



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
- CESAG -



MASTER EN BANQUE ET FINANCE
- MBF -

Année Académique: 2010 – 2011
Option: Gestion bancaire et maîtrise des risques

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Thème :

**LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS
LIEES AUX MOYENS DE PAIEMENTS
SCRIPTURAUX DANS L'ESPACE UEMOA :
CAS DE LA DIAMOND BANK SENEGAL (DBS)**

PRESENTE PAR :

Papa Talla FALL
10^{ème} promotion MBF

SOUS LA DIRECTION DE :

Souleymane BOUSSO
Directeur Audit interne de la RTS

Bibliothèque du CESAG



111853

Dakar, Aout 2012

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

- à mon père Mamadou et ma maman Mame Ndathé qui ont toujours été d'un appui inestimable;
- à mes frères et sœurs pour leur soutien ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu se faire sans la disponibilité, la patience et l'indulgence d'un certain nombre de personnes. Ainsi nous tenons à remercier :

- Mr Souleymane Bousso, Directeur du département d'audit interne de la Radiodiffusion Télévision Sénégalaise (RTS) pour sa disponibilité ;
- L'encadrement du programme Master en Banque et Finance (MBF) du CESAG pour leur disponibilité et leur implication ;
- Tout le corps professoral du programme Master en Banque et Finance (MBF) du CESAG pour les enseignements prodigués ;
- L'ensemble du personnel de la Diamond bank Sénégal pour les connaissances partagées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Sigles et Abréviations

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BIS	: Banque for International Settlement
DBS	: Diamond Bank Sénégal
CI	: Contrôle Interne
CSU	: Customer Service Unit
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
IFACI	: Institut Français de l’audit et du Contrôle Interne
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
TPE	: Terminal de Paiement Electronique
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Tableaux et Figures

Tableau 1 : Modèle de mesure de l'impact	26
Tableau 2 : feuille d'analyse des risques.....	45
Tableau 3 : Tests de conformité et de permanence sur les chèques	47
Tableau 4 : Tests de conformité et de permanence sur les virements / prélèvements.....	49
Tableau 5 : Grille de séparation des tâches sur les ordres de virement et prélèvements.....	51
Tableau 6 : Grille d'évaluation des risques	51
Tableau 7 : Evaluation de l'impact des risques.....	52
Tableau 8 : Evaluation de la probabilité de réalisation des risques.....	53
Tableau 9 : Hiérarchisation des risques.....	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	10
Chapitre 1 : Moyens de paiements scripturaux	11
1.1. Le chèque	11
1.2. Le virement	13
1.3. L'effet de commerce	15
1.4. L'ordre de prélèvement	17
1.5. La carte de paiement	18
Chapitre 2 : La maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	20
2.1. Notion de risque	20
2.2. Maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	23
Chapitre 3 : Méthodologie d'étude.....	28
3.1. Modèle d'analyse	28
3.2. Outils de collecte et d'analyse.....	28
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	31
Chapitre 4 : Présentation de la DBS	33
4.1. Produits et services.....	33
4.2. Organisation et fonctionnement	33
Chapitre 5 : Procédures de traitement des moyens de paiement scripturaux	38
5.1. Les étapes de la procédure	38
Chapitre 6 : Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	44
6.1. L'organisation du contrôle interne :	44
6.2. Analyse des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux	45
6.3. Présentation et analyse des résultats.....	46
6.4. Hiérarchisation des risques.....	53
Chapitre 7 : Analyse et recommandations.....	54
7.1. Analyse des résultats	54
7.2. Recommandations	55

Introduction

L'environnement économique et financier contemporain est caractérisé par une mondialisation accrue des échanges et l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissance. Ce contexte évolutif se traduit au niveau du système financier par une nécessité pour les acteurs de faire preuve d'innovation aussi bien au niveau de l'offre de produits et services qu'au niveau technologique. C'est ainsi que l'on assiste à une sophistication croissante des produits financiers, ce qui conduit nécessairement à la survenance d'une pluralité de risques.

La banque commerciale, en sa qualité d'intermédiaire financier et de gestionnaire de moyens de paiement, est confrontée au quotidien, de par ses relations avec ses différents interlocuteurs, à des risques de nature diverse, notamment aux risques opérationnels. Cette exposition permanente aux risques a motivé les établissements de crédit à mettre en place au niveau de leur structure hiérarchique un département ou service d'audit et contrôle chargé de mettre en œuvre des moyens et procédures afin de maîtriser les risques qu'ils encourent dans le cadre de leurs activités.

Par ailleurs, le rôle prépondérant que joue chaque établissement de crédit dans la bonne marche du système financier à l'échelle nationale et la nécessité de sauvegarder les intérêts des déposants ont poussé le comité de Bâle ainsi que les commissions bancaires de différentes zones économiques, notamment la commission de l'UEMOA à préciser un certain nombre d'obligations en matière de contrôle interne des établissements de crédits, ceci en vue de leur permettre de pouvoir faire face aux risques pouvant survenir dans le courant de leurs activités.

Le dispositif de contrôle généralement mis sur pied par les banques fait généralement ressortir quelques insuffisances malgré les recommandations faites par la commission bancaire et les moyens mis en œuvre pour son efficacité. Ces insuffisances sont généralement dues à une absence de contrôle, à une inadéquation ou une défaillance des procédures ou des dispositifs de contrôle interne, ou alors à une absence de fiabilité des informations produites.

Un contrôle rigoureux et régulier doit par conséquent être mené par les banques afin de garantir la sécurité de ses transactions d'où l'importance du contrôle interne. De plus, ceux-ci se doivent de s'assurer que leur dispositif est adéquat suivant les évolutions qu'il peut y avoir dans l'activité au jour le jour de la banque par des évaluations périodiques.

Récemment installée au niveau de Dakar, La Diamond Bank Sénégal est, à l'instar des autres établissements de crédit, confrontée à un double défi : celui de mettre en place une base solide du point de vue logistique, technologique et organisationnel leur permettant de se déployer efficacement dans le pays ; et celui de maîtriser à la fois les risques induits par cette mise en place ainsi que ceux issus des opérations qui constituent l'activité courante de la banque.

Par conséquent, la DBS se doit de faire face entre autres aux difficultés liées à la complexité des moyens de paiement utilisés mais aussi, aux insuffisances dans le traitement de ces opérations étant donné les impacts importants que celles-ci pourraient avoir sur les résultats de la banque. Ces insuffisances qui se traduisent généralement par des imperfections, des anomalies et des risques très variés justifient la nécessité permanente pour cette nouvelle banque de renforcer son dispositif de contrôle interne relatif aux moyens de paiements scripturaux.

La présente étude a pour objectif d'étudier le dispositif de contrôle interne lié aux moyens de paiement scripturaux prévu au niveau des institutions bancaires de l'UEMOA, en particulier au niveau de la Diamond Bank Sénégal.

De façon spécifique, nous allons :

- Découvrir les différentes notions liées à l'objet de notre étude ainsi que leurs caractéristiques;
- Analyser le dispositif classique de maîtrise des risques opérationnels généralement mis en place au niveau des banques et tel que recommandé par la réglementation.
- Evaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux effectifs au niveau de la Diamond Bank Sénégal afin de proposer par la suite des pistes d'amélioration.

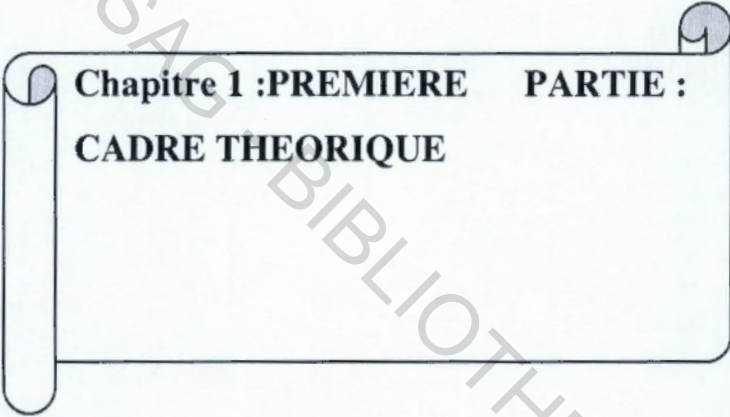
L'intérêt de cette étude peut être appréhendé différemment selon chacune des trois parties prenantes :

- Du point de vue de la Diamond Bank Sénégal, cette étude donnera aux dirigeants et particulièrement à la direction Audit et contrôle un aperçu de son dispositif de contrôle interne spécifique aux moyens de paiement scripturaux ainsi que des pistes d'améliorations pouvant s'avérer utile dans le contexte d'expansion de ses activités dans lequel se trouve la banque.

- Aux autres lecteurs, elle leur permettra d'apprécier le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux mis en place à ce jour par la banque en question.
- Pour nous-mêmes, cette étude sera une occasion non seulement de vérifier une partie des connaissances acquises durant notre formation antérieure, mais aussi de les approfondir à travers une meilleure compréhension du fonctionnement d'une institution bancaire, et plus particulièrement de son dispositif de contrôle interne.

Notre mémoire sera articulé comme suit :

- La première partie de notre étude portera sur une prise de connaissance des différents moyens de paiement scripturaux et sur leurs spécificités, la maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux ;
- La seconde partie traitera d'abord de l'organisation et du fonctionnement de la Diamond Bank Sénégal, ensuite du circuit de traitement des moyens de paiement scripturaux ainsi que du dispositif de maîtrise des risques liés à ceux-ci et établi au niveau de cette structure.



**Chapitre 1 :PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

Chapitre 1 : Moyens de paiements scripturaux

Sont considérés comme moyens de paiement, tous les instruments qui, quelque soit le support ou le procédé technique utilisé permettent à toute personne de transférer des fonds. (Article 7 de la loi portant réglementation bancaire, nouveau texte, UEMOA).

Les principaux moyens de paiement sont : les espèces, les chèques, les effets, les virements, les prélèvements, les cartes de paiement.

1.1.Le chèque

1.1.1.Définition

Le chèque est défini comme un écrit par lequel une personne (le tireur), donne l'ordre à une autre personne (le tiré) de payer une certaine somme à un tiers (le bénéficiaire) à concurrence des fonds déposés chez le tiré. (SARDI, 1999 : 308)

C'est un titre ou bon de paiement faisant l'objet d'une législation et d'une jurisprudence très complexe : le droit cambiaire.

1.1.2.Formes

A côté du chèque ordinaire, il existe d'autres plusieurs formes de chèque obéissant chacun à des règles et conditions variées et qui offrent des garanties de paiement plus certaines. Suivant l'usage que l'on veut en faire l'un ou l'autre peut s'avérer être plus adapté. Il s'agit de :

- *Le chèque barré*

Le chèque barré est celui qui ne peut être payé que par remise sur un compte bancaire. Il est donc non endossable, sauf au profit d'une banque. Il ne peut donc être payé qu'à celle-ci, qui en crédite le bénéficiaire après encaissement par ses soins et, ce chèque ne peut être transmis à des tiers que par voie d'endossement. Il offre ainsi une meilleure sécurité en cas de perte ou de vol.

- *Le chèque non barré*

Le chèque non barré peut être encaissé au guichet de n'importe quelle agence de la banque l'ayant délivré. Il est endossable au profit d'une tierce personne et conserve toutes les caractéristiques d'un chèque barré.

- *Le chèque visé:*

C'est un chèque sur lequel la banque appose un visa (par un tampon et/ou une signature) certifiant que la provision est disponible dans l'immédiat. Elle ne constitue cependant qu'une information dans le sens où la provision sur le compte n'est pas bloquée.

- *Le chèque certifié :*

Le chèque certifié non seulement atteste tout comme le chèque visé de l'existence de la provision sur le compte en question, mais bloque également celle-ci au profit du créancier, lui donnant ainsi une assurance supplémentaire quant au recouvrement de son dû. Son établissement nécessite un accord préalable du tireur. C'est un moyen efficace pour lutter contre les "chèques en bois". Ce type de chèque est de plus en plus remplacé par le chèque de banque.

- *Le chèque de banque :*

Un chèque de banque est un chèque émis par la banque, tiré sur la caisse centrale de la banque elle-même et qui permettra au client de régler un paiement important. (SIRUGUET 2001 : 562)

Afin de délivrer un chèque de ce type, la banque prélève à son profit, la somme nécessaire sur le compte de son client, puis émet un chèque tiré sur elle-même au profit du créancier.

- *Le chèque de voyage ou traveller's chèque :*

Titre (sous forme de chèque) d'un montant fixe, en devises, proposé par un établissement bancaire et vendu à toute personne se déplaçant à l'étranger. Il permet de retirer de l'argent à un des guichets de la banque émettrice ou de ses correspondants et de régler ses dépenses de voyage.

1.1.3. Caractéristiques

D'après l'article 48 de la réglementation n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans l'UEMOA, le chèque est un bon de paiement faisant figurer les informations suivantes :

- Sa dénomination

- Les noms et numéro de compte du tiré
- Le nom du bénéficiaire
- L'indication du lieu où le chèque a été créé
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer

Un chèque peut être tiré sur le tireur lui-même ou pour le compte d'un tiers.

Comme pour n'importe quel chèque, le titulaire peut faire opposition en cas de perte ou de vol.

1.1.4.Fonctionnement

Le chèque de banque est un moyen de paiement délivré par les banques aux particuliers ou aux entreprises. Ces derniers peuvent le commander auprès de leur banque.

C'est un bon de paiement, présenté sous forme de carnet de chèques, et présentant des champs à renseigner concernant l'opération à réaliser, notamment la date, le montant à payer en chiffres et en lettres, le bénéficiaire, la signature du client. La provision doit toujours être disponible lors de l'émission du chèque et maintenue jusqu'à sa présentation (par la banque du bénéficiaire à la banque du tireur).

Dès la remise ou l'envoi du chèque au bénéficiaire, celui-ci peut le remettre à l'encaissement.

Ils permettent donc de payer le bénéficiaire à vue et par endossement. Il peut y avoir ainsi de nombreux abus. Cependant, une fois qu'un chèque a été déclaré sans provision par la banque du bénéficiaire, le refus de paiement doit être porté à la connaissance de l'émetteur. Celui-ci devra par la suite régulariser l'incident en justifiant sous un délai d'un mois avoir réglé le bénéficiaire du montant dû. Si aucune régularisation n'est effectuée, le client pourra être déclaré interdit bancaire. Une fois le chèque délivré, seule une déclaration de vol ou de perte peut amener à l'annulation du paiement. En effet, un chèque est considéré comme un paiement en espèces.

1.2.Le virement

1.2.1.Définition

Un virement est l'ordre donné par un client à sa banque de débiter son compte d'une somme et d'en créditer un autre compte.

En finance, un **virement bancaire** est une opération d'envoi (transfert) ou de réception (rapatriement) d'argent entre deux comptes bancaires.

1.2.2. Formes

L'on peut distinguer plusieurs natures de virement selon que la transaction:

- Concerne deux comptes bancaires qui sont, soit ouverts dans la même banque (virement interne), soit dans deux banques différentes (virement externe) ;
- soit réalisée dans le même pays (virement domestique), soit entre deux pays (transfert international) ;
- soit ponctuelle (pour une seule opération), soit permanente (effectuée périodiquement pour le même montant et le même bénéficiaire) ;
- soit réalisée entre deux clients dont les comptes sont ouverts, soit dans la même banque (virement compte en compte), soit dans deux banques différentes (virement interbancaire).

1.2.3. Caractéristiques

La personne physique ou morale qui demande l'émission du virement est dénommée le donneur d'ordre, celle qui reçoit les fonds, le bénéficiaire.

L'ordre de procéder à un virement quelconque doit être donné par écrit avec la signature du titulaire du compte ou de son mandataire. Il peut également être donné par Internet (ebanking) avec utilisation d'un identifiant et d'un mot de passe.

1.2.4. Fonctionnement

Le client souhaitant exécuter un virement remplit un ordre de virement dans lequel il mentionne entre autres :

- La date et le type de virement (simple ou permanent),
- L'intitulé et le numéro de son compte,
- Le montant du virement,
- L'intitulé et le numéro de compte du bénéficiaire.

L'ordre dûment renseigné est transmis par la suite à la banque du donneur d'ordre qui va procéder au traitement de l'opération. C'est ainsi que le bénéficiaire de l'ordre sera crédité du montant stipulé par l'ordre de virement et par le débit du compte du donneur d'ordre.

1.3.L'effet de commerce

L'effet de commerce est un titre négociable constatant une créance d'un montant déterminé payable généralement, à court terme, ou immédiatement. C'est un ordre donné par un créancier à un débiteur, par écrit et via une tierce personne.

1.3.1.Définition

Les effets de commerce sont des documents créés et utilisés pour faciliter les règlements entre les commerçants, ils permettent la mobilité des créances et leur circulation d'un créancier à un autre.

1.3.2.Formes

Les principales formes d'effets de commerce sont les suivants :

- la Lettre de change : C'est un titre de crédit en vertu duquel un tireur donne ordre à son débiteur, le tiré, de payer à un tiers, bénéficiaire, une certaine somme d'argent à une date déterminée.
- le billet à ordre : C'est un écrit où le souscripteur s'engage à payer au bénéficiaire une certaine somme d'argent à une date déterminée.

1.3.3.Caractéristiques

Les effets de commerce sont créés sous forme papier traditionnelle ou magnétique de plus en plus souvent, représentatifs de créances commerciales sur des débiteurs.

L'utilisation des effets de commerce est limitée dans les transactions commerciales du fait du non respect fréquent des échéances par les tirés. Ils sont plus utilisés dans les transactions avec l'étranger.

L'article 149 de la réglementation n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans l'UEMOA définit clairement le contenu des effets de commerce.

Ainsi, la lettre de change contient les informations suivantes :

- Sa dénomination,
- Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée,
- Le nom du payeur (le tiré),
- La date d'échéance de l'effet,
- La date et le lieu de création de l'effet,

- La signature manuscrite de l'émetteur.
- Le nom de celui à l'ordre duquel le paiement doit être fait

Le billet à ordre contient :

- La clause à ordre ou la dénomination du titre insérée dans le texte
- La promesse de payer une somme déterminée,
- La date d'échéance de l'effet,
- Le lieu de paiement,
- Le nom de celui auquel l'ordre doit être fait,
-
- La date ou le lieu ou le lieu ou le billet à ordre a été créé,
- La signature du souscripteur.

1.3.4.Fonctionnement

Un effet de commerce est un titre négociable, il doit être signé par le débiteur et contenir le montant de la dette et la date du paiement future.

L'effet de commerce est un moyen de paiement ; c'est un titre négociable. Il peut avoir pour objectif d'améliorer la trésorerie d'une société.

L'effet de commerce met en scène 3 personnes :

- celui qui émet l'effet est le créancier : il est appelé le tireur,
- celui qui reçoit l'ordre de payer est le débiteur : il est appelé le tiré,
- celui pour lequel l'effet est rédigé est le bénéficiaire : il est appelé le porteur et reçoit une créance d'argent,
- L'effet de commerce s'échange et permet de partager la garantie de paiement car il n'est pas lié à un compte bancaire.

Un effet de commerce peut être escompté. L'escompte est le mécanisme par lequel un établissement de crédit (une banque généralement) rachète à un bénéficiaire les effets de commerce dont il est porteur. Dans le mécanisme de l'escompte, le banquier fait une avance de trésorerie au cédant : la banque se rémunère alors par des agios et des commissions.

Un effet de commerce peut aussi faire l'objet d'un endossement auquel cas le bénéficiaire le transmet à sa banque pour le faire encaisser. L'endossement se fait par signature au dos de

l'effet de commerce. L'encaissement de l'effet est dans ce cas pris en charge par la banque qui conserve ce dernier dans son portefeuille jusqu'à l'échéance puis le présente soit à sa banque pour encaissement (effet domicilié) ou au tiré ou bien au souscripteur pour l'encaissement.

1.4. L'ordre de prélèvement

1.4.1. Définition

Pour (SIRUGUET 2001 : 437), « L'avis de prélèvement est un moyen de paiement automatisé adapté aux règlements répétitifs, dispensant le débiteur de l'envoi d'un titre de paiement lors de chaque règlement ».

Etabli généralement sous forme de prélèvement automatique, c'est un transfert de fonds répétitif souvent exercé de façon périodique.

1.4.2. Formes

Le prélèvement automatique existe sous une seule forme. Elle exige de renseigner une autorisation de prélèvement automatique qui donne mandat à un établissement de crédit de procéder à des prélèvements réguliers de sommes convenues sur son compte.

1.4.3. Caractéristiques

L'autorisation de prélèvement automatique est un écrit effectué par le client à sa banque afin de payer les prélèvements qui seront présentés par ses créanciers désignés par l'autorisation. Il consiste en un débit direct du compte bancaire du donneur d'ordre qui recevra par ailleurs les factures de ses créanciers relatives aux sommes dues avant exécution du prélèvement, étant entendu que la date à laquelle aura lieu le prélèvement est indiqué sur la facture.

1.4.4. Fonctionnement

Le prélèvement bancaire fonctionne comme suit :

- Le payeur transmet au bénéficiaire de l'ordre qui est généralement une société prestataire de service ou fournisseur de biens une autorisation de prélèvement à laquelle seront jointes ses coordonnées bancaires ;
- A réception de ces documents, le bénéficiaire les transmet à sa propre banque qui, à son tour, les fera parvenir à la banque du donneur d'ordre pour information ;

- Une fois les documents réceptionnés par la banque du payeur, celle-ci enregistre l'ordre de prélèvement et à compter de ce moment, les paiements pourront s'effectuer selon les conditions définies.

Une fois le prélèvement automatique mis en place, l'organisme créancier est tenu d'informer le payeur des dates et des montants des prélèvements, sous la forme d'une facture, d'un avis de prélèvement ou d'un échéancier.

En cas d'absence ou d'insuffisance de provision sur le compte faisant l'objet de prélèvement, la banque rejette l'ordre de paiement et a la possibilité de percevoir des frais relatifs à l'incident.

Pour mettre fin à une autorisation de prélèvement, il suffit d'écrire au bénéficiaire de l'ordre afin de lui signifier la cessation du mandat conféré par l'autorisation de paiement. Suivant l'annulation de l'ordre, il faudra néanmoins continuer à procéder s'il y a lieu au règlement de toute somme qui sera due au créancier par un autre moyen.

1.5. La carte de paiement

1.5.1. Définition

Une carte de paiement est une carte délivrée par un établissement de crédit de paiement qui permet de procéder à des retraits d'espèces par l'intermédiaire de guichets automatisés prévus à cet effet, ou d'effectuer des règlements, soit sur place, soit à distance au moyen de celle-ci.

1.5.2. Formes

Différentes formes de cartes de paiement existent. L'on peut distinguer entre autres:

- La carte de débit

La carte de débit offre deux possibilités. Elle peut être :

- A débit immédiat : Les montants réglés à l'aide de cette carte sont débités au jour le jour de débiter sur le compte bancaire de son titulaire et à chaque opération ;
- A débit différé : Les montants réglés à l'aide de cette carte sont débités à date fixe et selon une périodicité définie (généralement à la fin de chaque mois).

- La carte de crédit

A la différence de la carte de débit dont les dépenses sont débitées directement du compte courant du porteur, la carte de crédit présente une réserve de crédit renouvelable ou ligne de crédit sur lequel sont prélevées les dépenses effectuées par son détenteur qui devra par la suite procéder au remboursement.

- *La carte de retrait*

Carte émise par un établissement de crédit qui permet à son titulaire de retirer de l'argent dans un distributeur automatique de billets (DAB) d'une banque, mais qui ne permet pas de payer les commerçants.

1.5.3. Caractéristiques

La carte de paiement se présente sous forme plastique. Elle permet d'effectuer des **retraits** d'espèces aux distributeurs automatiques de billets et des règlements de dépenses soit auprès des fournisseurs disposant d'un terminal de paiement pouvant lire la carte, soit sur Internet.

La carte de paiement fait ressortir les informations suivantes :

- Identification de la banque émettrice (numéro d'identification, logo, dénomination,...) ;
- Identification du porteur de la carte ainsi que la date de début de validité ;
- Numéro de la carte et un ou plusieurs éléments de sécurité ;
- Le moyen et les informations d'identification (piste magnétique, microprocesseur,...).

1.5.4. Fonctionnement

Une carte de paiement est équipée d'une bande magnétique et/ou puce électronique contenant les données personnelles du client. Elle peut être nationale ou internationale. Son acceptation implique que le réseau auquel la carte est associée soit accepté par le terminal de paiement électronique (TPE) du fournisseur de biens ou de services auquel le règlement est destiné.

En règle générale, la carte est fabriquée pour l'émetteur qui la remettra à son client. Elle est généralement associée à un code secret destiné à accroître sa sécurité et qui est communiqué au destinataire afin qu'il puisse effectuer ses transactions.

Chapitre 2 : La maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux

Dans le cadre de leurs activités, les banques font face à la fois à des opportunités à saisir et à des menaces non prévisibles. Cet environnement incertain met en exergue la nécessité pour tout dirigeant de s'évertuer à maîtriser les risques inhérents au métier. C'est dans ce cadre que le dispositif de contrôle interne est indispensable de par les mesures de prévention et les éventuelles actions correctives qu'il propose. Il est également important d'évaluer ce dispositif afin de proposer des recommandations permettant de l'améliorer et ainsi mieux sécuriser les opérations.

Dans cette optique, nous prendrons connaissance de la notion de risque, avant d'examiner le dispositif de contrôle interne puis la démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux basé sur l'approche par les risques.

2.1. Notion de risque

Le risque est une notion omniprésente dans tous les secteurs d'activités, notamment bancaire, juridique et dans le domaine des assurances. C'est un facteur déterminant dans la course de la rentabilité et dans le contexte concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises contemporaines. Dès lors, il s'avère crucial pour tout dirigeant luttant pour la pérennité de sa structure de savoir l'appréhender.

2.1.1. Définition du risque

Le risque est défini par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Il désigne un danger bien identifié mais dont la survenance n'est pas maîtrisée, ce qui crée une situation d'incertitude dans lequel il est néanmoins possible de limiter sa probabilité d'occurrence.

2.1.2. Typologie des risques

Différentes typologies de risques peuvent être déterminées du fait qu'il existe plusieurs appréhensions de la notion elle-même. C'est ainsi que nous classifions les risques selon deux critères à savoir, la nature et l'origine.

2.1.2.1. Classification selon la nature

Ce critère permet de distinguer trois types de risques :

- risque inhérent : Il est lié à l'activité de la banque et peut se manifester malgré le dispositif de maîtrise des risques mis en place ;
- risque de non contrôle : il survient du fait des insuffisances ou de l'absence d'un contrôle interne adéquat capable de prévenir ou de détecter les risques subsistants ;
- risque de non détection : Ce sont des risques relatifs liés à la démarche ou aux procédés de contrôle utilisés au cours des missions.

2.1.2.2. Classification selon l'origine

Selon Potdevin (1999 :2), il existe trois catégories de risques :

- *Les risques potentiels*: Ce sont des risques communs à toutes les entités qui peuvent survenir dans le cas où aucun dispositif de contrôle n'est prévu pour les prévenir ou les détecter.
- *Risques possibles*: Ce sont des risques qui peuvent surgir dans l'entreprise et face auxquels celle-ci ne s'est pas donnée les mesures nécessaires pour les prévenir, détecter ou limiter.
- *Risque matériel*: il est un risque qui existe déjà dans l'entreprise à travers la preuve matérielle et qui se manifeste sévèrement si les mesures de contrôle ne sont pas efficaces.

2.1.3. Les dimensions du risque

Selon Benamo (2009 :20), Le risque et ses conséquences peuvent être appréhendés à travers deux dimensions, à savoir, son impact et sa probabilité de survenance.

2.1.3.1. L'impact

L'impact d'un risque peut se définir comme la conséquence mesurable que celui-ci peut avoir sur les objectifs d'une entreprise. C'est aussi l'effet contraignant d'un événement sur les activités d'une entité. Il peut se manifester par une perturbation du déroulement normal des activités ou en générant une perte quelconque qui peut être d'ordre environnemental, financier, sur la réputation, etc.

En guise de mesure, l'impact du risque peut être exprimé sur une base quantitative (par cotation).

2.1.3.2. La probabilité

La probabilité désigne les possibilités de survenance d'un risque. Elle peut être mesurée à travers deux types de grandeurs :

- Des grandeurs qualitatives (important, moyen, faible)
- Des grandeurs quantitatives (de 1 à 5).

2.1.4. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est défini par l'arrêté du 20 février 2007 de Bâle II relatif aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit, définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque élevé. » C'est donc le risque de pertes résultant d'insuffisances de conception, d'organisation, d'une mauvaise orientation stratégique ou de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le systèmes comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ainsi que tout autre événement de nature à influencer sur la réputation de l'organisation.

Plusieurs catégories de risques opérationnels existent :

- Défaillance des systèmes : c'est un risque lié à la survenance d'un défaut qui relève du fonctionnement du système d'information, aux logiciels mis en place, à l'alimentation électrique, à la télécommunication ou toute autre technologie mis en

place au sein de la structure et pouvant altérer, de la justesse des traitements, l'intégrité des données fournies ou leur confidentialité ;

- Défaillance involontaire ou négligence : Ce sont des faits entraînant le non-respect d'obligations vis-à-vis de la clientèle (commercialisation de produits défectueux, utilisation anormale de données confidentielles,...) ;
- Fraude : C'est une pratique liée à des actes visant à enfreindre les dispositions des règles et procédures édictées au sein de l'établissement ou même d'ordre réglementaire, généralement avec pour but d'en tirer profit. Elle peut être effectuée par une personne interne à l'établissement comme par une personne qui en est externe ;
- Le non respect des dispositions réglementaires ou accords, qu'il soit interne ou non et relative à des questions telles que les pratiques salariales et les politiques définies par l'entreprise ;
- Insuffisances liés aux ressources humaines : Faible niveau de compétence du personnel, négligence, manque d'implication ou d'attention, absentéisme ;
- Risque lié a l'exécution des tâches et aux processus: procédures non adaptés, non respect des dispositions prévues par les procédures, saisies erronées.
- Dommages aux biens : pertes ou dommages dus aux désastres naturels (tensions, incendies, inondations,...)

2.2. Maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux

Au sein du milieu professionnel et particulièrement bancaire, les risques opérationnels sont omniprésents du fait de l'utilisation accrue de l'outil informatique ainsi que du volume et de la complexité des opérations traitées C'est la raison pour laquelle la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques efficace est devenu un élément indispensable au maintien des entreprises contemporaines.

2.2.1. Définition du contrôle interne

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes définit le contrôle interne comme: «L'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des

actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable ».

Le dispositif de contrôle interne représente le socle du dispositif de maîtrise des risques dans une banque. Il est à la base du bon déroulement et la sécurisation des processus, des activités et des systèmes d'informations. Selon Siruguet (2007 :47), « Le contrôle interne doit en permanence s'adapter aux besoins et contraintes de l'entreprise. Il doit être efficace et fiable, et pouvoir déclencher les bonnes alertes au bon moment. »

2.2.2. Le dispositif de contrôle relatif aux moyens de paiements scripturaux

Le contrôle interne est défini selon le COSO (Renard ,2010 :137) comme « un processus mis en place par les dirigeants et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, et la conformité aux lois et règlements en vigueur ».

Cinq composantes sont reconnues par le COSO comme essentiel au contrôle interne :

- **l'environnement de contrôle**, qui représente le socle de la pyramide sur lequel reposent les autres éléments ;
- **l'évaluation des risques**, qui nécessite un recensement puis une mesure de ceux-ci en vue de leur maîtrise ;
- **les activités de contrôle**, qui implique des dispositifs ainsi que des revues périodiques afin de garantir le respect des dispositions visant à garantir la sécurité de la structure;
- **l'information et la communication**, facteur essentiel à la satisfaction des exigences en matière de transparence, de sélectivité, de fiabilité et d'efficacité ;
- **l'audit interne**, qui est caractérisé par des revues périodiques permettant entre autres d'évaluer le fonctionnement de l'organisation et le degré de conformité aux dispositions prévues par les dispositifs de contrôle.

Trois niveaux de contrôle sont généralement discernés :

– *Contrôle de premier niveau*

Le contrôle de premier niveau relève des unités opérationnelles qui ont le devoir de s'assurer à tout moment qu'ils effectuent les tâches qui leur incombent conformément aux procédures définies et de manière à éviter toute erreur pouvant entraîner des conséquences non négligeables pour l'entreprise.

Il peut comporter une phase à priori qui s'effectue par des moyens tels que la validation des opérations dont le traitement est dévolue à l'unité concernée et une phase à postériori à travers des vérifications périodiques axée essentiellement sur la méthodologie de traitement des opérations et leur suivi.

La justification régulière des comptes et le contrôle comparatif de l'existant par rapport au données du système constitue des outils importants à ce niveau de contrôle

– *Contrôle de deuxième niveau*

Ce contrôle est sous la responsabilité du service contrôle interne qui s'assure à travers des vérifications périodiques et régulières que les opérations sont traités conformément aux procédures et dispositions établies par l'entreprise

– *Contrôle de troisième niveau*

C'est le contrôle qui est effectué par les auditeurs internes à travers des missions d'audit caractérisées par des contrôles sur pièces et des contrôles sur place.

2.2.3. Les étapes du processus de contrôle des opérations liés aux moyens de paiement scripturaux

Le processus de contrôle comprend généralement quatre étapes :

2.2.3.1. Identification et analyse des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.

L'identification des risques opérationnels est nécessaire à la sécurisation des opérations et à l'amélioration du dispositif de contrôle interne en place. Elle permet de lister l'ensemble des risques auquel l'entreprise pourrait être amenée afin de faire une analyse approfondie devant lui permettre de s'en protéger efficacement. Elle constituera par ailleurs la première phase de notre étude.

2.2.3.2. L'évaluation des risques opérationnels identifiés

L'évaluation des risques permet à l'auditeur, la conception d'un plan de missions et de contrôles étendus et appropriés (Hamzaoui, 2008 : 36). Elle peut se faire selon deux types d'évaluation :

- ↓ l'évaluation de l'impact du risque ;
- ↓ l'évaluation de la probabilité de survenance du risque.

2.2.3.2.1. Impact du risque

L'impact d'un risque se mesure selon l'incidence qu'elle aura quant à l'atteinte des objectifs de la banque. Cette incidence pouvant aller d'une simple perte à la fermeture de l'entreprise, son évaluation s'avère être capitale pour la bonne continuité des activités de la structure

L'impact du risque peut être répertorié selon son degré d'importance : insignifiant, mineur, modéré, élevé, très élevé.

Tableau 1 : Modèle de mesure de l'impact

Notation	Impact	Description
1	Insignifiant	10 000 à 50 000 FCFA
2	Mineur	50 000 à 100 000 FCFA
3	Modéré	100 000 à 500 000 FCFA
4	Elevé	500000 à 1000000 FCFA
5	Très élevé	Plus d'un million

2.2.3.2.2. Probabilité de survenance du risque

Cette évaluation vise à déterminer la probabilité d'occurrence du risque, facteur qui, associé à l'impact de celui-ci a plus tard de les hiérarchiser et déceler ainsi les risques qu'il est plus urgent pour la banque de maîtriser.

2.2.3.3. Hiérarchisation des risques

Après avoir évalué chacun des risques identifiés, il convient de les hiérarchiser afin de déterminer les risques prioritaires. Ceux-ci permettront de définir ou d'améliorer le dispositif de contrôle interne de manière à les limiter jusqu'à un niveau pouvant s'apprécier comme acceptable pour l'entreprise.

Pour se faire, une cotation du risque sera effectuée ; cotation qui prendra en compte deux facteurs à savoir, l'impact du risque et sa probabilité de survenance.

2.2.3.4. Analyse des résultats et recommandations

Suite à l'utilisation des différents outils tels que le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des risques, le tableau d'hierarchisation des risques, etc. il sera nécessaire d'analyser les résultats afin de constater les risques majeurs auxquels la banque se trouve confronté et les incidences que ceux-ci pourraient avoir. Pour les risques difficilement contrôlable, la banque devra, soit les accepter dans le cas ou leurs effets lui semble particulièrement insignifiante, soit avoir recours à des assureurs qui pourront préserver la banque de l'occurrence dudit risque. Une stratégie bien déterminée doit être conçue pour chaque risque identifié (Renard, 2010 : 160).

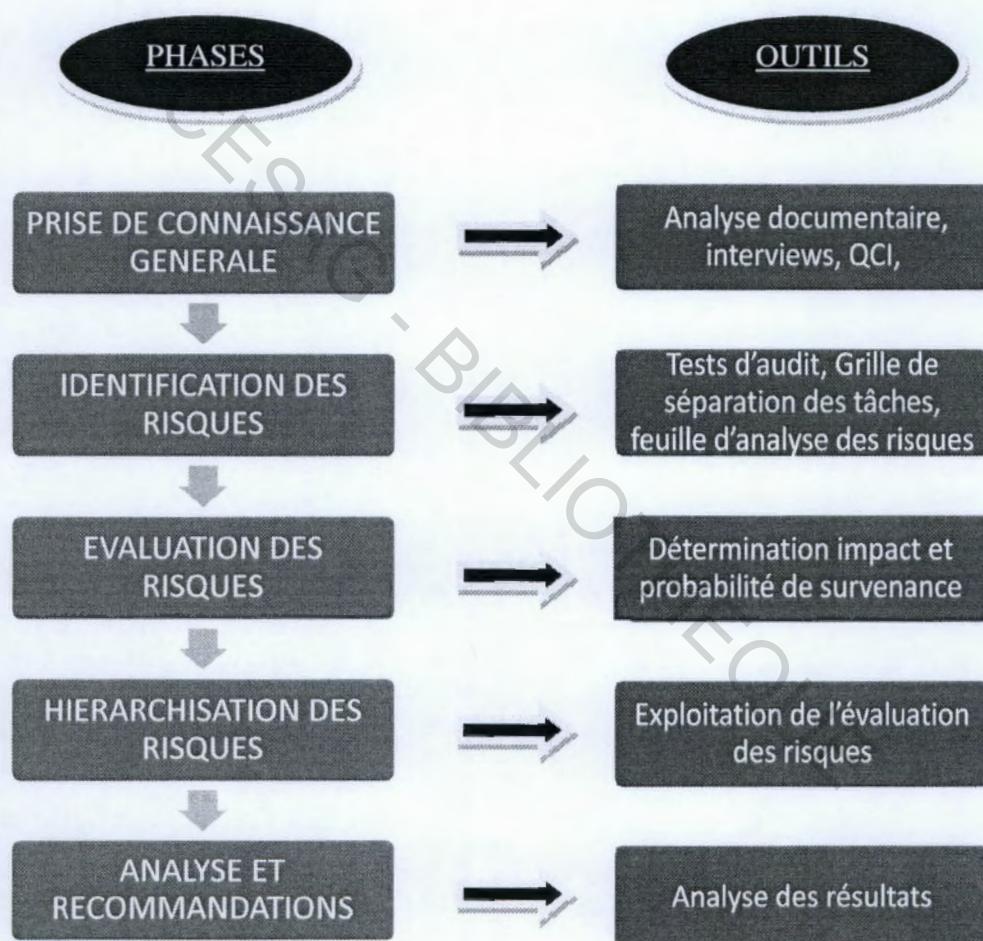
Faisant suite aux analyses, des recommandations seront dégagés afin de proposer des actions susceptibles d'améliorer le dispositif de maîtrise des risques compte tenu des principaux constats effectués au préalable.

Chapitre 3 : Méthodologie d'étude

3.1. Modèle d'analyse

En vue de la maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux, il est indispensable d'adopter un modèle d'analyse faisant ressortir les différentes étapes de la démarche ainsi que les outils et techniques pertinents tout au long de la recherche.

Notre étude sera effectuée selon le modèle d'analyse ci-après :



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse

Les principaux outils qui seront exploités au cours de notre étude sont les suivants :

3.2.1. L'échantillonnage

Cette étape est indispensable pour la réalisation des tests d'audit. En effet, devant l'impossibilité de procéder à une vérification exhaustive des opérations liées aux moyens de paiement scripturaux, le choix d'un échantillon s'avère nécessaire. Les transactions ciblées concerneront les différents types de moyens de paiement étudiés et le choix portera sur quelques unes des opérations effectuées durant le mois de Novembre 2011.

3.2.2.L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a pour principal objectif de permettre la prise de connaissance générale et de faciliter l'identification des risques existants. Elle portera sur.

- Les procédures relatives au traitement des moyens de paiement scripturaux ;
- L'organigramme, les fiches de postes, ou tout autre document traitant de l'organisation de la structure ;
- Les documents utilisés dans le cadre du traitement des opérations faisant l'objet de l'étude ;
- Tout autre document susceptible de fournir des informations qui entrent dans le cadre de la présente étude.

3.2.3. L'entretien

L'entretien entre également dans le cadre de la prise de connaissance générale. Il donne un aperçu de l'environnement de travail et permet de s'informer des outils et mécanismes de contrôle de base mis en place. Il permet par conséquent d'avoir une première appréhension du niveau d'organisation et de l'exposition de la banque aux risques conventionnels auxquels est confrontés tout établissement de crédit.

Les entretiens seront réalisés dans un premier temps avec le personnel des départements Audit et contrôle interne afin de se familiariser avec le dispositif de contrôle interne en place, puis avec l'ensemble du personnel intervenant dans le traitement des opérations liés au moyens de paiement scripturaux, ceci dans le but de délimiter le niveau de responsabilité de chaque agent dans le processus de traitement.

3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est un outil essentiel dans la mesure où il va nous permettre de porter une appréciation sur les moyens de contrôle mis en place à travers le dispositif de contrôle interne et sur son efficacité.

Il sera composé d'une liste de questions fermées qui impliquent des réponses « oui ; non » et qui nous permettra de recenser les moyens de contrôles existants.

3.2.5. La grille de séparation des tâches

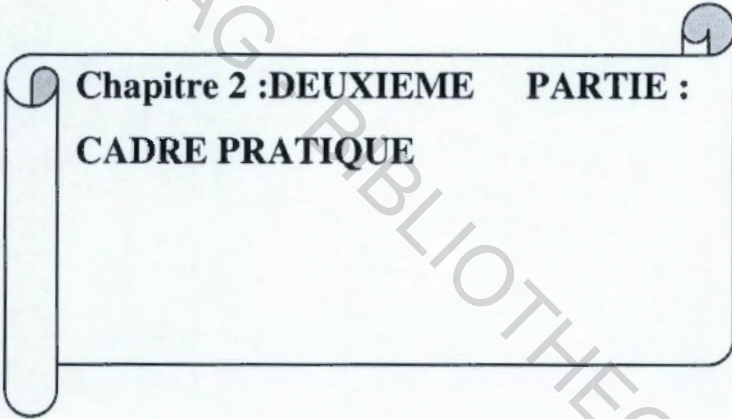
C'est un outil qui permet de s'assurer de l'effectivité du principe de séparation des tâches qui recommande une répartition des tâches au niveau de la structure permettant de garantir leur bonne exécution. Son utilisation permettra par conséquent de déceler tout manquement éventuel à ce principe.

3.2.6. La feuille d'analyse des risques

La feuille d'analyse des risques sera utilisée afin de faciliter l'identification des risques.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons d'une part tenté d'appréhender les différentes notions qui entrent dans le cadre de notre étude. D'autre part nous avons décliné notre modèle d'analyse et recensés les outils qui seront utilisés dans la deuxième partie de ce mémoire afin de faire le diagnostic du dispositif de maîtrise des risques étudié.



Chapitre 2 :DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE

Les acteurs du système bancaire sont confrontés à un nombre important de risques opérationnels dû à la nature de leurs activités et au contexte de mutation technologique dans lequel ils se trouvent. Ces risques peuvent entraîner des conséquences considérables allant des pertes de réputation à la fermeture de la banque. Il est par conséquent crucial d'identifier ces risques et de les évaluer pour sauvegarder à la fois les intérêts de la banque et ceux des déposants.

Dans la première partie de cette étude, nous avons essayé d'appréhender l'objet de notre étude, à savoir la maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux. Nous allons dès à présent mettre en pratique la méthodologie de recherche précédemment exposée dans le but de collecter les informations qui nous permettront après analyse de proposer des pistes d'amélioration du dispositif de maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la DBS

Créée en 1991 au Nigéria, Diamond Bank PLC a commencé comme une entreprise privée à responsabilité limitée avant de devenir une banque universelle en Février 2001 et une société anonyme en Janvier 2005. Cotée à la bourse du Nigeria la même année, elle acquiert une notoriété grandissante au sein du secteur de part sa qualité de prestation et sa capacité d'innovation, atouts qui lui vaudront plusieurs prix dont celui de la « banque nigériane de l'année 2009 ».

Installée depuis peu, Diamond Bank Sénégal est une banque commerciale, filiale de Diamond Bank Bénin, elle-même sous la tutelle de Diamond Bank PLC basée au Nigéria.

4.1. Produits et services

Aujourd'hui l'une des plus grandes banques au Nigeria, Diamond Bank ambitionne de s'établir dans la zone Ouest Africaine et de s'y imposer progressivement de par sa qualité de service. Pour se faire, elle prévoit d'offrir une gamme complète de produits et services bancaires dans le domaine de la banque de détail, banque commerciale, banque de financement et d'investissement.

Installée depuis seulement quelques mois, DBS n'a pas encore dévoilé toute la panoplie de produits et services qu'elle compte mettre à la disposition de ses clients. Néanmoins, elle propose déjà la plupart des produits et services bancaires de base tels que :

- Les ouvertures de comptes
- La délivrance de prêts
- La délivrance de caution, avals et autres engagements
- Les virements et transferts
- Etc.

4.2. Organisation et fonctionnement

La DBS est organisée en plusieurs directions toutes sous la tutelle de la Direction Générale. Certaines d'entre elles sont formées de plusieurs services selon une segmentation, soit de la clientèle, soit de la nature des opérations traitées.

4.2.1. La direction Marketing

Sous la responsabilité du directeur Marketing, cette direction est composée de deux services constitués selon une classification de la clientèle entre le retail et le corporate

4.2.1.1. Le service Retail

C'est un service constitué pour faciliter la fourniture de services s'adressant aux besoins essentiels exprimés par les clients de la banque classifiés dans la catégorie Retail.

Les responsabilités des ses agents comprennent la conception et la gestion de canaux très efficaces de fourniture de services électroniques et de produits et services de banque aux professionnels privés. Ils se concentrent par conséquent sur la fourniture d'une gamme supérieure de produits et services financiers à forte valeur ajoutée qui facilitent l'atteinte d'une position remarquable de leadership dans le domaine de la fourniture de services bancaires aux professionnels et la fourniture de services de banque électronique.

Sa mission est de créer, optimiser et protéger le patrimoine, ainsi que de préserver la valeur pour une clientèle sélectionnée composée de particuliers bien nantis dont la source de richesse est de bonne réputation et facilement identifiable. Pour se faire, le service clientèle s'appuie sur l'utilisation d'un personnel dévoué et motivé qui fournit des produits et des services personnalisés au-delà de l'attente des clients et sur la base d'une connaissance approfondie des besoins financiers de chaque client.

4.2.1.2. Le service Corporate

Il se concentre essentiellement sur le développement et la gestion des relations d'affaires avec les sociétés multinationales et locales et les industries spécialisées présentant une taille significative et évoluant dans des domaines telles que la grande fabrication, le pétrole et le gaz.

Son activité se repose sur une compréhension claire des opérations et des besoins des entreprises ainsi que sur une pensée novatrice destinée à garantir la fourniture de solutions créatives aux problèmes des entreprises de ses clients.

Son objectif principal est de bâtir des relations solides et durables.

4.2.2. La Direction Service Clientèle, Opérations, et Informatique

Mise en place afin de garantir des services standardisés dans un environnement convenable, elle est chargée entre autres de :

- gérer la fourniture de services à la clientèle dans les domaines de dépôt et retrait de fonds, transferts de fonds, services de compensation et autres services de traitement de transactions dans toutes les agences partout dans le monde ;
- fournir des services de technologie et télécommunication bancaire pour faciliter les prestations de service, le traitement des transactions et la gestion de l'information ;
- Offrir la plate-forme qui gouverne la stratégie dans le domaine de l'amélioration de la productivité, le domaine des canaux de distribution de produits électroniques, et dans le domaine du traitement des cartes.

Son objectif est de permettre aux clients de la banque de mener leurs activités en toute quiétude et de profiter des services appropriés de gestion de fonds. Certains de ses services tels que les opérations de trésorerie et les services de financement du commerce sont centralisés au siège social pour permettre à la Banque et à ses clients de bénéficier de la meilleure expertise disponible au sein de la structure ainsi que de facilités spécialisées.

4.2.2.1. Le service opérations

Il a pour principale activité l'accueil de la clientèle et la fourniture de services de base tels que les dépôts, retraits, délivrance de chèques certifiés au niveau de la caisse ou encore l'ouverture de compte, la délivrance de chéquiers et la réception du courrier au niveau du Customer Service Unit (CSU). C'est un service dont la gestion est cruciale pour la réussite de la banque puisqu'elle représente la vitrine de la banque et reflète par ailleurs le niveau de qualité des services fournis.

4.2.2.2. Le service portefeuille

Il assure le traitement des opérations bancaires sur le Sénégal (virements compte à compte, réceptions et paiement de valeurs, perception de commissions,...) à travers sa section portefeuille local et également les opérations en provenance ou vers l'étranger grâce à la section portefeuille étranger (transferts internationaux, opérations de change, remises et crédits documentaires,...).

4.2.3. La Direction Risques

C'est la direction chargée d'étudier les demandes de crédit reçues des clients. Elle procède également au suivi des crédits octroyés. En outre elle s'assure du bon déroulement des opérations de prêts et vérifie le remboursement effectif des emprunts arrivés à échéance.

Au regard des la directive de la commission bancaire relative au contrôle interne, cette direction est chargée de l'élaboration de la production des états suivants :

- Revue semestrielle du portefeuille ;
- Rédaction du compte rendu trimestrielle des concours consentis à l'organe délibérant, en l'occurrence le conseil d'administration ;
- Etude des simulations de crise relative à la vulnérabilité du portefeuille en cas d'évolution défavorable de la conjoncture.

4.2.4. La direction Audit, Contrôle interne & Compliance

Cette direction cumule trois fonctions à l'heure actuelle.

- La section audit effectue des contrôles selon un planning d'audit annuel puis élabore des compte rendus de missions qui présenteront les constats et dégageront des recommandations ;
- La section contrôle interne veille sur le bon déroulement des activités de la banque et s'assure de la mise en place puis de l'efficacité du dispositif de contrôle établi au sein de la structure ;
- La section conformité s'assure du respect des procédures établies des dispositions prévues par les autorités de surveillance de l'activité bancaires, notamment l'envoi des états de déclaration et les normes sur les ratios prudentiels.

Cette direction transmet les conclusions de ses rapports accompagnés de ses recommandations à la Direction Générale qui, par la suite juge de la pertinence des constats et prend au besoin des mesures correctrices.

4.2.5. La direction trésorerie

Le rôle principal de la direction de la trésorerie et Banque est de gérer le risque de marché financier pour la Banque et également d'offrir des produits de trésorerie rentables et flexibles pour répondre aux exigences de plus en plus diversifiées et sophistiquées des activités des clients. Elle participe aux réunions de l'ALCO en formulant des politiques sur les grandes

questions touchant à la gestion de l'actif et du passif pour améliorer les revenus de la Banque dans les limites de risques fixées.

Dans l'exercice de cette fonction, l'accent est mis non seulement sur l'optimisation de la rentabilité bilancielle de la Banque, mais également sur la disponibilité régulière de liquidités pour répondre aux obligations.

4.2.6. La direction juridique

Elle est chargée de préserver les intérêts de la banque en limitant tous risques d'ordre juridique auquel celle-ci serait confrontée. Elle donne ainsi son avis sur les contrats liant la banque à des structures externes et à toute autre affaire de nature juridique. Elle est par ailleurs l'intermédiaire entre la banque et les auxiliaires de justice (huissiers, notaires, avocats,...) et assure le suivi des dossiers de la banque faisant l'objet d'un contentieux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Procédures de traitement des moyens de paiement scripturaux

Récemment installée au niveau du Sénégal, la Diamond Bank Sénégal n'a pas encore mis en place toute la panoplie de moyens de paiement qu'elle compte à terme mettre à la disposition de la clientèle. Nous nous focaliserons donc sur les moyens de paiement existants à l'heure actuelle au niveau de cette structure

5.1. Les étapes de la procédure

5.1.1. Traitement des chèques

- Retrait d'espèces

Ces opérations se font au niveau des guichets de la banque. Lors de la présentation d'un chèque, le caissier préposé effectue les vérifications d'usage qui porte sur les éléments suivants:

- le numéro du compte,
- l'intitulé du compte,
- la conformité des montants en chiffres et en lettres,
- la signature du titulaire du compte,
- l'identité du bénéficiaire comparativement à celle inscrite sur la pièce d'identité du détenteur du chèque,
- la présence de la date d'émission du chèque,
- La présence de l'acquittement par le bénéficiaire,
- Le type de chèque (barré, non barré), le chèque non barrés n'étant pas payable à la caisse.

- Remise chèque

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

Il y indique les informations suivantes :

- son nom, son adresse et sa signature dans la partie concernant le remettant,
- la date de la remise,

- le numéro du compte à créditer,
- l'agence de remise,
- l'agence de domiciliation,
- le nom et l'adresse du titulaire du compte,
- le détail de la remise,
- le total de la remise.

Le remettant transmet à l'Agent préposé au guichet le bordereau de remise dûment rempli et les chèques support. Ce dernier contrôle sur le bordereau de remise :

- la présence des mentions obligatoires,
- la banque du tireur,
- le numéro des chèques,
- le nom du tireur,
- le montant par chèque,
- le montant total.

Ensuite il vérifie sur les chèques :

- l'absence de surcharge et de rature,
- la concordance des montants en chiffres et en lettres,
- l'existence de l'endos et la régularité de leur enchaînement,
- la date et le lieu de paiement.

Le bordereau doit mentionner clairement l'option de remise à l'escompte ou à l'encaissement. Si au cours de ces vérifications, l'Agent de guichet constate une anomalie sur le bordereau ou sur un des chèques concernés par la remise, il en informe le remettant qui, s'il en a la possibilité, rectifie l'anomalie (dans le cas d'oubli d'une information, par exemple).

Toutefois, si la régularisation de l'anomalie devait entraîner des surcharges ou ratures sur un chèque, l'Agent de guichet rend le chèque incriminé au remettant et lui explique la raison du rejet.

Si les documents ne comportent aucune anomalie ou si toutes les anomalies identifiées ont été régularisées, l'Agent préposé au guichet appose sur le bordereau de remise son visa et le cachet de réception portant la date du jour. Puis, il remet le premier exemplaire du bordereau au client.

Il transmet les bordereaux de remise accompagnés des chèques support à l'Agent en charge du Portefeuille en distinguant les remises à l'escompte et celles à l'encaissement dans des chemises cartonnées prévues à cet effet.

Réceptionner et décharger le registre de transmission des services ayant remis les valeurs en s'assurant de leur exhaustivité.

- Certification de Chèque

La personne qui se présente aux guichets de la banque pour une certification de chèque doit nécessairement se munir d'une demande de certification, qui peut être :

- une lettre manuscrite ou dactylographiée,
- une lettre sur papier entête de la société (pour les personnes morales),
- un formulaire fourni par la banque.

L'Agent de guichet procède aux vérifications formelles sur la demande de certification.

Ces vérifications formelles portent notamment sur :

- le numéro de compte inscrit sur la demande,
- la concordance des montants en chiffres et en lettres,
- la conformité de la signature du client par rapport au spécimen déposé.

Ensuite, s'il s'agit d'un mandataire, il reporte au verso de la demande le nom, le prénom, l'adresse et le numéro de la pièce d'identité présentée.

En cas d'anomalies, l'Agent de guichet les notifie au client ou au mandataire afin que ce dernier apporte sur place les corrections nécessaires sur le(s) document(s) incriminé(s). Lorsque ce dernier n'est pas en mesure de le faire, l'Agent de guichet peut se rapprocher du Chef du Service Portefeuille Local pour requérir son avis sur la suite à donner (si les

anomalies ne sont pas significatives), ou retourner la demande de certification au client en lui signifiant les motifs du rejet de sa demande.

En l'absence d'anomalie sur la demande de certification, l'Agent de guichet matérialise ses contrôles en apposant sur la demande le cachet « **signature conforme** » et la mention « **OK** » et sa signature qui permet de l'identifier, puis la transmet à l'Agent du Service Portefeuille Local chargé de la certification.

Réceptionner et décharger le registre de transmission des services ayant remis les valeurs en s'assurant de leur exhaustivité.

5.1.2. Traitement des virements

La personne qui se présente aux guichets de la banque pour un virement doit nécessairement se munir d'une demande de virement, qui peut être :

- une lettre manuscrite ou dactylographiée,
- une lettre sur papier entête de la société (pour les personnes morales),
- un formulaire fourni par la banque.

L'Agent de guichet procède aux vérifications formelles sur la demande de virement. Ces vérifications formelles portent notamment sur :

- le nom du donneur d'ordre et le numéro de compte doivent d'être conformes,
- la concordance des montants en chiffres et en lettres,
- le nom du bénéficiaire,
- le numéro du compte complet du bénéficiaire,
- la signature du donneur d'ordre.

A réception de l'ordre, l'agent du service portefeuille décharge le registre de transmission en s'assurant de l'exhaustivité de la réception

5.1.3. Traitement des effets de commerce

Le client ou son mandataire qui se présente au guichet de la Banque pour remettre des effets doit remplir un bordereau de remise d'effets.

Il remet le bordereau d'effets dûment rempli et les effets support à l'Agent préposé au guichet (en charge du Portefeuille). Ce dernier s'assure que le bordereau est correctement rempli. Pour cela il vérifie que :

- la nature de la remise est précisée (à l'Encaissement ou à l'escompte),
- le nom de l'Agence de la banque est renseigné,
- la date de remise est inscrite,
- le numéro de compte à créditer sur le ticket correspond bien au nom ou à la raison sociale du client bénéficiaire,
- l'adresse du bénéficiaire figure sur le ticket,
- le nombre d'effets inscrits sur le ticket correspond au nombre de papiers commerciaux remis,
- le tiré, la Banque, le lieu de paiement, l'échéance et le montant de chaque effet inscrit sur le ticket correspondent bien aux informations inscrites sur le papier commercial remis,
- le total arithmétique du ticket est correct,
- le timbre est effectivement joint le cas échéant,
- un (des) endos existe(nt) et que leur enchaînement est régulier,
- le ticket est signé par la partie remettante, et le bordereau de remise ne comporte pas des lieux de paiement différents.

En outre, l'Agent préposé au guichet doit contrôler les mentions obligatoires de la lettre de change. En effet, pour être valable, la lettre de change doit comporter les mentions suivantes :

- la dénomination de « lettre de change » insérée dans le texte même du titre et exprimée dans la langue employée pour la rédaction du document,
- le mandat pur et simple de payer une somme déterminée,
- le nom de celui qui doit payer (le tiré),
- l'indication de l'échéance,
- l'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer,
- le nom de celui auquel ou à l'ordre duquel le paiement doit être fait,
- l'indication de la date et du lieu où la lettre est créée,
- la signature de celui qui émet la lettre.

Lorsque l'Agent préposé au guichet se rend compte qu'une des indications ci-dessus fait défaut à une lettre de change, il rejette la remise ou se rapproche du Chef du Service Portefeuille Local pour suite à donner.

Si une anomalie est décelée sur les renseignements portés sur le bordereau de remise, l'Agent au guichet demande au remettant de procéder aux rectifications nécessaires ou de compléter les informations manquantes.

Pour les bordereaux et les lettres de change exempts d'anomalie, l'Agent préposé au guichet accepte la remise en apposant d'une part, le cachet de réception de la banque et d'autre part, sa signature sur le bordereau. Il remet un feuillet du bordereau au remettant et conserve les deux autres (le double et l'original).

L'Agent au guichet doit classer les bordereaux qu'il reçoit dans deux chemises cartonnées différentes : une pour les effets à l'encaissement et une autre pour ceux à l'escompte.

Il remet ensuite ces deux lots (chemises cartonnées encaissement et escompte) à l'Agent Chargé du Portefeuille.

A réception de l'ordre, l'agent du service portefeuille décharge le registre de transmission en s'assurant de l'exhaustivité de la réception.

Chapitre 6 : Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux

Ce dispositif a pour objectif d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels afin de permettre à la structure en question de réduire son exposition à d'éventuels dysfonctionnements. L'existence de procédures élaborées en tenant compte des risques existants à chaque étape des différents processus est la principale disposition prévue par ce dispositif. Cependant, il peut s'avérer inefficace lorsque les procédures qu'il prévoit ne sont pas suivies à la lettre, d'où l'existence d'autres niveaux de contrôle qui viennent s'assurer de l'implémentation des étapes décrites par les procédures dans les pratiques courantes des agents de la banque et pour chaque processus.

6.1. L'organisation du contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne relatif mis en place au sein de la DBS repose d'une part sur un manuel de procédures décrivant les différents processus identifiables au niveau de chaque département de la banque. En effet, ce manuel constitue un référentiel dont le respect donne une assurance raisonnable quant au traitement relativement appropriée des opérations de la banques, et en particulier de celles liées aux moyens de paiement scripturaux.

D'autre part, le dispositif de contrôle interne s'appuie également sur un contrôle à plusieurs niveaux :

- Le 1er niveau de contrôle est celui de l'agent chargé du traitement de l'opération en question qui devra s'assurer de sa bonne exécution conformément aux dispositions prévues par les procédures ou tout autre texte prévu à cet effet.
- Le 2^e niveau de contrôle concerne le service du contrôle interne et conformité qui vérifie le bon traitement des opérations conformément aux procédures établies.
- Le 3^e niveau de contrôle est celui de l'audit interne qui à travers des missions d'audit annuelles s'assurera du bon traitement des opérations, mais aussi de l'adéquation du contrôle interne mis en place compte tenu des spécificités liées aux activités de la banque.

6.2. Analyse des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux

Cette analyse se fera grâce à la feuille d'analyse des risques ci-après qui nous permettra à chaque étape du traitement des moyens de paiement étudiés, d'identifier les risques inhérents et les contrôles permettant de limiter chacun de ces risques.

Tableau 2 : feuille d'analyse des risques

Moyens de paiement	Étapes	Risques	Contrôles correspondants	
Chèque et effet de commerce	Réception du chèque	R1 : Perte du chèque avant transmission	S'assurer que les chèques sont enregistrés à la réception, puis conservés convenablement	
	Transmission au service portefeuille	R2 : Non transmission du chèque ou égarement durant la transmission	- S'assurer que les valeurs sont conservés ensemble et dans un endroit dédié (caissette par exemple) - S'assurer de l'existence d'un registre afin de retracer les transmissions	
	Tri et envois des chèques confrères en recouvrement	R2 : Traitement d'un chèque pour lequel une mention obligatoire est absente	Vérifier la présence des mentions obligatoires ainsi que la cohérence des informations telle que la conformité des montants en chiffres et en lettres	
		R3 : Absence d'authentification de la signature	S'assurer que la vérification des signatures est effectuée systématiquement	
		R4 : Absence de comptabilisation des écritures d'envoi de valeurs en recouvrement	Vérifier que la comptabilisation de ces écritures est effectuée à chaque envoi et de manière systématique	
	Règlement des chèques	R5 : Erreur de paiement sur le n° compte, montant, date de valeur	S'assurer que les bons comptes sont imputés des bons montants et aux bonnes dates	
		R6 : Paiement d'un chèque pour lequel la provision est insuffisante	Vérifier que la provision existe sur le compte en question avant comptabilisation	
		R7 : Paiement d'un chèque ayant fait l'objet d'une opposition	S'assurer que le chèque en question ne fait l'objet d'aucune opposition en cours	
	Virement et avis de	Réception et transmission de l'ordre pour	R8 : perte de documents	Utiliser le coffre fort pour la conservation des documents

prélèvement	traitement		
	Réception des ordres par le service portefeuille	R9 : Absence de mentions obligatoires sur l'ordre réceptionné	Vérifier les informations obligatoires dès réception de l'ordre
		R10 : Signature du donneur d'ordre non conforme	Vérifier la signature et apposer un cachet d'authentification en cas de conformité
	Règlement du client	R11 : Traitement d'un virement ou avis de prélèvement ne portant pas les autorisations nécessaires	Vérifier que toutes les autorisations nécessaires sont recueillies
		R12 : non prélèvement des commissions et frais bancaires	Systematiser la perception des commissions et frais prévus pour chaque type de virement
		R12 : Paiement d'un ordre lorsque que la provision sur le compte du donneur d'ordre est insuffisante	Vérifier l'existence d'une provision suffisante avant traitement

Source : nous mêmes

6.3. Présentation et analyse des résultats

Au cours de cette étude, nous avons effectué des tests d'audit, une grille de séparations des tâches et des questionnaires de contrôle interne. Ces outils ont été utilisés sur chacun des moyens de paiement traités au niveau de la banque et ont permis de dégager les résultats suivants :

6.3.1. Les questionnaires de contrôle interne

Ils ont permis d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne lié aux moyens de paiement et ont fait ressortir les points suivants :

- Une implémentation satisfaisante des procédures en place;
- L'existence de registres retraçant les opérations nécessitant un suivi ;
- Un délai de traitement des dossiers généralement dans des limites appréciables ;
- Une définition précise des tâches dévolues aux agents opérationnels.

6.3.2. Les tests d'audit

Des tests de conformité et de permanence ont été effectués sur un échantillon concernant des opérations effectuées durant le dernier trimestre de l'année 2011. Les tests ont ainsi portés sur 45 chèques et 45 virements.

Tableau 3 : Tests de conformité et de permanence sur les chèques

MOIS	Chèques	Mentions obligatoires	Conformité montant en chiffres/ Montant en lettres	Endossement régulier	Vérification signature	Comptabilisation correcte
SEPTEMBRE	N°1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°2	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°3	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
	N°4	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°9	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°10	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°11	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°12	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°13	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°14	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°15	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
NOVEMBRE	N°16	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°17	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°18	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°19	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°20	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°21	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°22	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°23	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°24	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°25	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	N°26	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°27	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°28	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°29	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°30	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DECEMBRE	N°31	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°32	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	N°33	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°34	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°35	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°36	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°37	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°38	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°39	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°40	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°41	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	N°42	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°43	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°44	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°45	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

Ce test a permis de constater que les chèques traités respectent les conditions générales d'admissibilité. Néanmoins, il a été constaté :

- l'absence du poinçon d'authentification de signature sur huit (cas) chèques ;
- le paiement d'un chèque dont le montant en lettre est différent du montant en chiffre dans deux (02) cas ;
- l'absence de la date d'émission d'un chèque, ce qui constitue une mention obligatoire.

Il serait important d'attirer l'attention des opérationnels sur de tels cas qui constituent des facteurs de risque.

Tableau 4 : Tests de conformité et de permanence sur les virements / prélèvements

MOIS	Virements	Mentions obligatoires	Cohérence des informations	Endossement régulier	Existence de la provision	Comptabilisation correcte
SEPTEMBRE	N°1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°4	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°6	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	N°7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°9	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°10	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°11	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°12	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°13	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°14	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	N°15	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
NOVEMBRE	N°16	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°17	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°18	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°19	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°20	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°21	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°22	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°23	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°24	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°25	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°26	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	N°27	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
	N°28	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°29	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

	N°30	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DECEMBRE	N°31	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°32	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°33	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°34	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°35	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°36	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	N°37	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°38	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°39	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°40	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°41	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°42	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°43	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°44	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	N°45	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

Les tests effectués sur les opérations de virement ont révélés que ceux-ci sont généralement traités conformément aux dispositions prévues par les procédures. Il faut souligner cependant des erreurs de comptabilisation relevées dans quatre (04) cas où l'on constate le prélèvement d'une commission pour un montant différent de celui prévu pour le type de virement en question. Une incohérence d'informations a également été constatée avec un numéro de compte incohérent avec le titulaire dudit compte renseigné sur l'ordre du virement.

6.3.3. La grille séparation des tâches

L'objectif de la grille est de s'assurer qu'il n'existe pas de cumul de fonctions incompatibles dans le traitement d'un processus donné. La réception et le traitement des chèques étant effectué exclusivement par les agents de la caisse et ne pouvant en être autrement, cet outil sera utilisé uniquement sur les ordres de virement et de prélèvements.

Tableau 5 : Grille de séparation des tâches sur les ordres de virement et prélèvements

Virements / prélèvements	Agent service portefeuille	Gestionnaire de compte	Agent contrôle interne
Réception des ordres		X	
Vérification mentions obligatoires	X		
Autorisation traitement		X	
Traitement de l'ordre	X		
Conservation des ordres de virement dans les journées comptables			X

Comme indiqué par la grille ci-dessus, l'agent chargé du traitement des ordres est différent de l'agent l'ayant réceptionné, à savoir le gestionnaire du compte. Toutefois il lui faudra l'aval de celui-ci pour procéder au traitement, ce qui implique qu'il ne peut pas exécuter l'opération de manière unilatérale.

L'ensemble des ordres traités est transmis à J+1 au service contrôle interne, qui pourra par la suite procéder au pointage des tickets et s'assurer du bon traitement des opérations. De plus, cela permet d'éviter que les agents ayant traités les ordres en question n'aient accès aux archives, ce qui pourrait présenter un risque de subtilisation ou de modification de pièces comptables.

6.3.4. Evaluation des risques opérationnels identifiés

L'évaluation des risques opérationnels identifiés se fera sur la base de l'impact et de la probabilité de survenance de chacun d'eux. En fonction de ces éléments, nous pourrions procéder à une hiérarchisation des risques identifiés.

L'évaluation des risques s'effectuera selon le système de cotation suivant :

Tableau 6 : Grille d'évaluation des risques

NIVEAU DE RISQUE	Incidence sur la réputation	Incidence juridique	Incidence sur le résultat	Personnel chargé de sa résolution	Cotation impact
Insignifiant	Aucune incidence	Aucune incidence	Aucune incidence	Cadres de niveau inférieur	1
Mineur	Incidence à très court terme	Plus ou moins négligeable	Incidence mineure	Cadres de niveau intermédiaire	2

Modéré	Peut témoigner de faiblesses ou insuffisance	De nature à attirer l'attention des organes de régulation	Perte non négligeable	Cadres de niveau supérieur	3
Elevé	Publicité très négative	Pouvant entraîner un rappel à l'ordre par les autorités	Implique une perte sèche	Cadres de niveau supérieur ou Direction Générale	4
Très élevé	Fait état d'une situation de détresse	Implique des sanctions	de nature à porter atteinte à l'équilibre financier de la structure	Direction Générale	5

Source : nous-mêmes

6.3.4.1. Evaluation de l'impact des risques

C'est une évaluation qui a pour finalité de mesurer l'impact que pourraient avoir ces risques d'abord sur le traitement des opérations, mais aussi sur l'exposition de la banque. Elle est basée sur l'incidence juridique du risque étudié ainsi que son impact sur la réputation de la banque et sur son résultat.

L'évaluation de l'impact des risques étudiés ci-après tient compte des

Tableau 7 : Evaluation de l'impact des risques

Risques	Impact
1. Acceptation d'un chèque acquis de manière frauduleux (volé, retrouvé,...) et dont la signature n'est pas conforme	2
2. Absence de mentions obligatoires sur le chèque (montant, endos, signature,...)	3
3. Incohérence des informations sur le chèque	3
4. Erreur de comptabilisation des écritures comptables	2
5. Incohérence sur les informations contenues dans l'ordre de virement	3

Source : nous-mêmes

Cette évaluation de l'impact a été réalisée selon le modèle défini dans le cadre théorique et en tenant compte de la sévérité des pertes enregistrés.

6.3.5. Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Tout comme celle de l'impact du risque, elle se fera sur la base de nos tests et questionnaires de contrôle interne de même que sur nos entretiens et observations. Nous utiliserons également l'approche quantitative et qualitative.

Tableau 8 : Evaluation de la probabilité de réalisation des risques

Risques	Probabilité survenance
1. Acceptation d'un chèque acquis de manière frauduleux (volé, retrouvé,...)	0,18
2. Absence de mentions obligatoires sur le chèque (montant, endos, signature,...)	0,02
3. Incohérence des informations sur le chèque	0,04
5. Erreur de comptabilisation des écritures comptables	0,09
4. Incohérence sur les informations contenues dans l'ordre de virement	0,02

Source : nous-mêmes

6.4. Hiérarchisation des risques

En se basant sur l'impact et la probabilité de survenance des risques, nous allons procéder à une hiérarchisation des risques, afin d'identifier les risques les plus pertinents auxquels pourraient faire face la structure en question.

Tableau 9 : Hiérarchisation des risques

Risques	Impact	Probabilité survenance	Cotation
1. Acceptation d'un chèque acquis de manière frauduleux (volé, retrouvé,...)	2	0,18	0,36
2. Incohérence sur les informations contenues dans l'ordre de virement	3	0,09	0,27
3. Incohérence des informations sur le chèque	3	0,04	0,12
4. Absence de mentions obligatoires sur le chèque (montant, endos, signature,...)	3	0,02	0,06
5. Erreur de comptabilisation des écritures comptables	2	0,02	0,04

Source : nous-mêmes

Chapitre 7 : Analyse et recommandations

Après avoir identifié, et hiérarchisé les risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux puis étudié le traitement des opérations à travers des outils tels que la grille de séparation des tâches, nous allons procéder à l'analyse des informations collectées et formuler des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du dispositif de contrôle interne nécessaire à la maîtrise des risques.

7.1. Analyse des résultats

Au vu de ces résultats, nous pouvons globalement affirmer que DBS a un dispositif de contrôle interne prenant déjà en compte l'essentiel des dispositions prévues pour limiter les risques dont le principe de séparation des tâches, l'existence de plusieurs niveaux de contrôle, l'existence du service de contrôle interne, etc. Néanmoins il convient de relever une légère négligence occasionnelle ou manque d'attention des agents opérationnels qui occasionne de manière plutôt fréquente des irrégularités de type mineures qui bien que non alarmante sont porteur de risques, tels que l'absence de cachets pour des dossiers déjà traités ou alors l'absence de conservation d'une copie des pièces d'identité des bénéficiaires d'opérations suspectes au niveau de la caisse.

Un point à souligner est celui du cumul des fonctions Audit, contrôle interne et compliance. En effet, les dispositions de l'organisation prévoient une séparation de ces fonctions. Néanmoins le nombre réduit de personnel recruté à l'heure actuelle ne permet pas de remplir cette condition.

7.2.Recommandations

Après avoir procédé à l'évaluation puis la hiérarchisation des risques identifiés au niveau du traitement des opérations liés au moyens de paiement scripturaux, nous allons nous baser sur l'analyse précédente afin de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer le dispositif de contrôle interne et de limiter par conséquent l'exposition de la banque.

C'est ainsi que nous recommanderons :

A la Direction Générale

- ✚ De veiller à la mise à jour régulière d'outils de suivi du risque opérationnel (Indicateurs, tableau de bord,...) afin d'être systématiquement alerté de tout éventuel exposition de la banque ;
- ✚ De s'assurer que les procédures sont diffusés et accessible à tous et que toute modification ou rajout fasse l'objet d'une large communication ;
- ✚ De rendre effectif la liaison entre le département Audit et le comité d'audit, tel que recommandé par les organes de supervision afin de lui permettre d'assurer

Aux responsables des services opérationnels

- ✚ De contrôler l'effectivité du prélèvement convenable de toutes les commissions et frais bancaires prévues ;
- ✚ De sensibiliser les agents et les exhorter à plus d'attention dans l'exercice de leur fonction afin d'éviter des omissions telles que l'oubli de la vérification d'une signature pouvant conduire au paiement d'un chèque frauduleux ou encore le prélèvement d'une mauvaise commission pouvant réduire les produits de la banque ;
- ✚ Procéder à des contrôles inopinés afin de s'assurer de l'exhaustivité des fonds de dossier conservés par leurs agents et du respect des procédures établies ;
- ✚ Vérifier que les valeurs reçues sont archivés dans un lieu adéquat et sécurisés ;
- ✚ Prévoir pour les opérations de caisse un seuil au dessus duquel une validation du supérieur hiérarchique de l'agent concerné est nécessaire pour exécution afin de limiter le risque de traitement d'opérations suspectes sans vérifications préalable effectuées.

Au responsable du service contrôle interne :

- ✚ De diffuser auprès des chefs de service des unités opérationnelles des états périodiques leur permettant de relever les irrégularités fréquentes enregistrées afin de prendre des mesures correctives ;
- ✚ De déterminer sur une base mensuelle les statistiques relatives aux incidents constatés dans le traitement des opérations liés aux moyens de paiement afin de se faire une idée sur les anomalies majeures constatées et de pouvoir par la suite dégager des pistes d'amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Cette étude s'est avéré être très instructif en ce sens qu'il nous a donné l'occasion d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement des moyens de paiement scripturaux, des différentes étapes de traitement nécessaires à son utilisation, et surtout des risques que leur utilisation implique. Elle a permis également de prendre connaissance des différents éléments constituant le dispositif de contrôle interne ainsi que de son rôle incontournable dans la maîtrise des risques opérationnels.

Le dispositif de maîtrise des risques mis en place par toute entreprise nécessite une évaluation permanente de par son importance. Il convient par conséquent de l'analyser périodiquement, d'évaluer son efficacité et de l'améliorer afin de sécuriser les opérations de la banque, les avoirs de ses clients et ainsi favoriser la croissance et la pérennité de la structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. Antoine SARDI, (1999), *Pratique de la comptabilité bancaire*, Edition 1999, P 308, Editions AFGES, Paris
2. GAVALDA Christian & STOUFFLET Jean(2009), *les instruments de paiements et de crédit*, Editions Litec, 272 pages.
3. HAMZAOUI Mohamed (2008), *gestion des risques et contrôle interne*, Editions Pearson, 36 pages.
4. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Alfes, Paris, 60 pages.
5. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, Editions Dunod, 271 pages.
6. MADERS, (1994), *Audit opérationnels des banques*, Editions d'organisations, 9 pages
7. OGIEN Dov, (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, collection gestion sup, 532p
8. RENARD Jacques(2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation groupe Eyrolles, 137-160 pages.
9. SOW Ousseynou, (2004), *Union Monétaire Ouest Africaine : loi bancaire : loi portant réglementation bancaire*, Dakar, Ciga Editions, 220p
10. CHEVASSUS-AU-LOUIS Bernard (2007), *L'analyse des risques : l'expert, le décideur et le citoyen*, Editions Quae, 44 pages.
11. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire*, Banque éditeur, 562 pages.
12. BENAMO Martine Quinio (2009), *Probabilités et statistiques aujourd'hui*, Editions Harmattan, 20 pages.
13. AUBERT Benoît & Bernard Jean-Grégoire(2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, PUM, 36 pages.
14. LEMETTRE Jean-François (2008), *Risque, information et organisation*, Editions l'Harmattan, 38 pages.

Articles

15. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit*, *Revue Banque Editions*, (:20-66).
16. NICOLET Marie-Agnès & al (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, *Revue Banque*, (668 : 51-52).
17. SIRUGUET Jean-Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, *Revue Banque*, (:47).

Sites internet

18. http://www.algomtl.com/techniques_de_paiement.html
19. POTDEVIN Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEGSUG, www.univtlse.fr
20. BOUANICHE Jose(2007), L'audit et ses outils informatisés, www.afai.asso.fr/pulic/doc/367.pdf
21. http://www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche_2/Fiche_02_a5.html
22. <http://www.bis.org/>
23. <http://www.ifaci.com/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Questionnaire de contrôle interne sur la gestion des moyens de paiement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	REponses			OBSERVATIONS
	Oui	Non	N/A	
Existe-t-il une procédure explicitant le mode de traitement des moyens de paiement utilisé ?	X			
Si oui, les procédures en place sont elles adaptées aux spécificités de chaque moyen de paiement ?	X			
Les rôles de chaque agent intervenant dans les différents processus sont ils clairement défini ?	X			
Des registres ou autres moyens constatant la transmission des valeurs sont-ils en place ?	X			
Les délais de traitement sont ils acceptables comparativement à la moyenne observée ?	X			
Les valeurs reçues sont-elles conservées dans des endroits convenablement sécurisées	X			
Les valeurs reçues font-elles l'objet d'un contrôle régulier portant sur la régularité?	X			
Les valeurs reçues sont-elles systématiquement endossées	X			
L'envoi de valeurs fait t-il l'objet d'écritures en hors bilan pour le suivi ?	X			
Les formalités légales en cas de rejets sont-ils accomplis	X			
Le traitement des opérations fait-il l'objet d'une autorisation préalable du client	X			Seulement pour les virements concernant des montants élevés
Les comptes utilisés dans le cadre de la compensation sont-ils contrôlés au quotidien	X			Un contrôle de cohérence est réalisé au quotidien
Les comptes utilisés dans le cadre des règlements et de la compense sont t-ils régulièrement justifiés	X			Ils sont justifiés tous les mois
Les mentions obligatoires sont-ils régulièrement contrôlés sur les ordres de virement ou de prélèvement	X			
Les opérations saisies font-elles l'objet d'un contrôle autre que celui de la personne qui a traité	X			Toute opération saisie fait l'objet d'une validation par le N+1
Y aurait-il eu des cas de valeurs égarées à ce jour		X		
Les virements sont ils autorisés par une personne habilitée	X			Ils sont autorisés par le gestionnaire de compte
Les commissions sont-elles perçues à bonne date	X			

Table des matières

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	10
Chapitre 1 : Moyens de paiements scripturaux	11
1.1. Le chèque	11
1.1.1. Définition	11
1.1.2. Formes	11
1.1.3. Caractéristiques	12
1.1.4. Fonctionnement	13
1.2. Le virement	13
1.2.1. Définition	13
1.2.2. Formes	14
1.2.3. Caractéristiques	14
1.2.4. Fonctionnement	14
1.3. L'effet de commerce	15
1.3.1. Définition	15
1.3.2. Formes	15
1.3.3. Caractéristiques	15
1.3.4. Fonctionnement	16
1.4. L'ordre de prélèvement	17
1.4.1. Définition	17
1.4.2. Formes	17
1.4.3. Caractéristiques	17
1.4.4. Fonctionnement	17
1.5. La carte de paiement	18
1.5.1. Définition	18
1.5.2. Formes	18
1.5.3. Caractéristiques	19
1.5.4. Fonctionnement	19
Chapitre 2 : La maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	20
2.1. Notion de risque	20
2.1.1. Définition du risque.....	20
2.1.2. Typologie des risques.....	21
2.1.2.1. Classification selon la nature.....	21
2.1.2.2. Classification selon l'origine.....	21
2.1.3. Les dimensions du risque	21
2.1.3.1. L'impact	22
2.1.3.2. La probabilité	22
2.1.4. Le risque opérationnel	22
2.2. Maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	23
2.2.1. Définition du contrôle interne	23
2.2.2. Le dispositif de contrôle relatif aux moyens de paiements scripturaux	24
2.2.3. Les étapes du processus de contrôle des opérations liés aux moyens de paiement scripturaux	25
2.2.3.1. Identification et analyse des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	25
2.2.3.2. L'évaluation des risques opérationnels identifiés	26
2.2.3.2.1. Impact du risque	26
2.2.3.2.2. Probabilité de survenance du risque	26

2.2.3.3. Hiérarchisation des risques.....	26
2.2.3.4. Analyse des résultats et recommandations.....	27
Chapitre 3 : Méthodologie d'étude.....	28
3.1. Modèle d'analyse	28
3.2. Outils de collecte et d'analyse.....	28
3.2.1. L'échantillonnage.....	29
3.2.2. L'analyse documentaire	29
3.2.3. L'entretien	29
3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne	30
3.2.5. La grille de séparation des tâches.....	30
3.2.6. La feuille d'analyse des risques	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	31
Chapitre 4 : Présentation de la DBS.....	33
4.1. Produits et services.....	33
4.2. Organisation et fonctionnement	33
4.2.1. La direction Marketing.....	34
4.2.1.1. Le service Retail.....	34
4.2.1.2. Le service Corporate	34
4.2.2. La Direction Service Clientèle, Opérations, et Informatique.....	35
4.2.2.1. Le service opérations.....	35
4.2.2.2. Le service portefeuille.....	35
4.2.3. La Direction Risques	36
4.2.4. La direction Audit, Contrôle interne & Compliance.....	36
4.2.5. La direction trésorerie	36
4.2.6. La direction juridique.....	37
Chapitre 5 : Procédures de traitement des moyens de paiement scripturaux	38
5.1. Les étapes de la procédure	38
5.1.1. Traitement des chèques	38
5.1.2. Traitement des virements	41
5.1.3. Traitement des effets de commerce.....	41
Chapitre 6 : Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux moyens de paiements scripturaux.....	44
6.1. L'organisation du contrôle interne :.....	44
6.2. Analyse des risques opérationnels liés aux moyens de paiement scripturaux	45
6.3. Présentation et analyse des résultats.....	46
6.3.1. Les questionnaires de contrôle interne	46
6.3.2. Les tests d'audit.....	47
6.3.3. La grille séparation des tâches	50
6.3.4. Evaluation des risques opérationnels identifiés	51
6.3.4.1. Evaluation de l'impact des risques.....	52
6.3.5. Evaluation de la probabilité de survenance du risque	53
6.4. Hiérarchisation des risques.....	53
Chapitre 7 : Analyse et recommandations.....	54
7.1. Analyse des résultats	54
7.2. Recommandations	55