
15. tickets FX mal remplis	Possible	3
dans le registre	Possible	3
6. Mauvaises informations		
7. Perte de dossiers		
10. déassement de taux		
2. Perte de dossiers	Peu possible	2
8. Risques de complaisance dans l'application des taux	Peu possible	2
4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	Rare	1

5. Transmission de documents non renseigné	Rare	1
--	------	---

Source : nous-mêmes

**Tableau 14: Hiérarchisation des risques selon l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs**

Cette hiérarchisation est faite sur le niveau de risque, le niveau de l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs.

RISQUES	APPRECIATION DU RISQUE	
	IMPACT	COTE
1. Déconnexion momentanée de Swift et BO	Majeur	4
11. Inexactitude des informations contenues dans le bilan	Majeur	4
12. Depricing	Majeur	4
13. erreur dans la saisie des transactions sur Blotter	Majeur	4
14. non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Majeur	4
15. tickets FX mal remplis	Majeur	4
16. Dépassement de limites	Majeur	4

18. Dépassement des cash overnight des agences non autorisés	Majeur	4
3. Contrat DAT mal renseigné	Moyenne	3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6 .Mauvaises informations	Moyenne	3
8. risques de complaisance dans l'application des taux	Moyenne	3
9. erreurs de calcul de pénalités	Moyenne	3
10. dépassement de taux d'intérêt non motivé	Moyenne	3
2. Perte de dossiers	Mineur	2
5. Transmission de documents non renseigné dans le registre	Mineur	2
7. Perte de dossiers	Mineur	2
17. Retard de transmission des journées	Mineur	2
20. absence de procédures	Mineur	2
4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS	Insignifiant	1
19. Lors des réunions hebdomadaires un rappel du précédent rappel du dernier n'est pas faite	Insignifiant	1

Source : Nous mêmes

### 5.2.5 : Matrice des risques liés à la gestion de la trésorerie

La cartographie des risques est un outil préconisé par le comité de Bale II pour permettre d'effectuer une saine gestion des risques opérationnels, ainsi notre cartographie élaborée pour le compte de Ecobank a pour but de centraliser et de gérer le risque opérationnel. Les risques identifiés, évalués et hiérarchisés seront présentés dans la matrice de la cartographie dont l'axe des abscisses représente la probabilité et l'axe des ordonnées celles des impacts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6: Cartographie des risques opérationnels de la trésorerie ESN

Catastrophique	16. Dépassement de limites  18. Dépassement des cash overnight des agences non autorisés		13. erreur dans la saisie des transactions sur Blotter  15. tickets FX mal remplis  1. Non accessibilité à temps réel Swift, BO		
Majeur					
Moyenne	6. Mauvaises informations  10. dépassement de taux d'intérêt non motivé	8. risques de complaisance dans l'application des taux	11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan  3. Contrat DAT mal renseigné  9. erreurs de calcul de pénalités	12. Depricing	
Mineur	5. Transmission de documents non renseigné dans le registre  17. Retard de transmission des journées  20. absence de procédures	2. Perte de dossiers			
Insignifiant	14. non maîtrise du logiciel en place par l'agent  4. Retard de transmission des tickets MM au TROPS		19. Lors des réunions hebdomadaires un rappel du précédent rappel du dernier n'est faite		
	Rare	Peu	Possible	Evident	Très évident

Possible

Notre matrice de l'évaluation des risques est composée de cinq couleurs différentes dont chacune est synonyme du niveau de probabilité et de l'impact que peut avoir le risque concerné :

- le cadre rouge correspond à un niveau d'impact catastrophique sur l'atteinte des objectifs du département de la trésorerie. Les risques se trouvant dans cette zone découlent soit d'un système de contrôle interne inadapté entraînant une probabilité de survenance élevée soit d'un impact catastrophique avec une probabilité de survenance maîtrisée. Des actions correctives s'imposent pour conjurer ces risques
- le cadre orange implique une probabilité de survenance élevée et d'un impact moyen ou majeur pour les risques se trouvant dans cette zone ; des actions curatives méritent d'être menées dans le futur pour les ramener à un niveau acceptable
- le cadre jaune regroupe tous les risques ayant une probabilité de surveillance moyenne avec des conséquences modérées sur l'atteinte des objectifs, des mesures préventives sont conseillées pour une prise en charge de ces derniers
- le cadre vert regroupe tous les risques peu probables avec des impacts mineurs sur la performance financière ; les actions de renforcement des capacités pour maintenir le niveau actuel des risques
- le cadre bleu correspond à des risques totalement maîtrisés

### 6.3 Plan d'action

Tableau 15: Proposition de plan d'action pour les risques significatifs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Gestion des risques opérationnels liés aux opérations de trésorerie : cas de Ecobank Sénégal

RISQUES	ACTIONS	AUTEURS	DELAI DE MISE EN ŒUVRE
1. Déconnexion temporaire de Swift et BO	Veiller à ce qu'il y ait une connexion très stable	IT	On going
12. Depricing	Vérifier le solde du client avant d'ordonner	LES OPS	Sans délai
3. Contrat DAT mal renseigné	Sensibiliser les chefs d'agences sur	CHEFS D'AGENCE	1 semaine
11. Inexactitude des informations contenu dans le bilan	Veiller à la bonne transmission des informations	FINCON	1 semaine
9. Erreurs de calcul de pénalités	Automatiser le système de calcul des	CHARGE DU POSTE	1 semaine

Source : Nous mêmes

#### **6.4 Recommandations**

A la suite de notre analyse sur la gestion des risques opérationnels liés opérations de la trésorerie à ESN, nous formulons des recommandations qui vont servir à mieux maîtriser ses risques à l'endroit des agents de l'IT, de la trésorerie et des dirigeants de la banque.6.4.1 Recommandations à l'endroit

le service IT doit veiller à ce que la connexion aux différents serveurs de diffusion de l'information financière soit disponible en temps

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les chefs d'agence doivent bien remplir les contrats de DAT avant de les faire parvenir au département de la trésorerie,
- le service des opérations devrait vérifier le solde des clients avant de transmettre les ordres pour le pricing
- les agents de la trésorerie devraient bien remplir les tickets FX et MM

#### 6.4.2 Recommandations à l'endroit des agents de la trésorerie

Aux membres actifs de la trésorerie, à qui incombe la bonne gestion de ce département, voici les recommandations qui sont faites :

- signaler le plus rapidement le moindre problème au service concerné ;
- la rapidité dans le traitement des ordres ;
- la proactivité ;
- veiller à ce que toutes les opérations soient prise en compte dans le blotter avant de clôturer la journée.

#### 6.4.3 Recommandations à l'endroit des dirigeants de la banque

- veiller à créer un fonction « risque opérationnel » indépendante ;
- intégration de la gestion des risques au quotidien ;
- programme réguliers d'analyse des scénarios.

**CONCLUSION GENERALE**

CEPAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de ce travail présenté en deux parties, soit une partie pratique et une autre partie théorique, nous avons essayé d'identifier, évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie. La gestion de la trésorerie conserve le souci constant de maintenir l'équilibre permanent entre, d'une part, la capacité totale de paiement et les besoins à vue ou à termes, et, d'autres parts, la force de recouvrement des financements accordés. Il s'agit d'être capable à tout moment de maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés. A titre d'exemple, les dépôts à vue ne pourront servir pour accorder les crédits à terme.

Il est par ailleurs utile de rappeler les principaux risques liés aux métiers des banques ainsi que la réglementation bancaire qui leur est applicable au sein de l'UEMOA et enfin d'adopter les principes du comté de Bales en matière de gestion de risque opérationnel. Nous avons ainsi de procéder par la cartographie des risques pour mieux identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie à Ecobank Sénégal. Il permet ainsi aux dirigeants de la banque de savoir d'une part quelle démarche adopter et d'autres parts améliorer la communication sur les risques au sein du département notamment.

La mise en place d'un bon système de gestion de risque passe par les étapes suivantes :

- Identification des risques
- L'évaluation des risques
- La hiérarchisation des risques,
- L'analyse des risques.

La cartographie des risques constitue un élément essentiel de la mise en place d'une stratégie de la gestion des risques, aussi elle permet d'exécuter les principales étapes de ce dernier.

Elle n'est que le résultat du processus général de la gestion des risques. Elle permet en fonction de l'évolution et des activités de la banque, d'appliquer les transformations du profil des risques

qui s'imposent. Elle permet également de mesurer la performance de la gestion des risques et des

règles de gestion de risques.

L'évaluation des risques, véritable inventaire et instrument de gestion des risques de

l'organisation permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités
- permettre à la direction générale avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique des risques qui va s'imposer à tous.

En nous inspirant de cette démarche, nous avons proposé un modèle d'analyse qui nous a permis d'analyser, après présentation de la banque et du département qui a fait l'objet de notre étude le dispositif de gestion des risques, cette analyse avait pour but d'apprécier les dispositifs mis en place.

D'après cette démarche que nous avons suivie dans le cadre de ce travail, il est possible de conclure que le département de la trésorerie a pour défi d'adopter des mesures stratégiques pour avancer et économiser son temps de réaction face à des événements peu fréquents mais générateurs de pertes considérables.

**GLOSSAIRE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cut off time : l'heure à laquelle le département ne reçoit plus d'ordre, de tickets à pricer

Dépricing : annulation des tickets Fx ou MM

Pricer : remplir les tickets

Risk management : gestion des risques

Sales : vente des produits de la trésorerie

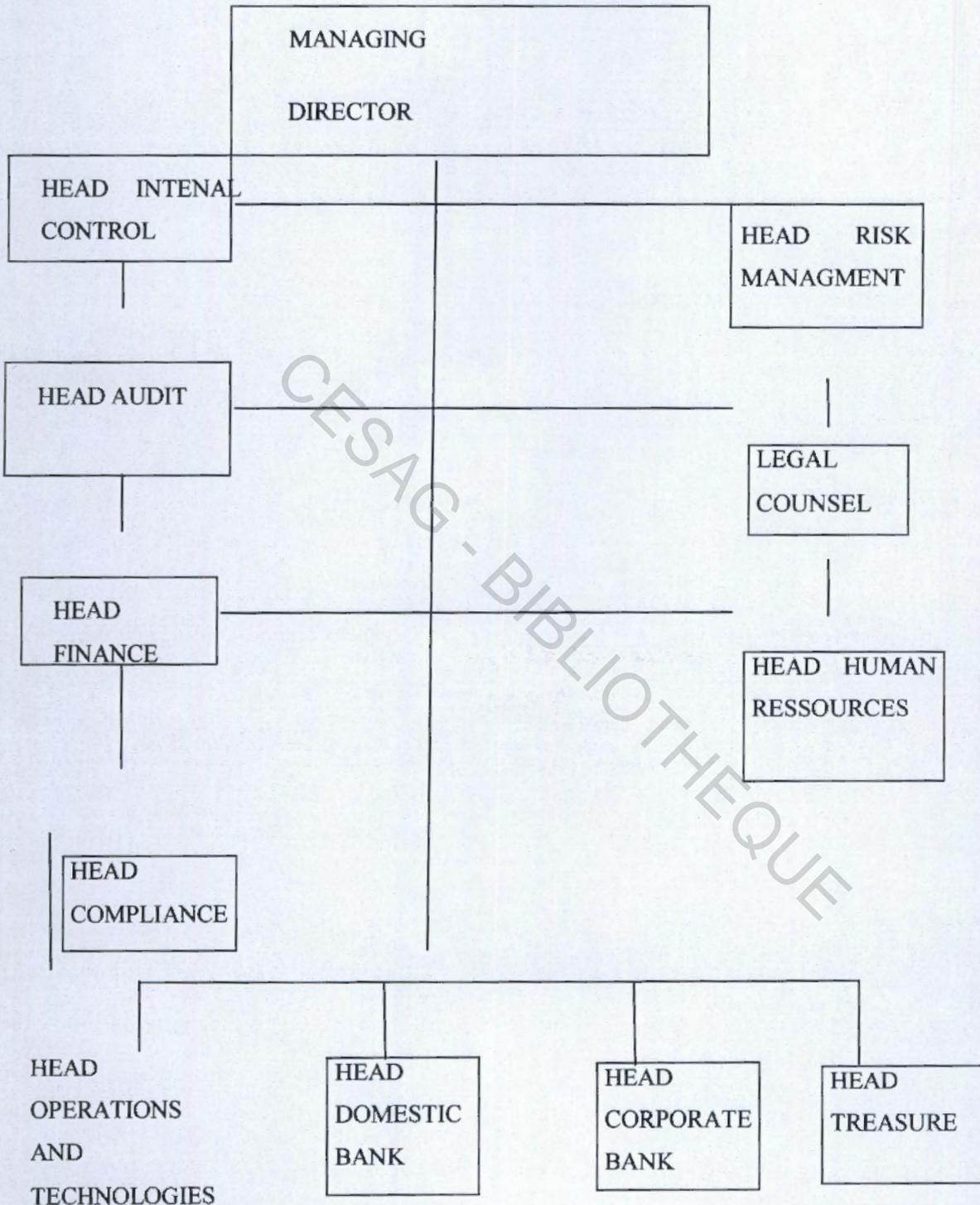
Trading : commerce international

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE





Annexe 2 : Organigramme de ESN

- Quel sont les différents produits du département trésorerie ?
- Votre département fait il face au risque opérationnel ?si oui lesquels ?
- Quel est l'impact du risque opérationnel sur le fond propre de la banque ?faible, moyenne ou grande
- Existe t il un service dédié à la gestion des risques opérationnels à Ecobank Sénégal. Si oui comment est-elleorganisée ?
- Existe-t-il un dispositif de gestion du risque opérationnel au sein de votre département? Si oui, répond t il a toutes vos attentes ?ce dispositif est-il régulièrement mis à jour ?
- Disposez-vous d'une méthode pour l'allocation des fonds propres aux risques opérationnels ?

Annexe 3 : Questionnaire au trésorier

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie
3	grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en danger mais assez grave pour etre impérativement pris en charge
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier, à titre provisoire
1	Gênant	Porte à consaquence mais assez tolérable
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence sur la continuité de l'exploitation

Annexe 4 : Echelle de mesure de gravité du risque

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I. Ouvrages

1. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004) ; gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, deuxième édition augmentées, Edition d'Organisation, Paris, P 13
2. BERNARD Frederick, GAYRAUD Rémi et LAURENT Rousseau, (2006), contrôle interne, MAXIMA, P72
3. BONNET François (2003), Entreprise en difficulté et gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 271 Pages
4. CALVET Henri (2002), méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédits, 2eme édition, Economica, Paris, P 117
5. DAYAN Armand &al.(2008) manuel de gestion volume 1, 2eme édition, ellipses, P 823
6. Des ROCHES Alain, LEROY Alain & VALLE Frédéric (2003) gestion des risques : principes et pratiques, Edition Levoisin, Paris, 286 pages
7. DE COUSSERGUES Sylvie (2008), gestion de la banque, 5eme édition, Dunod, P61
8. DUBERNET Michel(2007), gestion actif passif et tarification des services bancaires, Economica, Paris, P 278
9. IFACI (2003) maitrise des risques de l'organisation, séminaire IFACI, France, 53 pages
10. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), management des risques bancaires, AFGES édition, Paris, 394 pages
11. JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick (2004), gestion des risques opérationnels, Revue banques édition, coll, « comptabilité contrôle », Paris, 283 pages
12. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008), risques opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit, Revue banque édition, 271 pages
13. MISHKIN Frédéric &al. (2009), monnaie, banque et marchés financiers, 8eme édition, la source d'or, P41
14. LAMARQUE Eric(2008), gestion bancaire, 2eme édition, Dareios& Pearson Education France, P40
15. LAMARQUE Eric &al(2008), management de la banque : risque, relation client, organisation, 2eme édition, Pearson Education France, P40

16. LE FUR Yann et QUIRY Pascal(2009), finance d'entreprise : Pierre Vernimmen, 8eme édition, Campus Dalloz, Paris, P 1090
17. OGIEN Dov(2005), comptabilité et audit bancaire, 2eme édition, collection Dunod, Paris, P278
18. RENARD Jacques(2005), théorie et pratique de l'audit interne, 7eme édition, édition d'organisation, Paris, P155
19. SARDI Antoine(2002), audit et contrôle interne, édition AFGES, Paris, P41
20. SARDI Antoine (2004), Bales II, AFGES édition, Paris, 304 pages
21. SELMER Caroline (2006), toute la fonction finance : savoir, savoir-faire, savoir-être, Edition DUNOD, Paris, 423 Pages.

## II. Revue

22. BUSTAMENTE Pierre & RIVIERE Olivier (2004), Evaluation et gestion des risques opérationnels, *Banque magazine*, n°657
23. Rapport annuel Ecobank Sénégal 2010
24. Rapport annuel Ecobank Sénégal 2011

## III. Webographie ;

25. Clusif(2004), la reforme Bale II,  
<http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/ReformeBale2.pdf>
26. Commission bancaire  
<http://www.commission-bancaire.org/>
27. Etude du rapport annuel de la commission bancaire-2003,  
[http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user\\_upload/acp/publications/documents/racb2003-le-risque-operationnel.pdf\(20/07/2012\)](http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2003-le-risque-operationnel.pdf(20/07/2012))

28. Journal officiel du Sénégal numero 6437

<http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article7175>

29. Risques opérationnels : Quelles réponses face à un risque difficile à appréhender

[http://www.optimind.fr/wpcontent/uploads//2011/04/avril\\_dt\\_risques\\_operationnels\\_vf.pdf\(20/08/2012\)](http://www.optimind.fr/wpcontent/uploads//2011/04/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf(20/08/2012))

30. Le risque opérationnel : cartographie et évaluation des risques opérationnels, Juin 2012,

CESAG - BIBLIOTHEQUE