



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion
(MBA-ACG)**

**25^e Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DE
LA CAISSE D'UNE BANQUE : CAS DE L'AGENCE
BICIS MALICK SY**

Présenté par :

MANGLE Max-Olivier

Dirigé par :

**Dr. Pierre Edoh GABIAM
Enseignant Associé au
CESAG**

Octobre 2014

DEDICACES

Je rends grâce à L'ETERNEL DIEU pour tous ses bienfaits dans ma vie.

Ce mémoire ayant été rédigé, je le dédie :

- ✚ à mes chers parents : mon père *MIESSAN MANGLE EUSTACHE* et ma mère *FOBA MANGNI HELENE MANGLE* ;
- ✚ à mes frères *Alex* et *Arnaud MANGLE* ;
- ✚ à mes sœurs *Linda, Edwige* et *Sébastienne MANGLE*.

Je vous aime. Que DIEU vous bénisse.

REMERCIEMENTS

A l'issue de la rédaction de ce mémoire, il m'est agréable d'exprimer mes remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin, ont apporté une contribution quelconque à sa réalisation.

Je remercie tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement :

- ✚ M. **CHABI Bertin**, Chef du Département CESAG Exécutive ;
- ✚ **Mme Sokhna Mously SEYE**, Assistante de programmes CESAG Exécutive ;
- ✚ Mme **Aimé LORE**, Assistante du Chef de Département CESAG Exécutive.

J'exprime ma gratitude à mon encadreur **Monsieur Pierre Edoh GABIAM**, qui a accepté de m'encadrer en étant disponible et en me donnant des conseils afin que je réalise ce travail dans de bonnes conditions.

J'adresse mes remerciements à tout le personnel de la BICIS plus précisément :

- ✚ **Mme Sonia Damiba SANE**, Responsable Compensation et Benefits et Gestion Administrative du personnel ;
- ✚ **Mme Fatou Seck NDIAYE**, Chef de l'agence BICIS Malick Sy.

Et également tout le personnel de l'agence BICIS Malick Sy.

A ma famille MBA Audit et Contrôle de Gestion en particulier :

- ✚ **Sandrine EDJEMS AMARI** ;
- ✚ **Léthicia WETTA** ;
- ✚ **Paul SIONE** ;
- ✚ **Jean-Luc YRO**.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- **BCEAO** : Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest
- **BICIS** : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
- **CESAG** : Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion
- **CFA** : Communauté Financière Africaine
- **CI** : Contrôle Interne
- **COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
- **CRBF** : Comité de la Règlementation Bancaire et Financière
- **CCR** : Crédit Control & Reporting
- **CSP** : Centres de Services Partagés
- **DAB** : Distributeur Automatiques de Billets
- **DCPI** : Département Clientèle Particuliers et Institutionnels
- **DCE** : Département Clientèle Entreprises
- **DERE** : Direction des Etudes et des Relations Extérieures
- **DOSC** : Département des Opérations et Service à la Clientèle
- **DFC** : Direction Finances et Contrôle
- **DOPSI** : Direction Organisation, Conduite de Projet et Système d'Information
- **DRJF** : Direction Recouvrement Juridique et Fiscalité
- **DRHF** : Direction des Ressources Humaines et de la Formation
- **IFACI** : Institut Français d'Auditeurs et de Contrôle Interne
- **PMRO** : Pôle Maîtrise du Risque Opérationnel
- **QCI** : Questionnaire du Contrôle Interne
- **UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les différentes natures du risque	14
Figure 2 : Nouvel accord de Bâle 2.....	19
Figure 3 : Catégories de risques opérationnels.....	21
Figure 4 : Organisation sur le SYstème de contrôle.....	34
Figure 5 : Articulation des différents niveaux du contrôle interne	35
Figure 6 : La matrice des risques opérationnels des opérations de caisse.....	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Planning des travaux de Bâle	18
Tableau 2 : Différences entre les accords de Bâle I et Bâle II	20
Tableau 3 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels.....	40
Tableau 4 : Répartition du capital de la BICIS	45
Tableau 5 : Evaluation des risques opérationnels de la caisse	68
Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.....	72
Tableau 7 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés	73
Tableau 8 : Echelle de mesure de l'impact des risques identifiés.....	74
Tableau 9 : Evaluation de l'impact des risques identifiés	74
Tableau 10 : Cotation des risques	75
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur criticité	76

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme Général de la BICIS.....	87
Annexe 2 : Organigramme fonctionnel de Malick SY.....	88
Annexe 3 : Question de Contrôle Interne.....	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	8
CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LA NOTION DE RISQUE	9
1.1 Définitions : banque et établissement financier.....	9
1.1.1 La banque	9
1.1.2 L'établissement financier	9
1.2 Les opérations bancaires	9
1.2.1 Les opérations sur comptes en banque.....	10
1.2.1.1 Le chèque.....	10
1.2.1.2 Le virement	10
1.2.2 Les opérations de caisse	10
1.3 Notion de risque	11
1.3.1 Définition du risque.....	11
1.3.2 La typologie des risques	12
1.3.3 Les risques spécifiques à la banque.....	12
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS.....	16

2.1	Les risques opérationnels	16
2.1.1	Les travaux du Comité de Bâle 2	17
2.1.2	Catégorisation des risques opérationnels	20
2.1.3	Tableau explicatif des risques liés aux opérations de caisse	21
2.2	La politique de management des risques opérationnels	22
2.2.1	La Direction Générale	23
2.2.2	Le comité des risques	24
2.2.3	Les responsables risques opérationnels	24
2.3	Dispositifs de maîtrise des risques liés aux opérations de caisse	25
2.3.1	Stricte séparation des tâches et supervision adéquate	25
2.3.2	Procédure nécessaire à la mise en application de la politique de Contrôle interne	26
2.3.3	Fiabilité du système comptable	27
2.3.4	Système d'information performant et sécurisé	27
2.4	Démarche d'identification, d'évaluation des risques et technique d'identification des risques	27
2.4.1	Démarche d'identification et d'évaluation des risques	27
2.4.2	Technique d'identification des risques	28
	Ces risques sont évalués par un processus conçu et mis en place par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la Direction et d'autres membres du personnel.	29
2.5	Définition du contrôle interne	29
2.5.1	Les composantes du contrôle interne	30
2.5.2	Les fondamentaux du contrôle interne	32
2.5.3	Les objectifs d'évaluation du contrôle interne	33
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	37
3.1	Modèle d'analyse	37
3.2	Les outils de collecte et d'analyse des données	39

3.2.1	Le questionnaire du contrôle interne	39
3.2.2	La recherche documentaire	39
3.2.3	L'entretien	39
3.2.4	L'observation	40
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	41
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	42
	INTRODUCTUION DE LA DEUXIEME PARTIE	43
	CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BICIS.....	44
4.1	Historique de la BICIS	44
4.2	Les objectifs et les missions de la BICIS	46
4.3	Les activités de la BICIS	46
4.3.1	Les produits aux particuliers	47
4.3.2	Les offres aux entreprises.....	47
4.4	Structure organisationnelle de la banque	48
4.4.1	Présentation Générale des entités de la BICIS	48
4.4.2	Organisation de l'agence MALICK SY	58
	CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA CAISSE DE ' L'AGENCE MALICK SY	60
5.1	Définition des fonctions des agents de la caisse	60
5.2	Les travaux de contrôle des opérations de la caisse	63
5.2.1	Les Contrôles Généraux	63
5.2.2	Les contrôles spécifiques	64
5.2.2.1	<i>Les valeurs en caisse</i>	64
5.2.2.2	<i>La sécurité des disponibilités et des coffres forts</i>	65
5.2.3	Les Contrôles inopinés	65
5.2.4	Dispositions à observer par les caissiers en dehors des heures d'ouvertures des caisses.....	66

5.3 L'évaluation du Contrôle Interne de la caisse	66
CHAPITRE 6 : IDENTIFICATION, EVALUATION ET MAITRISE DES RISQUES DE ' LA CAISSE	67
6.1 Identification des risques de la caisse	67
6.2 Evaluation des risques opérationnels liés à la caisse.....	72
6.3 Maîtrise des risques de la caisse.....	78
6.3.1 Le contrôle des opérations de caisse	78
6.3.2 Les procédures de contrôles complémentaires.....	79
6.3.2.1 <i>La sécurité physique</i>	79
6.3.2.2 <i>L'ouverture et la clôture de compte</i>	80
6.4 Les recommandations.....	81
6.4.1 A l'endroit des Caissiers	81
6.4.2 A l'endroit du Chef d'Agence.....	81
6.4.3 A l'endroit de la Direction Générale de la BICIS	81
CONCLUSION GENERALE.....	83
ANNEXES	86
BIBLIOGRAPHIE	92

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le lien entre le développement financier et le développement économique a été reconnu dans la littérature économique depuis une trentaine d'années ; Gurley et Shaw (1955), ainsi que Goldsmith (1969) en furent les précurseurs. On retrouve chez ces auteurs l'idée qu'un système financier efficient promeut la croissance économique tout en l'orientant vers l'atteinte d'un objectif positif.

En Afrique Subsaharienne, l'accès aux services financiers (épargnes et crédits) connaît ces dernières années un développement impressionnant avec pour toile de fond, la mondialisation soutenue par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, les domaines d'activité des banques se sont fortement étendus et les produits offerts largement étoffés. Les attentes des clients sont devenues plus élevées, les bourses ont connu des volatilités de plus grande ampleur, la pression sur le secret bancaire devient plus forte et la concurrence nationale et internationale plus vive. Pour survivre et croître, les banques doivent sans cesse augmenter la valeur ajoutée, satisfaire aux exigences rapides et croissantes des régulateurs et des marchés, tout en minimisant en même temps les coûts et les risques.

Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités des banques commerciales ou des activités des banques de marché, sont générateurs des risques divers et variés. Ainsi qu'il soit de crédit, de change ou du taux d'intérêt, le risque bancaire fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. Le risque bancaire est, à tort, considéré comme bien identifié. En réalité, le risque bancaire connaît une explosion "démographique" en ce sens que qu'il n'épargne aucun continent encore moins l'Afrique.

Juvin (2001) dans son analyse distingue huit classes de risque: le risque commercial, le risque informatique, le risque opérationnel, le risque juridique et fiscal, le risque politique, le risque de concurrence, le risque d'environnement, et le risque des ressources.

Face à cette nomenclature explosive, la culture bancaire traditionnelle s'essouffle. Pour y faire face, les établissements bancaires hiérarchisent les risques, mettent en place une charte de contrôle pour chaque risque et clarifient les responsabilités ; mais l'essentiel réside dans une évolution nécessaire et délicate de la culture du risque. Sachant que le risque opérationnel est un risque important pour l'activité bancaire, bien qu'il soit parfois difficile à appréhender et à quantifier il peut être à l'origine de pertes significatives, voire de faillites. Il a été judicieux pour les banques de disposer de dispositif adéquat qui permet d'évaluer les risques opérationnels source de problème. Pour ce faire, l'importance de ce dispositif d'évaluation, d'identification et de suivi du risque opérationnel pertinent est aujourd'hui largement reconnue même si l'on rencontre une grande diversité dans l'appréciation que les différents

professionnels concernés en ont faite. La mise en œuvre de ce dispositif d'évaluation des risques opérationnels reste largement portée sur la nécessité de mise en conformité à la réglementation, et par la même, sur l'optimisation du montant des fonds propres à allouer à ces risques.

Dans l'espace UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine) les établissements financiers sont soumis à cette obligation réglementaire afin d'assurer la maîtrise des coûts liés à l'occurrence des risques opérationnels et de sécuriser leurs résultats. La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS- Sénégal) qui est une banque de détail ne déroge pas à cette règle. On entend par banque de détail la banque qui s'adresse aux particuliers et généralement aux petites et moyennes entreprises ; elle a une fonction d'intermédiation entre les agents à excédent de financement dont elle collecte les ressources et les agents à besoin de financement à qui elle prête ces ressources.

Pour compléter leur offre aux entreprises et renforcer leur valeur ajoutée, les banques de détail ont développé des services annexes comme l'assistance aux entreprises dans la gestion de leurs flux (chèques, virements...) ou de leur trésorerie.

Selon le règlement du comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) 97-02 in SARDI (2002 : 310), « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information, de l'ensemble des événements relatifs à l'établissement au titre de ses opérations. »

Dans sa fonction de gestionnaire de fonds de la clientèle, la banque réalise avec son environnement, des opérations qui se traduisent par des flux de trésorerie qui sont à la base de nombreux risques opérationnels.

Les risques liés à la gestion de la caisse sont des risques opérationnels dont les responsables de la banque tentent de se prévenir. L'activité de la caisse consiste à recevoir ou à mettre à la disposition de la clientèle des espèces à travers les guichets et les distributeurs automatiques de billets. Il faut constater que par rapport à ces aspects de la gestion de la caisse, des risques subsistent quant aux opérations qu'effectuent les caissiers et il est nécessaire qu'un dispositif sécurisant existe pour les prévenir.

Dans ce cadre, la gestion de la caisse est très souvent mal assumée dans nos organisations, pour plusieurs raisons :

- ❖ l'organisation interne des établissements bancaires qui est constamment remise en question par le contexte concurrentiel, par la recherche de performance commerciale, par les fusions acquisitions et concentrations dans le secteur ;
- ❖ la sécurité des fonds relativement à l'inadéquation ou à l'inefficacité du système de sécurité de la banque, des caisses, coffres forts, des outils, et matériels mis à la disposition des agents, etc. ;
- ❖ la défaillance du contrôle interne existant en rapport avec la fréquence et les moyens de vérification de l'application des procédures, l'application des mesures correctives et la mise en application des recommandations des missions d'audit ;
- ❖ la capacité à mesurer ou à détecter l'intégrité et la moralité des agents constitue un élément déterminant dont l'impact sur la perte de liquidité est important ;
- ❖ l'absence d'une formation spécifique à la tenue et à la gestion de la caisse

Par ailleurs, ces insuffisances proviennent très souvent, de graves dysfonctionnements au niveau des autres fonctions interfacées et génèrent des risques importants pour l'organisation :

- ❖ le détournement de fonds qui s'explique par le fait que l'agent de la caisse utilise les fonds de la banque pour son usage personnel ;
- ❖ les difficultés de contrôle et de certification qui s'expliquent par le fait que les documents favorisant le contrôle ne sont pas donnés ;
- ❖ la fraude dans la mesure où le caissier de la banque pose un acte intentionnel pour obtenir un avantage injustifié ou illégal en utilisant des moyens frauduleux ;
- ❖ les dysfonctionnements qui se caractérisent par la mauvaise interprétation des instructions conduisant à un mauvais fonctionnement du système de Contrôle Interne, ils peuvent aussi commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine ;
- ❖ la collusion entre deux ou plusieurs personnes peuvent déjouer le système de contrôle interne.

Dans le souci de réduire un nombre important des risques liés aux opérations de caisse, les solutions possibles peuvent être envisagées :

- ❖ la formation adéquate et continue des caissiers ;
- ❖ la séparation des fonctions ;
- ❖ la mise en place d'un dispositif permettant la motivation des caissiers ;

- ❖ Mettre un bon dispositif de contrôle interne ;
- ❖ Le contrôle permanent et périodique de la caisse ;
- ❖ l'évaluation des risques opérationnels de la caisse,

La dernière solution est la plus pertinente dans la mesure où l'évaluation des risques opérationnels de la caisse permettra à la BICIS de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation de ses dispositifs de prévention des risques et de renforcer la maîtrise de ces risques.

La question fondamentale qui se pose est de savoir comment maîtriser les risques opérationnels liés aux opérations de caisse ?

Elle permettra de répondre plus précisément aux préoccupations spécifiques suivantes :

- ❖ quels sont les risques opérationnels liés à la caisse ?
- ❖ quelles sont les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels ?
- ❖ quel est le dispositif de contrôle interne mis en place par la banque pour réduire les risques opérationnels ?
- ❖ quelles sont les améliorations à apporter au dispositif de Contrôle interne de la caisse ?

Pour tenter de répondre à ces questions nous avons choisi le thème : « **Evaluation des risques opérationnels liés aux opérations de la caisse : cas de l'agence BICIS MALICK SY** ».

L'objectif général de cette étude est d'évaluer les risques liés aux opérations de la caisse et de proposer des solutions pour leur réduction.

Cet objectif général a permis de déceler les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ identifier les risques liés aux opérations de la caisse ;
- ❖ rappeler les étapes d'évaluation des risques opérationnels ;
- ❖ prendre connaissance du dispositif de contrôle interne de la BICIS pour la gestion de la caisse ;
- ❖ faire des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne de la BICIS pour la gestion de la caisse.

Compte tenu de la durée du stage, notre travail se limitera à l'évaluation des risques opérationnels associés aux opérations de caisse fréquentes à savoir les dépôts et les retraits de fonds, les versements d'espèces et les remises de chèques à l'encaissement, les émissions de chèques de banque et de virements, des retraits des formulaires de chèques et des cartes

bancaires. Dans le cadre de cette étude, la gestion des guichets automatiques de billets ne sera pas traitée.

La présente étude sera d'une grande utilité pour l'agence BICIS MALICK SY dans la mesure où elle renseignera sur l'efficacité de la gestion de la caisse, elle lui donnera également une assurance sur la fiabilité du dispositif de contrôle interne de la caisse.

Aux étudiants du CESAG, elle leur donnera une idée sur la méthodologie de l'évaluation des risques opérationnels liés aux opérations de la caisse.

Pour nous-même, cette étude permettra ;

- d'approfondir nos connaissances dans le domaine des risques bancaires ;
- de nous familiariser avec les spécificités et la pratique de l'audit interne dans le secteur bancaire ;
- d'être prédisposé à un emploi d'auditeur dans une institution financière à notre sortie du CESAG.

Cette étude comporte une partie théorique et une partie pratique.

La première partie intitulée « cadre théorique et conceptuel », portera sur les notions théoriques utiles à la compréhension du thème, tandis que la deuxième partie traitera du cadre pratique de l'étude dans lequel seront abordées les réalités du terrain.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
CONCEPTUEL**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Les banques sont le passage obligé du financement de l'économie. Sans les banques pas de financement, sans financement, pas de capacité d'investissement des entreprises car l'autofinancement ne suffit plus. Sans les banques, pas de support pour accueillir l'épargne des ménages.

Le risque qui est présent à tous les niveaux de l'activité bancaire est devenu une problématique centrale ces dernières années. Il constitue la principale source de perte pour les institutions financières. Ainsi, en plus de contraindre les banques à détenir un niveau minimum de fonds propres, elles doivent parvenir à une meilleure gestion du risque bancaire à travers la mise en place d'une gestion efficace de leurs risques et à se doter d'instruments de mesure et de contrôle correspondants.

La nouveauté tient plutôt à la diversité des risques auxquels les banques doivent faire face, à l'ampleur particulière de certaines pertes, à leur soudaineté et au fait que les dirigeants soient parfois surpris ou dépassés. Ces pertes ont été estimées par certains analystes à 12 milliards de dollars sur les dix dernières années. De telles pertes sont dues généralement à une inadéquation ou une défaillance des procédures, du personnel, des systèmes internes ou à des événements extérieurs et plus précisément au risque opérationnel.

Ce risque n'est pas un sujet nouveau, c'est le premier risque que les banques ont à gérer (avant de faire un prêt ou d'exécuter une opération). Par contre, l'idée nouvelle est que la gestion des risques opérationnels devient une discipline autonome avec ses propres outils de mesure et ses propres procédures de contrôle, tout comme pour les risques de crédit ou les risques de marché. Les risques opérationnels existent dans toute entreprise du fait de la réalisation des opérations qui rentreront dans l'objet social. C'est dans cette optique que s'intègre cette étude sur l'identification et l'évaluation des risques liés aux opérations de la caisse de l'agence BICIS MALICK SY.

Afin de permettre une compréhension claire de notre étude, cette partie sera divisée en trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous allons présenter le système bancaire et les risques rencontrés dans l'activité bancaire, Le second chapitre nous amènera à mieux comprendre le management du risque opérationnel et le troisième chapitre nous conduira à la présentation de la méthodologie de notre étude.

CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LA NOTION DE RISQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter le fonctionnement du système bancaire ; ensuite définir les différents risques rencontrés dans l'activité bancaire.

1.1 Définitions : banque et établissement financier

Tout système bancaire et financier est régi par une institution centrale qui a en charge sa réglementation et sa gestion. En ce sens le système bancaire et financier de L'UEMOA est géré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de L'Ouest (BCEAO). Dans sa réglementation, une définition claire est donnée aux banques et aux établissements financiers de sorte que toute confusion soit levée par rapport à leurs missions.

1.1.1 La banque

Selon l'article 3 de la loi bancaire, « sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement ».

1.1.2 L'établissement financier

Pour les établissements financiers, selon l'article 4 il s'agit des personnes physiques ou morales, autres que les banques, qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations de placement, ou qui servent habituellement d'intermédiaires en tant que commissionnaires, courtiers ou autrement dans tout ou partie de ces opérations.

Ces deux définitions déclinent clairement le domaine d'activité de chaque catégorie. Cependant il existe des similitudes entre les banques et les établissements financiers.

1.2 Les opérations bancaires

Les opérations bancaires désignent l'ensemble des opérations réalisées par les établissements bancaires au service de leurs clients. Ces opérations sont diverses et variées et elles sont généralement proposées par tous les établissements financiers disposant de guichets ouverts à la clientèle.

1.2.1 Les opérations sur comptes en banque

Le compte banque est un compte qui enregistre toutes les opérations faites par chèque ou virement bancaire. Il est principalement mouvementé par les chèques et virements émis d'espèce effectués. Par ailleurs, il enregistre diverses charges financières et services en faveur de l'entreprise.

1.2.1.1 Le chèque

Le chèque est un titre de paiement apparu en France en 1865 par la loi du 14 juin. Il se définit comme étant un titre par lequel une personne appelée « tireur » donne l'ordre à un banquier ou un établissement assimilé, le « tiré », de payer à vue une somme déterminée soit à son profit, soit à une troisième personne appelée le « bénéficiaire » ou porteur, soit à son ordre.

Deux types de chèques existent : le chèque d'entreprise (ou cheque de société) et le chèque de banque. Leur différence tient dans le fait que le premier n'offre pas de garantie contre risque de non-paiement ; alors que le second en procure.

1.2.1.2 Le virement

Le virement bancaire est un transfert d'argent d'un compte à un autre, effectué de manière électronique, soit en se rendant à la banque, soit par internet. Les comptes concernés ne sont pas forcément domiciliés dans la même agence ou dans la même banque. La personne qui reçoit l'argent est le bénéficiaire ; celle qui doit de l'argent est l'émetteur ou donneur d'ordre. Pour effectuer un virement, le compte de l'émetteur doit posséder la somme d'argent en question sinon l'ordre de virement peut être refusé et aura pour conséquence le règlement de frais bancaires.

Le virement se compose de deux volets. Le premier est remis à la banque pour exécution et le second volet constitue une copie que le client conserve, éventuellement signée par le guichetier comme preuve de réception de l'ordre de paiement.

1.2.2 Les opérations de caisse

Les opérations de caisse sont des opérations bancaires de base effectuées par les clients des banques à leurs guichets (guichets physiques ou automatiques). Les opérations de caisse englobent les éléments suivants :

- ❖ les dépôts et les retraits des fonds ;
- ❖ les remises de chèque à l'encaissement ;

- ❖ les émissions de chèque de banque et de virement ;
- ❖ les retraits des formules de chèques et des cartes bancaires.

Ces opérations bancaires sont exposées à de fortes probabilités de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, système internes ou à des évènements extérieurs.

1.3 Notion de risque

Tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques donc susceptibles d'audit. Ainsi l'activité bancaire se caractérise en fait par la diversité et parfois la complexité de ses risques.

1.3.1 Définition du risque

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un évènement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation donnée. Le risque se retrouve partout et peut notamment être lié à la santé, à la sécurité routière, aux finances, aux infrastructures, à l'environnement, aux accidents du travail, aux hôpitaux, et plus encore. Il est aisé de comprendre pourquoi la notion de risque ainsi définie, ne permet pas de décrire les situations d'incertitude et de rendre compte des modalités de la prise de décision dans de tels contextes. On sait ce qu'on ne sait pas mais c'est à peu près tout ce que l'on sait, il n'y a pas de meilleure définition de l'incertitude. Savoir anticiper, traquer les débordements potentiels, mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes dès que les événements bizarres se produisent. La liste des mesures à prendre est longue, qui suggère que l'ignorance n'est pas une fatalité et que raisonner en termes d'incertitude, c'est déjà se donner les moyens d'en prendre la mesure.

Selon l'IFACI (in renard, 2010 : 155), le risque se définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit.

BAPST & al (2002 : 8) approfondissent les définitions antérieures, pour ces derniers « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive.

Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ».

Le risque loin d'être un élément néfaste, doit permettre à la banque de veiller constamment pour ne pas se laisser surprendre, ni passer à côté d'une opportunité.

Il est donc essentiel que chaque banque dispose d'une procédure formelle ou non permettant d'identifier les événements opérationnels qui peuvent avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Dans la mesure du possible, les mécanismes doivent être orientés vers l'avenir, de sorte que la banque soit en mesure d'anticiper les changements significatifs.

1.3.2 La typologie des risques

Selon MADERS (1994 : 69) ; « comme toute entreprise, la banque est confrontée à un certain nombre de risques. Certains de ces risques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise. ».

Les risques classiques :

- les risques commerciaux (le risque client / produit, le risque de marché, le risque d'image commerciale) ;
- les risques sur les biens et les personnes (le risque accidentel, le risque délictueux, le risque de malversations) ;
- les risques opérationnels et techniques (le risque sur le traitement des opérations, le risque sur le système d'information, le risque sur les études informatiques, le risque sur les traitements informatiques, le risque lié aux télécommunications) ;
- les risques de gestion interne (le risque règlementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque d'insuffisance fonctionnelle, le risque sur la gestion du personnel, le risque de sous-traitance, le risque de dépendance technologique, le risque de communication).

1.3.3 Les risques spécifiques à la banque

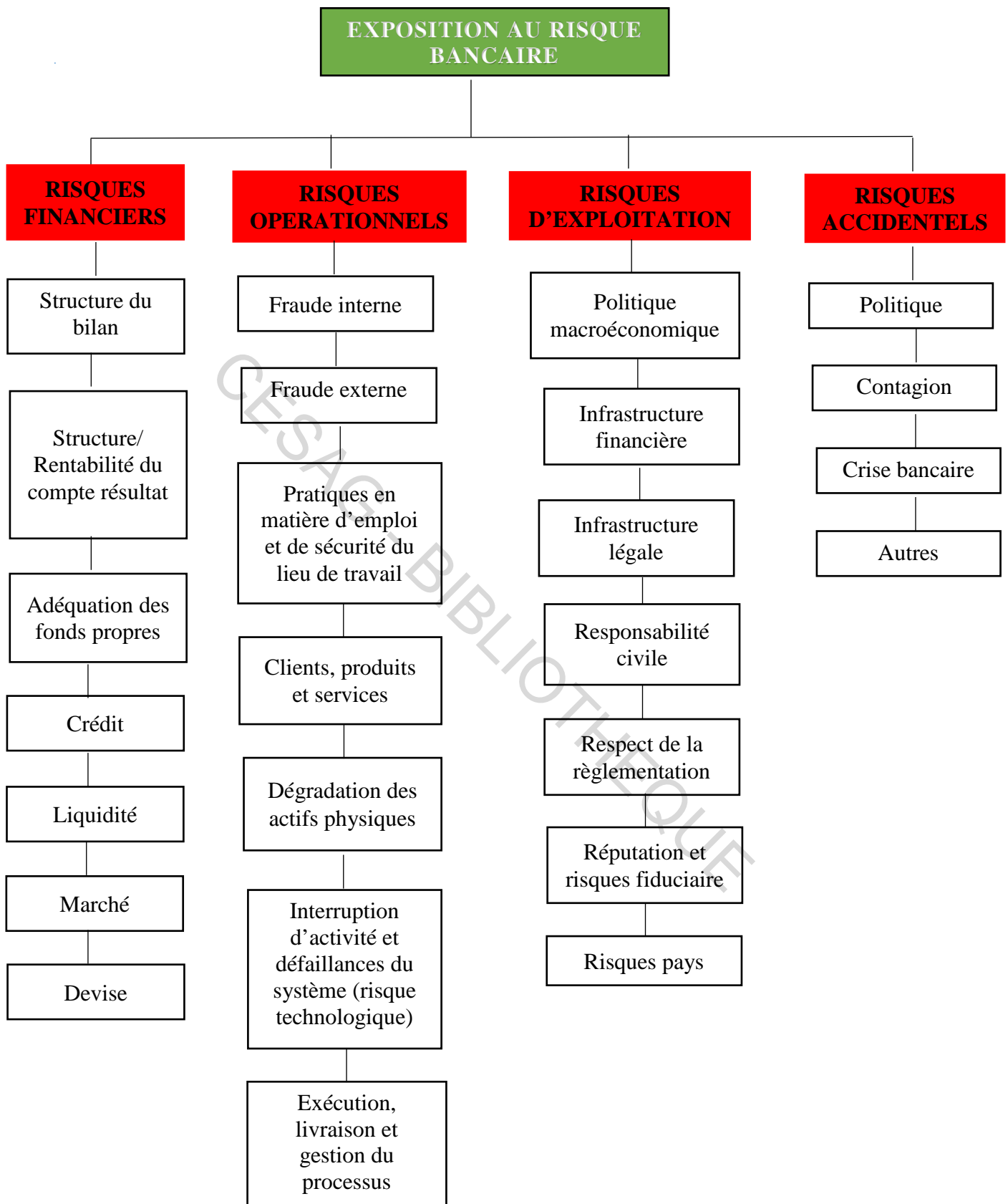
Selon GEUNING et BRATANOVIC (2004 : 3), « les risques bancaires se classent dans quatre catégories : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitations et les risques accidentels. »

Selon SARDI (2002 : 39), les risques majeurs peuvent être regroupés sous quatre catégories : les risques de crédit, les risques de marché, les risques opérationnels et les autres risques (les risques de liquidité, le risque de transformation, le risque global de taux d'intérêt, le risque de réputation, le risque stratégique et le risque systématique). »

L'organigramme ci-après permet de visualiser ces quatre catégories de risques et leurs différentes composantes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Les différentes natures du risque



Source : Greuning et Bratanovic (2004 :4)

Le présent chapitre nous a permis de passer en revue les caractéristiques de l'activité bancaire et la notion du risque en particulier.

Nous allons maintenant définir le management des risques opérationnels et chercher à connaître la démarche d'identification et d'évaluation de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS

Le pilotage bancaire repose sur une estimation exhaustive des risques, qui nécessite de recourir à des modèles de plus en plus complexes et sophistiqués. Dans ce contexte, l'activité de Risk management devient un véritable pôle stratégique au sein de l'organisation bancaire. Au sein des banques les risques ont toujours fait l'objet d'une attention particulière. La nouveauté dans ce domaine réside dans la détermination et l'obligation d'une gestion plus active des risques.

Ces objectifs modifient radicalement les dispositifs traditionnels de suivi des risques de plusieurs manières : une meilleure définition des différentes dimensions des risques bancaires, l'apparition d'une gestion quantitative et planifiée de ces risques, un pilotage plus actif des risques, des mesures plus précises, des outils et des dispositifs nouveaux. Bref, il s'agit de mettre en place une gestion calculée des risques dans le but de faciliter et d'améliorer l'efficacité dans la prise de risque.

Le risque n'est plus un élément intangible dont l'appréciation est essentiellement qualitative. Il devient un objet spécifique, mesurable, quantifiable et un facteur de performance. La gestion des risques n'est autre que l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels nécessaires pour y parvenir. Elle n'est nullement figée, mais bien au contraire elle est en évolution constante.

2.1 Les risques opérationnels

Le risque opérationnel constitue la grande innovation de Bâle 2. Il porte sur l'ensemble des processus de gestion de la banque. Il est défini selon le comité de Bâle comme « *le risque de pertes pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou d'événements externes* ». Ces événements de risque sont les fraudes internes ou externes, les risques qui touchent aux relations clients, les problèmes liés à la gestion du personnel, les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques, l'interruption totale ou partielle des systèmes ou des processus et la mauvaise exécution de certains processus qu'ils soient internes ou externes à la banque. Le risque opérationnel est spécifique à l'activité bancaire et son contrôle peut s'envisager dans différents secteurs. On estime qu'il est le plus important.

Selon le règlement du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02 in SARDI (2002 :310), « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisance de

conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs à l'établissement au titre de ses opérations. ». Selon l'auteur, la déficience des systèmes de conception, de procédures, d'organisation et de système d'information entraînerait le risque opérationnel.

Selon NICOLET (200 : 44), « la notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux le cerner serait de le définir par un couple de facteurs/conséquences. » NICOLET poursuit en affirmant que les risques les plus connus sont les risques de fraudes, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables. Selon lui, le risque opérationnel se définit en termes de facteurs, de conséquences et selon le contexte.

Le risque opérationnel tel qu'il est défini, se révèle être un risque important dans l'activité bancaire car sa réalisation peut engendrer d'énormes pertes pour une banque. Il est la résultante de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures et du système de management. On peut aussi affirmer que le risque opérationnel est lié à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque, par exemple à l'informatique et aux autres technologies, à l'adéquation entre les pratiques et les procédures bancaires, aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude.

2.1.1 Les travaux du Comité de Bâle 2

Le nouvel accord sur l'adéquation du capital défini par le Comité de Bâle sur la supervision bancaire, a pour principal objectif de s'assurer que les banques disposent de capital minimum pour couvrir les risques.

Il s'agit en fait pour le Comité de Bâle, de combler les lacunes de Bâle I en abandonnant le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation qui tienne compte du capital minimal en phase avec la réalité économique des preneurs de crédit et du risque réel à couvrir sur le marché des fonds prêtables. Le ratio de Bâle II s'inscrit donc dans la dynamique d'évolution instaurée par Bâle I et suivant le calendrier résumé dans le tableau ci-après :

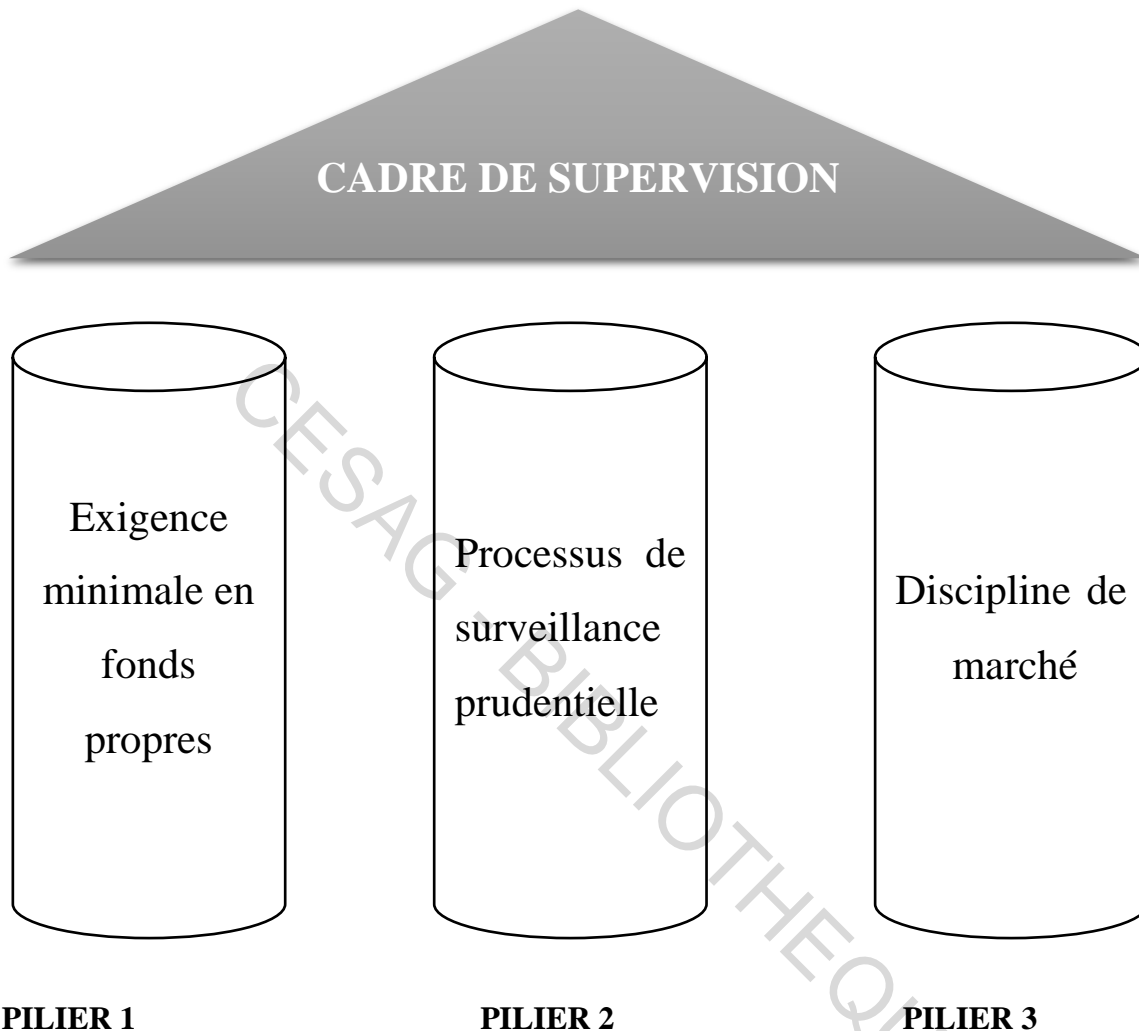
Tableau 1 : Planning des travaux de Bâle

Année	Travaux effectués
1988	Publication des 1ères directives de Bâle I relatives aux risques de crédit
1992	Date limite de mise en œuvre du ratio Cooke
1996	Prise en compte du risque de marché pour compléter le dispositif Bâle I
Juillet 1998	Début des travaux sur la mise en œuvre de Bâle II
1999	Première consultation sur le nouvel accord dit de Bâle II sur les fonds propres. Document consultatif CP 1
2001	Deuxième consultation et plusieurs études d'analyse d'impact de l'application des préconisations sur le système bancaire. Document consultatif CP2.
Avril 2003	Troisième consultation sur le nouvel accord. Document consultatif CP3
Novembre 2003	Début de l'élaboration du nouvel accord Bâle II
Juin 2004	Approbation des dispositions définitives de Bâle II par le comité de Bâle.
Juillet 2004	Proposition de directive européenne sur Bâle II
2005	Début du délai transitoire d'une année.
Fin 2005	Transposition de la directive en droit national.
2006	Introduction de l'accord de Bâle dans les différents pays. Calcul en parallèle des ratios Cooke & Bâle II dit McDonough.
2007	Transposition définitive de l'accord de Bâle en France - arrêté du 20 février 2007, ordonnance 2007-571 du 19/04/07 et décret 2007-745 du 09/05/2007
Fin 2007	Mise en application de l'accord pour les méthodes les plus avancées.

Source : CCLRB

En somme, le ratio Bâle II repose sur trois piliers se complétant (voir figure ci-contre)

Figure 2 : Nouvel accord de Bâle 2



Source : DOV Ogien (2008 :406).

Le premier pilier concerne l'exigence minimale en fonds propres intégrant le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel (n'existant pas dans l'approche bale I).

Le deuxième pilier concerne le contrôle du processus de gestion des risques et la couverture en capital par les autorités prudentielles.

Le troisième pilier enfin définit les obligations de publication imposées aux banques et établissements assimilés.

Le contenu de ces trois piliers est mis en relief dans le tableau ci-dessous, tableau faisant ressortir les différences avec l'accord de Bâle I.

Tableau 2 : Différences entre les accords de Bâle I et Bâle II

Bâle II		
Pilier I:	Pilier II:	Pilier III:
Exigences minimales en fonds propres	Surveillance par les autorités prudentielles	Transparence et discipline de marché
Risque de crédit : nouvelles approches de calcul.	Evaluation des risques et dotation en capital spécifique à chaque banque.	Obligation accrue de publication (notamment de la dotation en fonds propres et
Risque de marché : inchangé	Communication plus soutenue et régulière avec les banques.	des méthodes d'évaluation des risques)
Risque Opérationnel : nouveau		
Bâle I		
Harmonisation des bases juridiques en matière de surveillance bancaire avec un taux de capitaux propres réglementaire de 8% uniforme à l'échelle internationale (pour les pays l'ayant adopté).		

Source: Central Bank of Egypt. (2012)

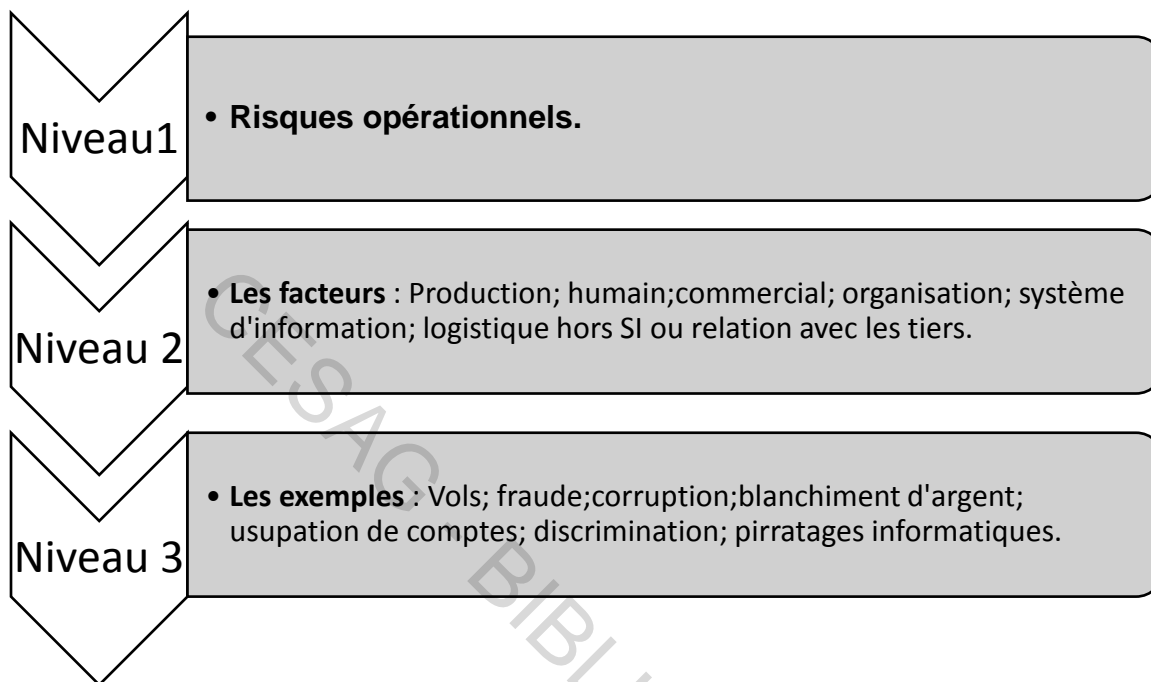
2.1.2 Catégorisation des risques opérationnels

Il existe différentes catégories de risques opérationnels mais selon le Comité de Bâle ces risques peuvent être classés en sept catégories :

- ✓ fraude interne impliquant au moins un membre de l'entreprise ;
- ✓ fraude externe ;
- ✓ des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- ✓ clients, produits et pratiques commerciales : manquement, délibéré ou non, a une obligation professionnelle envers un client, a la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- ✓ dommages aux actifs physiques ;
- ✓ interruption d'activité et dysfonctionnement des Systèmes ;
- ✓ dysfonctionnement des processus de traitement – exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus intégrant les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

Ces sept catégories de risques opérationnels peuvent être résumées en trois niveaux. Le premier niveau concerne le risque opérationnel, ensuite le niveau concernant les facteurs et le troisième niveau donne les exemples. La figure n°3 met en relief ces trois niveaux.

Figure 3 : Catégories de risques opérationnels



Source : Comité de Bâle 2 (in Nahoumovitch & al. 2011 :2)

2.1.3 Tableau explicatif des risques liés aux opérations de caisse

Après avoir défini le risque opérationnel qui englobe les risques associés aux opérations de caisse, il est important de relever ces risques et leurs conséquences.

Tableau n°3 : les risques opérationnels de la caisse

Activités/Opérations	Risques	Conséquences
Ouverture de la caisse	Ouverture avec retard.	Désertion des clients (mécontentement, perte de liquidité)
Approvisionnement de la caisse	Erreur de compte Rupture de stock de billets	Perte d liquidité Informations financière non fiables
Les dépôts et les retraits des fonds	Erreur de montant Vol Fraude Erreur dans l'enregistrement des opérations Détournement	Pertes financières Litiges avec les clients Perte de la clientèle et de la notoriété Informations financières et comptabilité non conformes
Les versements d'espèces et les remises de chèques à l'encaissement	Erreur de montant Erreur de date Fausse signature Réception de chèques clonés Fausse monnaies Erreur de manipulation	Perte financière Déception des clients Dégradation de l'image de la banque Les manquants de caisse
Les émissions de chèques de banque et de virements.	Détournement de liquidité Réception de faux chèques Réception de faux billet Emission non autorisée	Perte de liquidité

Source : établi à partir de SIRUGUET (2001 : 51) et de BARRY (2004 :188)

2.2 La politique de management des risques opérationnels

Plusieurs points de départ sont possibles lorsqu'il s'agit de développer un modèle de mesure du risque opérationnel mais tous ne conduisent pas au même point d'arrivée. Il est donc toujours préférable d'avoir une vision claire du résultat final et de réfléchir ensuite aux

différentes méthodes qui vont permettre de l'atteindre. Cela suppose la mise en place d'une politique de gestion des risques opérationnels adéquate, des processus et des procédures adaptées.

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui fait la cartographie des risques et qui ensuite met en place les stratégies pour les cerner. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

Selon JIMENEZ & al. (2008 : 113), les objectifs poursuivis par la politique de gestion des risques opérationnels sont au nombre de quatre :

- ✓ sécuriser les résultats en assurant une bonne maîtrise des risques opérationnels ;
- ✓ se doter de dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer leurs activités ;
- ✓ optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration continue des processus de gestions des risques opérationnels ;
- ✓ répondre aux exigences réglementaires.

Il enrichit en donnant les principaux fondements de la politique suivie qui sont les suivants :

- ✓ être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques ou les incidents ;
- ✓ analyser les risques et les incidents
- ✓ alerter et mobiliser les principaux responsables concernés par les dits incidents ;
- ✓ mesurer les effets de cette politique et disposer d'outils et d'indicateurs de pilotage à destination de la direction générale, les directions de métiers et les différents acteurs du dispositif.

2.2.1 La Direction Générale

Le risque opérationnel rencontré en banque est un risque lié aux opérations avec un impact dans la réalisation des objectifs. Pour cela, la Direction Générale doit réviser sa stratégie de manière périodique.

JIMENEZ & al. (2008 : 114) nous donnent le rôle de la Direction Générale dans la mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels. Elle nomme un responsable risques opérationnels et anime les principaux comités de suivi et de contrôle des risques opérationnels afin :

- ✓ de piloter le dispositif ;
- ✓ d'adapter la politique du groupe, eu égard à son activité et son organisation en définissant en particulier les objectifs en matière de réduction des risques ;
- ✓ de suivre les plans d'action issus des cartographies des fiches d'incidents et des reportings.

En somme la Direction Générale joue un rôle important dans la gestion des risques opérationnels en nommant des responsables afin de contrôler ces risques.

2.2.2 Le comité des risques

Selon JIMENEZ & al. (2008 :114), le comité des risques opérationnels de l'établissement doit se tenir sur une fréquence minimale semestrielle. Il s'appuie sur un tableau de bord risques opérationnels spécifiques. Il doit traiter en particulier :

- ✓ les risques majeurs de l'établissement ;
- ✓ l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- ✓ les incidents de risques spécifiques ;
- ✓ les incidents avérés incidents notables et tendances sur la période considérée ;
- ✓ les dispositifs assurances existants permettant de couvrir les risques opérationnels.

En outre, JIMENEZ & al. (2008 : 114), le comité des risques opérationnels dispose de prérogatives internes lui permettant :

- ✓ de faire évoluer les dispositifs de suivi, de surveillance et de contrôle des risques opérationnels ;
- ✓ de décider l'engagement des plans d'actions ;
- ✓ de réduire certaines expositions aux risques opérationnels en fixant ou proposant des normes de gestion et des limites.

2.2.3 Les responsables risques opérationnels

Selon JIMENEZ & al. (2008 :115), l'organe exécutant a la responsabilité de mettre en œuvre la stratégie approuvée par l'organe délibérant. Il a aussi la responsabilité de développer les processus et les procédures pour gérer ce risque dans toutes les activités de la banque. Le responsable risques opérationnels est rattaché au directeur des risques, il est en charge :

- ✓ de piloter le dispositif « cartographie », « base d'incidents », « plan d'actions » et « reporting » au sein de son périmètre ;

- ✓ d'assurer le développement auprès des utilisateurs, des méthodologies et outils de l'entité ;
- ✓ de garantir l'intégrité des données produites tant en matière de qualité de l'information renseignée qu'en matière d'exhaustivité.

2.3 Dispositifs de maîtrise des risques liés aux opérations de caisse

Selon JACOB et SARDI (2001 :22), « le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes clés à savoir l'identification des risques, la quantification ou l'évaluation des risques, l'analyse, la décision et la planification des risques, la gestion opérationnelle des risques ,la surveillance des risques, le reporting des risques. Il est possible également de diviser la gestion des risques en deux grandes sphères qui sont la gestion fonctionnelle qui regroupe l'identification, l'analyse, la mesure, la limite, etc. et la gestion opérationnelle qui est la gestion au quotidien des opérations dans le cadre des politiques et procédures définies.

Au niveau d'une banque les fonctions clés qui sont à la base de l'efficacité du Système de contrôle interne et du dispositif de maîtrise des risques sont :

- le conseil d'administration ;
- le comité d'audit ;
- l'audit interne ;
- le management des risques ;
- l'audit externe ;
- le contrôle de gestion
- la gestion actif-passif
- les actionnaires

2.3.1 Stricte séparation des tâches et supervision adéquate

Ces deux éléments sont primordiaux pour la survie d'une banque.

❖ Stricte séparation des tâches

Les étapes d'une opération sont généralement l'autorisation, la réalisation de l'opération, la supervision et le contrôle.

Ces quatre tâches doivent être confiées à quatre personnes ou organes différents pour assurer la sécurité et la qualité des opérations.

❖ La supervision adéquate

Les dirigeants ou responsables doivent superviser leurs collaborateurs afin d'éviter les pertes et les fraudes. La supervision peut prendre les formes suivantes :

- s'assurer que les contrôles prévus par les procédures sont régulièrement effectués ;
- s'assurer en permanence du niveau de formation et de qualification du personnel ;
- évaluer régulièrement les statistiques d'activités, la réalisation des plans et des budgets ;
- conserver un contrôle sur les décisions importantes ;
- revoir régulièrement les opérations traitées de la manière la plus appropriée (exhaustive, synthétique, ou par sondage) sachant que les opérations significatives ne doivent jamais échapper à cette revue.

2.3.2 Procédure nécessaire à la mise en application de la politique de Contrôle interne

La complexité de l'activité bancaire et les risques qui s'y attachent rendent impératif l'existence d'un manuel de procédures. Le manuel de procédures constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées d'une part à rendre fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise et d'autre part à éviter une asymétrie d'informations dans la diffusion des processus.

Le manuel de procédure précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administratives, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'information.

Il doit être constamment mis à jour, explicite, clair, concis, complet dans son contenu, appliqué effectivement et mis à la disposition des utilisateurs.

2.3.3 Fiabilité du système comptable

Le système comptable est caractérisé par le respect des normes, des principes et méthodes comptables.

2.3.4 Système d'information performant et sécurisé

Un système d'information performant qui donnera des informations fiables, pertinentes et rapides sur les risques et la rentabilité.

2.4 Démarche d'identification, d'évaluation des risques et technique d'identification des risques

2.4.1 Démarche d'identification et d'évaluation des risques

Les risques opérationnels inhérents à tous les types d'activités, de produit, de processus et de systèmes doivent être identifiés. Ces risques sont aussi liés aux personnes ou aux employés.

Selon BARTHELEMY & COURREGES (204 :33), « un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence ou fréquence F et par ses effets ou sa gravité G ».

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des risques qui partent de l'évènement redouté ou de l'évènement qui s'est produit, l'accident : méthode de l'arbre des causes, le diagramme en arête de poisson ou d'Ishikawa, la méthode des pourquoi, etc.

La démarche d'évaluation des risques n'est donc pas figée, nous nous proposons de faire la synthèse de quelques-unes de ces démarches afin d'optimiser notre étude.

L'évaluation des risques comporte différentes étapes, cependant la phase d'identification des risques est primordiale pour en arriver à l'évaluation.

Selon le Comité de Bale, « l'identification des risques opérationnels est primordiale pour que puisse être développé un contrôle et un suivi des risques et permettre l'établissement d'une typologie de risques opérationnels. ». Elle doit être faite en interne et en externe afin d'identifier les évènements qui pourraient engendrer le risque et empêcher la banque d'atteindre ces objectifs. Le processus d'identification des risques devrait également comprendre la détermination des risques contrôlables et non contrôlables par la banque.

L'évaluation suppose la définition d'une méthode et de critères communs d'évaluation des risques, la définition des indicateurs clés des risques et le renforcement des dispositifs de maîtrise des risques. Elle sera menée conformément à l'approche adoptée par la banque.

Le Comité de Bâle II (in CLUSIF, 2004 :21) a proposé plusieurs outils permettant aux banques d'identifier et d'évaluer leurs risques opérationnels. Il s'agit notamment de la cartographie des risques, des indicateurs de risques et de l'auto-évaluation des risques.

Pour RENARD (2010 :236-238), il est recommandé le découpage des activités en sous activité et même en tâche. Ce dernier préconise qu'après l'identification des risques, ils puissent être évalués à trois niveaux, à savoir les risques importants, moyens et faibles.

Cette évaluation à trois niveaux permettra de trouver le dispositif de contrôle efficace pour corriger le risque identifié.

2.4.2 Technique d'identification des risques

Il existe plusieurs techniques d'identification des risques :

- Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Selon Mc NAMEE (1996 : 13), elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de valeurs de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeurs. La valeur de l'entreprise se trouve souvent sous forme d'actifs intangibles et l'identification des risques nécessite des connaissances et des réflexions approfondies dans ce domaine.

- Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Très souvent, le risque est défini comme un événement qui empêche l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, suivant cette approche, selon BAPST (2003 :3), on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation, pour ensuite leur adjoindre les menaces qui pèsent sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Quant à sa réussite, elle est fonction d'un langage commun, partagé par les acteurs pour ce qui est des objectifs poursuivis par l'organisation.

- Identification basée sur les check-lists

Cette méthode vient en complément des deux précédentes et permet de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (MADER & al. 2006 :50).

- Identification basée sur l'analyse de l'environnement

Selon Mc NAMEE (1998 :13), l'identification basée sur l'analyse de l'environnement est une technique qui permet de déterminer les risques en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'organisation. La difficulté dans l'application de cette

méthode réside dans le fait que les évènements provenant de l'environnement sont toujours difficiles à cerner.

- Identification basée sur l'analyse historique

Cette approche consiste à identifier les risques opérationnels en se basant sur ceux déjà survenus au sein de l'organisation. L'inconvénient, avec cette méthode, est que les risques peuvent varier avec les fluctuations et les mutations au plan interne et externe de l'organisation.

- Identification par les tâches élémentaires

Selon RENARD (2006 :220-221), cette approche est basée sur le découpage de la fonction ou de l'activité en plusieurs tâches élémentaires. Les risques essentiels seront associés à chaque tâche. Cette méthode est souvent utilisée dans les missions d'audit interne.

- Identification basée sur les scénarios

Pour BERNARD & al. (2006 :75-76), cette approche consiste à décrire d'abord chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques pesant sur ces tâches.

En définitive, pour une meilleure appréciation des risques encourus par l'organisation, une utilisation complémentaire ou combinée de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable.

Dans notre étude, nous utiliserons l'approche d'identification par analyse historique et celle d'identification par tâches élémentaires.

Ces risques sont évalués par un processus conçu et mis en place par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la Direction et d'autres membres du personnel.

2.5 Définition du contrôle interne

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) (in Collins et Valin, 1992 : 35), « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la protection du patrimoine ;

- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- la conformité des décisions avec la politique de la direction. »

Selon l'ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) (in Collins et Valin, 1992 : 35), « le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, d'appliquer les instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. ».

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais nous allons retenir celle du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (in Hamzaoui, 2005 :80) qui définit le contrôle interne comme « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. ».

Les banques doivent intégrer tous les paramètres participants à une bonne couverture et une bonne maîtrise de leurs risques en tenant compte de leurs besoins, leur secteur d'activité, leurs tailles et leurs cultures.

En effet, il serait quasi impossible de parvenir à la maîtrise des risques bancaires sans intégrer les composantes du Contrôle Interne (CI).

2.5.1 Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de Contrôle Interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces composantes procurent un cadre pour décrire et analyser le Contrôle Interne mis en place dans une organisation.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

➤ l'environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de Contrôle Interne, en imposant discipline et organisation.

➤ **l'évaluation des risques :**

Quels que soient sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et de les maintenir à un certain niveau.

➤ **les activités de contrôle :**

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation. Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période; respecter un équilibre entre coût et bénéfices; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

➤ **l'information et la communication :**

L'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Elles aident l'organisation à évaluer ses performances et l'efficacité des opérations.

➤ **le pilotage :**

Les systèmes de Contrôle Interne évoluent avec le temps, ainsi que la manière dont les contrôles sont appliqués. Ils peuvent se révéler efficaces pendant un certain temps, du fait qu'ils aient été conçus pour répondre à une situation donnée et devenir insuffisants une fois la situation changée. Le management devra donc déterminer si le système de Contrôle Interne est toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques liés à des conditions nouvelles.

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ce processus implique l'évaluation critique par le personnel approprié de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.

A ces cinq composantes, le COSO II (management des risques) a ajouté trois qui sont :

➤ **la fixation des objectifs :**

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels et susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en phase avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

➤ **l'identification des événements :**

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

➤ **le traitement des risques :**

Il s'agit de la panoplie de solutions permettant de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

2.5.2 Les fondamentaux du contrôle interne

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur les principes fondamentaux parmi lesquels nous pouvons citer :

➤ **Le principe d'organisation et séparation des fonctions :**

Il stipule que le manuel de procédures doit permettre de décrire clairement les tâches de tous les intervenants afin d'éviter les cumuls de fonctions. Ce principe soutient que l'organisation doit être rationnelle, être adaptée et adaptable aux objectifs de l'entreprise, être vérifiable concernant le respect des circuits mis en place et l'absence de circuits analogues, et respecter la séparation des fonctions.

➤ **Le principe d'universalité :**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu. Autrement dit personne n'est exclu du contrôle par quelques considérations que ce soit, il n'y a ni privilège ni domaine réservé, ni établissement mis en dehors du contrôle interne. Il s'agit de voir si toutes les personnes se conforment aux procédures et si les procédures sont respectées en tout lieu et en tout temps.

➤ **Le principe d'indépendance :**

Ce principe exprime l'idée que les objectifs du contrôle Interne (sauvegarde du patrimoine et amélioration des performances) sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes automatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles. Par exemple la suppression d'une écriture passée ou encore le défaut d'impression possible ou de reconstitution d'information traitée en informatique.

➤ **Le principe d'informations et qualité du personnel :**

Tout système de contrôle interne est sans personnel de qualité voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire des bonnes procédures du Contrôle Interne. Les informations doivent être pertinentes, objectives, vérifiables et communicables

➤ **Le principe d'harmonie :**

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement.

➤ **Le principe d'autocontrôle :**

Le principe d'autocontrôle ou d'intégration stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto - contrôle. La distinction des fonctions de l'entreprise (décision, conservation du patrimoine, comptabilité, contrôle) est fondamentale sur le plan du Contrôle Interne car une séparation des tâches permet de réaliser un autocontrôle efficace.

➤ **Le principe de permanence :**

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (Contrôle Interne) suppose une certaine pérennité de ses systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

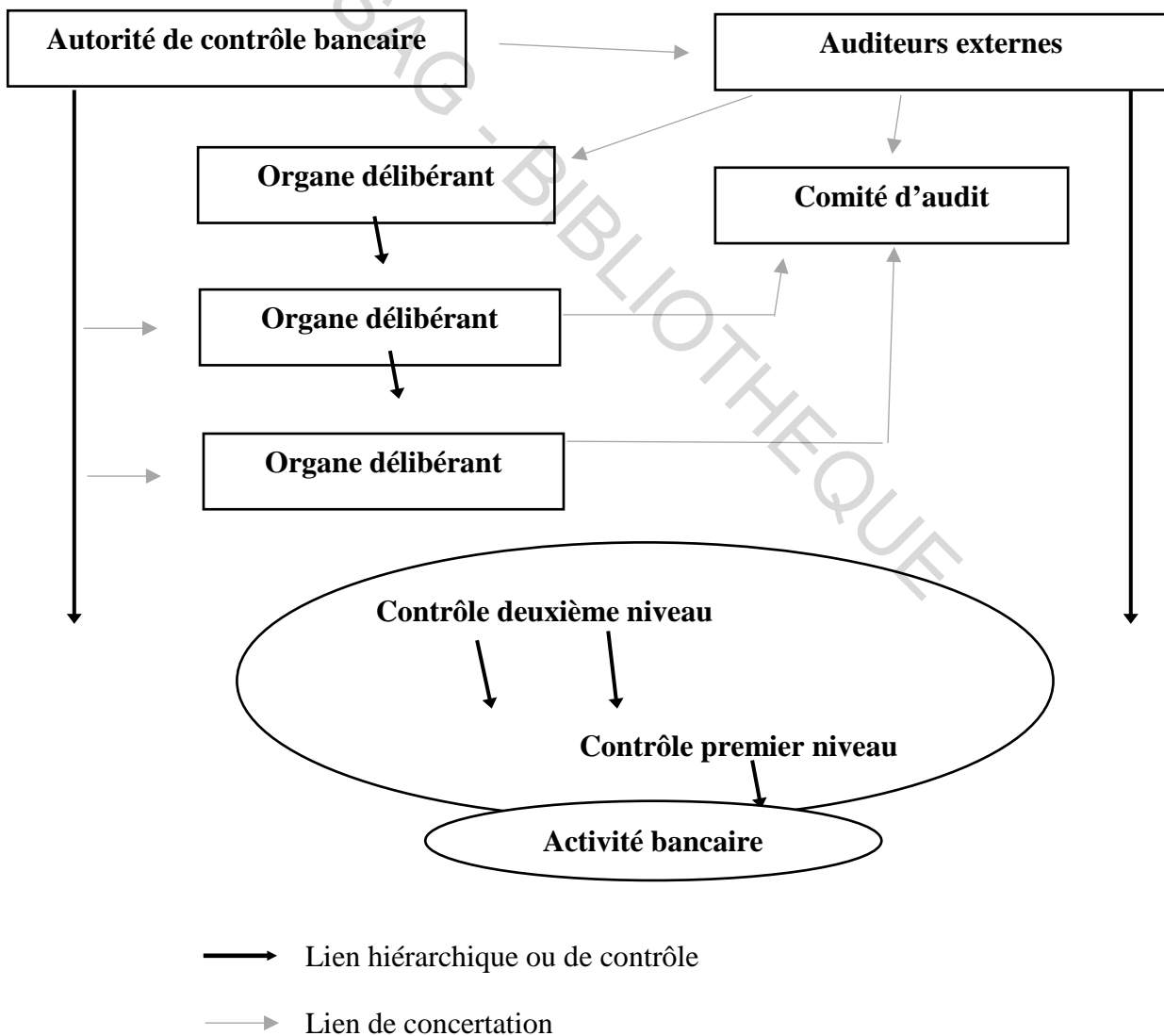
2.5.3 Les objectifs d'évaluation du contrôle interne

Toute entreprise a pour but d'assurer en fonction de ses moyens l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au Contrôle Interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa définition exacte en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise. Il est l'affaire de tous les membres d'une organisation afin de déceler, de prévenir les risques, de réduire les conséquences et d'améliorer les performances. Le Contrôle Interne lorsqu'il est efficace apporte une assurance raisonnable de la maîtrise des risques mais il n'apporte pas de certitude. Les figures n°4 et n°5 ci-dessous présentent l'organisation du système du contrôle et l'articulation des différents niveaux du contrôle interne.

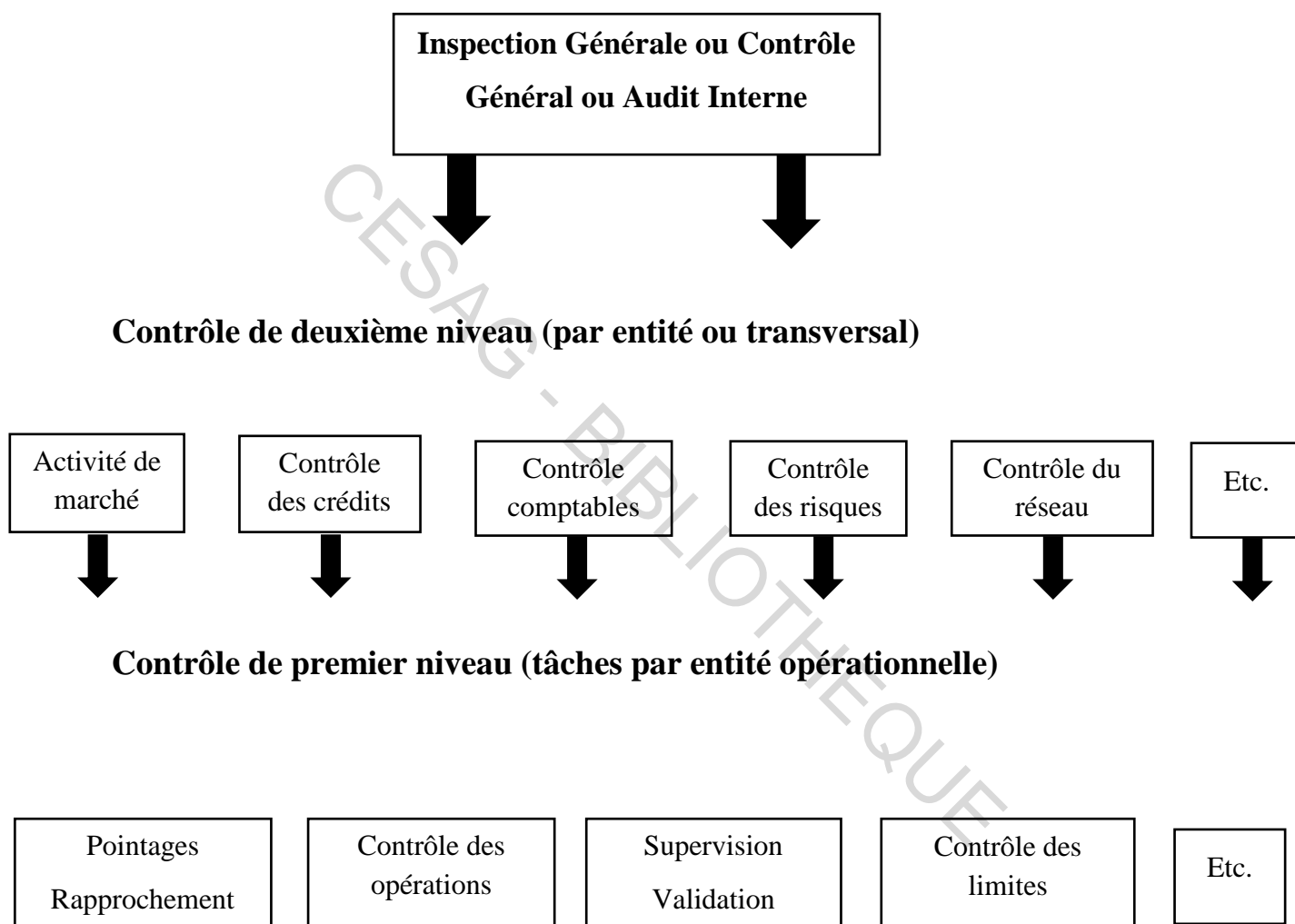
Figure 4 : Organisation sur le système de contrôle



Source : SARDI (2002 : 59)

Ce schéma nous montre que le contrôle interne est l'affaire de tous ; car de nombreux acteurs sont impliqués dans le processus du contrôle interne. Les organes clés impliqués dans le système sont l'organe délibérant, l'organe exécutif, l'audit interne, le comité d'audit, les auditeurs externes, l'autorité de contrôle bancaire et les contrôles de premier et de deuxième niveau.

Figure 5 : Articulation des différents niveaux du contrôle interne



Source : SARDI (2002 :59)

L'articulation des différents niveaux de Contrôle Interne se fait selon trois niveaux de contrôle à savoir le contrôle du premier niveau qui assure un contrôle régulier et un contrôle quotidien par les opérationnels ou par leur hiérarchie immédiate, le contrôle de deuxième niveau qui permet la régularité et la conformité des opérations ainsi que le respect des procédures afin de

déceler les erreurs et les anomalies, et enfin le contrôle de troisième niveau qui vérifie les premiers niveaux de contrôle en utilisant les textes émanant d'organismes professionnels.

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur le management des risques opérationnels. Il était question de définir les différents risques opérationnels, leur politique de management et de donner les dispositifs de maîtrise de ces risques.

Cette étude nous a permis également d'analyser les risques opérationnels et de donner les démarches d'identification et d'évaluation des risques, de faire l'évaluation du contrôle interne.

Nous aborderons dans le prochain chapitre la méthodologie de l'étude qui définira le modèle d'analyse et les outils de collecte et d'analyse des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

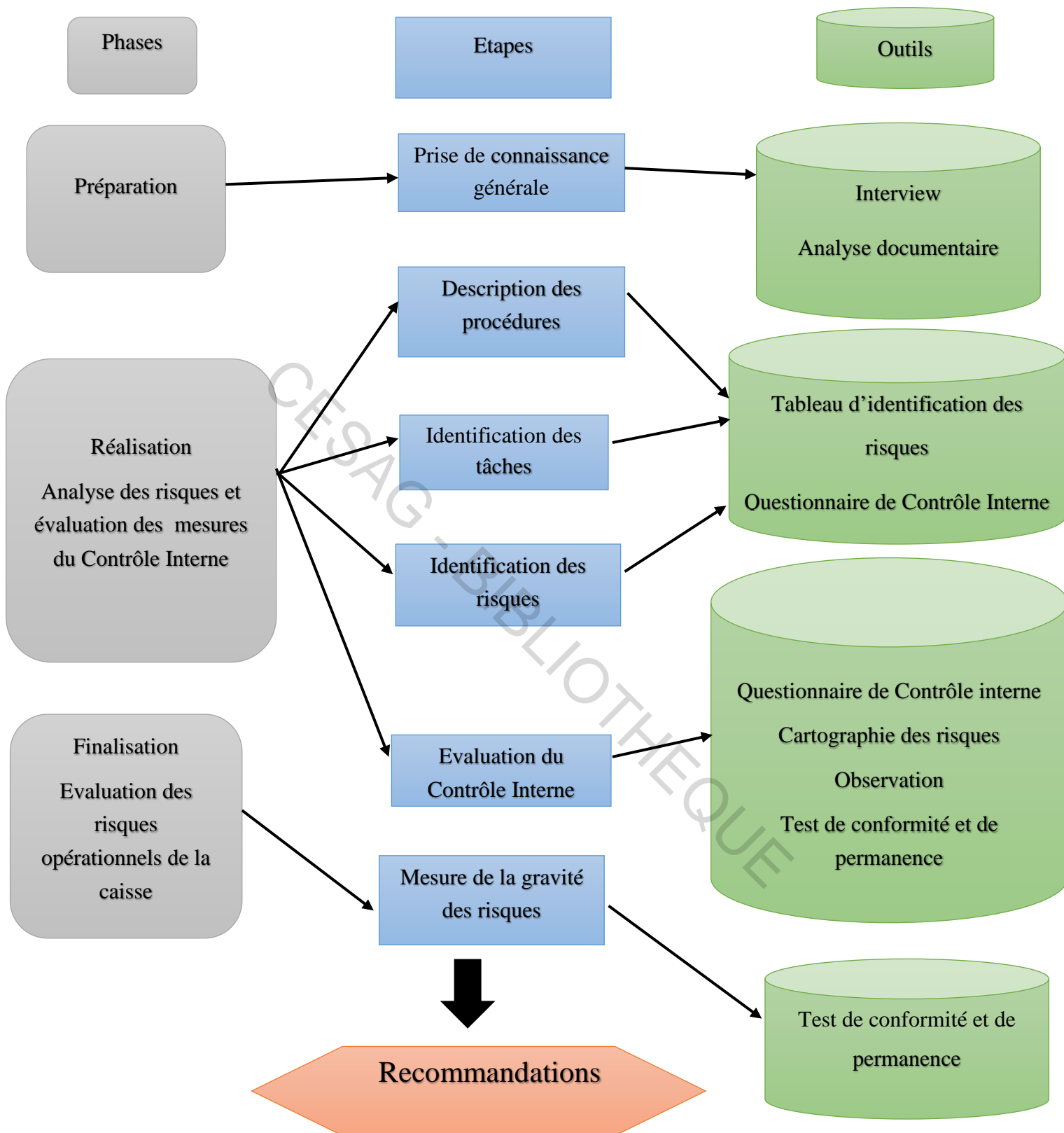
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de l'étude doit fournir une approche conceptuelle du problème afin de définir une structure robuste et extensible qui nous servira de base pour une bonne étude du système. Ainsi, dans ce chapitre nous allons aborder d'abord notre modèle d'analyse ensuite faire la collecte des données et enfin faire leur analyse.

3.1 Modèle d'analyse

Selon Mc NAMEE (1998 : 8), « par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisée. Pour aider à la prise de décision, les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés. ». Dans notre cas, il est composé de la prise de connaissance générale, de l'identification des risques opérationnels, de l'appréciation du dispositif de maîtrises et des recommandations.

Figure n°6 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2 Les outils de collecte et d'analyse des données

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

3.2.1 Le questionnaire du contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs (les caissiers). Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses relatives aux questions posées dans le QCI illustré en annexe

3.2.2 La recherche documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents relatifs au fonctionnement de l'agence MALICK SY et plus particulièrement aux risques opérationnels de la caisse. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités de la gestion de la caisse afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter notre étude. Ainsi, nous utiliserons l'organigramme, les rapports d'audit de la caisse, les rapports d'activités et le livre du manipulateur (manuel de procédures de la caisse).

3.2.3 L'entretien

Selon LEMANT (1998 :181), c'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Il apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse. Il est utilisé pour avoir une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. Dans le cadre de notre étude, les entretiens avec les responsables de la caisse nous permettront d'approfondir nos connaissances des risques opérationnels de la caisse. Ils nous permettront aussi de collecter des données non prises en compte par le questionnaire et de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires.

C'est à partir des réponses de l'entretien que nous ferons un tableau des risques et proposerons nos recommandations.

3.2.4 L'observation

Selon THIETART et al. (2003 :238), « *l'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité.* ».

Cette technique sera utilisée pour comprendre les opérations des responsables de la caisse de l'agence et valider certains de leurs propos dans la gestion des opérations bancaires.

Des observations directes en accord avec les responsables de la caisse seront effectuées sur leurs faits et gestes et à des jours précis. En observant, nous verrons si les règles et les procédures sont respectées par ces derniers.

Tableau 3 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels

Tâches	Risques opérationnels de la caisse	Sources	Conséquences opérationnelles	Dispositif de maîtrise	Constat	Effectivité d'application du dispositif

Source : Renard (2010 :239)

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'évaluation des risques opérationnels de la caisse de l'agence MALICK SY.

Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie de notre travail, nous avons abordé en premier lieu les fondements de l'activité bancaires et ses risques. En second lieu, l'accent a été mis sur le risque opérationnel de la caisse, de son origine à ses conséquences en passant par les facteurs qui l'influencent ainsi que les normes réglementaires qui conditionnent son approche. Nous avons vu en dernier lieu, la constitution du plan schématique de la démarche d'évaluation des risques opérationnels de la caisse.

Ce travail théorique sur notre étude ne peut être valorisé et justifié, s'il n'est pas confronté à une étude empirique. Notre passage à l'agence BICIS MALICK SY nous offre la possibilité d'évaluer de manière pratique les risques opérationnels liés à la caisse qui demeure un important outil de management des risques à la disposition du Risk Manager.

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

INTRODUCTUION DE LA DEUXIEME PARTIE

Depuis quelques années, les banques se sont intéressées aux pertes associées aux risques dus à des évènements attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux évènements extérieurs.

En effet, les banques et les autorités de contrôle ont mis en place des processus de gestion des risques opérationnels réunissant certains éléments fondamentaux (l'évaluation des risques, le contrôle des expositions et la surveillance des risques) afin d'éviter la faillite et d'atteindre les objectifs.

L'amélioration de la performance de la BICIS passe par une gestion efficace de la caisse et des risques opérationnels qui y sont rattachés.

Pour se faire cette seconde partie sera organisée en trois(03) chapitres qui sont :

- le chapitre 4 consacré à la présentation de la BICIS et son agence Malick SY ;
- le chapitre 5 qui présentera le processus de gestion de la caisse de l'agence Malick SY ;
- le chapitre 6 consacré à l'évaluation des risques de la caisse de l'agence et les recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BICIS

Dans ce premier chapitre nous présenterons la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS). Nous la subdiviserons en quatre sections. Dans la première section, nous ferons l'historique de la banque et dans la seconde nous présenterons ses missions et ses objectifs. La troisième section sera consacrée à ses activités et en dernière section, nous ferons la présentation de la structure organisationnelle de la BICIS et de l'agence MALICK SY en particulier.

4.1 Historique de la BICIS

La banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) est une société anonyme de droit sénégalais située au 2 avenue Léopold Sédar Senghor dans la zone d'activité commerciale et administrative de Dakar.

Créée en 1962 avec un capital de cinq cent millions (500 000 000) de francs CFA divisé en cinquante mille (50 000) actions de dix mille (10 000) francs, elle a pris le relais de la Banque Nationale de Commerce et de l'Industrie (BNCI) présente au Sénégal depuis 1939.

La BICIS a son siège à Dakar avec un réseau commercial de quarante-trois (43) agences principales dont l'agence MALICK SY et 26 points dédiés au transfert d'argent via Western union et Orange Money. Elle évolue dans le Retail Banking (les Professionnels et les particuliers) et le Corporate Banking (les Entreprises).

La BICIS est la première banque de l'UEMOA et de l'Afrique Sub-saharienne francophone à obtenir une certification ISO 9001-2008 (version 2008 de l'ISO 9001) pour les activités suivantes : Crédits Documentaires Import et Export, Remises Documentaires Import et Export, Ordres de Paiement Reçus et Ordres de Transfert Emis. La diversité de ses produits et services lui assure un statut d'acteur prédominant pour la croissance économique du Sénégal.

Tout en assurant l'activité traditionnelle d'intermédiation et de transformation, la BICIS opère également sur le marché financier à travers sa société de gestion et d'intermédiation : la BICISbourse ; elle effectue des opérations de placement et d'émission de titres pour le compte de sa clientèle.

La BICIS a mis en place un serveur de BICISnet qui permet entre autres au client de consulter en temps réel le solde de son compte via internet.

Pour garantir la sécurité des transactions de sa clientèle en matière de commerce international, elle a ouvert depuis octobre 2003 un TRADE CENTER.

La BICIS est une filiale du groupe BNP Paribas, lui-même issu d'une fusion entre la Banque Nationale de Paris (BNP) et Paribas.

BNP Paribas est présente dans 84 pays. Sa division en Afrique de l'ouest compte cinq filiales que sont :

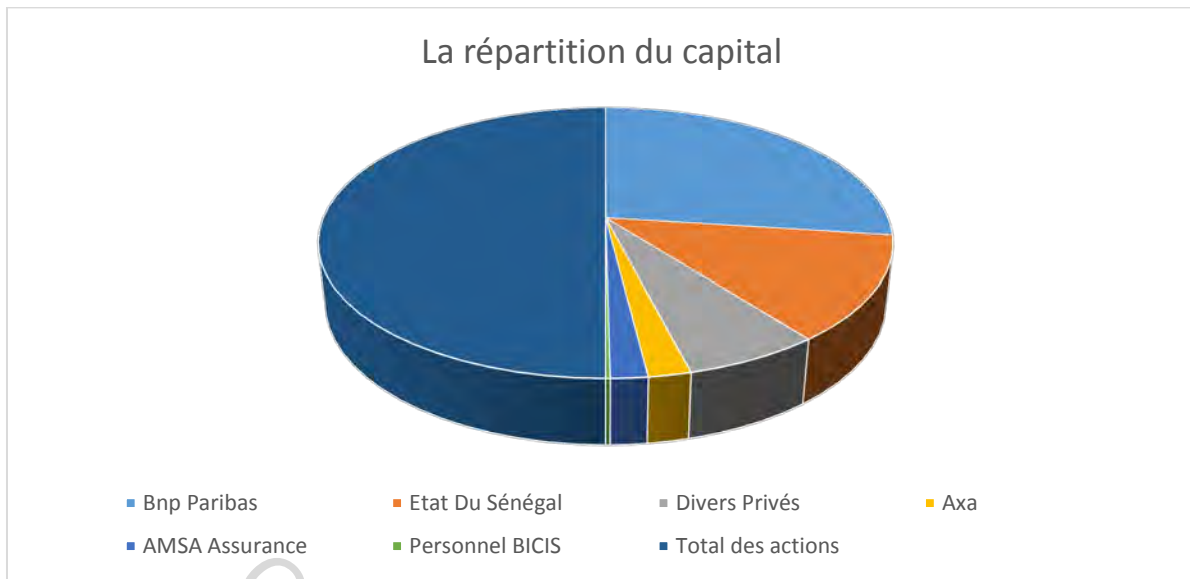
- ✓ la Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture du Burkina Faso (BICIAB) ;
- ✓ la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire (BICICI) ;
- ✓ la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali (BICIM) ;
- ✓ la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS) ;
- ✓ la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Guinée (BICIGUI).

De nos jours, la BICIS connaît une évolution remarquable. En effet, son capital qui était de cinq cent millions (500 000 000) de francs CFA s'est vu passer à dix milliards (10 000 000 000) en 2009 reparti comme suit :

Tableau 4 : Répartition du capital de la BICIS

<u>Actionnaires</u>	<u>Pourcentages</u>
Bnp Paribas	54,11 %
Etat Du Sénégal	24,89 %
Divers Privés	13,02 %
Axa	4,04 %
AMSA Assurance	3,52 %
Personnel BICIS	0,42 %
Total des actions	100 %

Source : Rapport annuel 2012 de la BICIS



Source : Rapport annuel 2012 de la BICIS

4.2 Les objectifs et les missions de la BICIS

La BICIS a engagé un plan d'actions ambitieux pour devenir sur son marché la banque de référence en matière de satisfaction de clientèle et de respect des exigences légales et réglementaires. C'est ainsi que le management de la qualité est depuis plusieurs années, au centre de sa stratégie.

Ainsi à l'instar du Groupe BNP Paribas, la BICIS s'est fixé trois objectifs en matière de qualité :

- améliorer de façon continue la satisfaction de ses clients ;
- utiliser la qualité comme levier de développement de l'entreprise ;
- mobiliser l'ensemble des collaborateurs pour atteindre ses objectifs.

Cette démarche vers la qualité totale a permis à la BICIS de devenir la première banque du Sénégal et même de l'Afrique noire à obtenir une certification ISO9001 version 2000 sur ses activités de crédit et encaissement documentaires.

4.3 Les activités de la BICIS

La BICIS contribue au financement de l'économie sénégalaise à travers les secteurs de l'industrie, des bâtiments et travaux publics, des grandes entreprises, des petites et moyennes

entreprises et industries. Elle a obtenu la Certification ISO 9001 VERSION 2000 pour les activités suivantes :

- les activités de crédits et encaissement documentaires ;
- les activités d'ordres de paiements reçus et ordres de virement reçus.

4.3.1 Les produits aux particuliers

La BICIS a développé une gamme de produits et de services pour ses clients particuliers et professionnels afin de couvrir leur besoin en matière de :

- produits packagés ;
- placements à court et moyen terme ;
- crédits à la consommation ;
- crédits immobiliers et équipement ;
- crédits professionnels et d'investissement ;
- moyens de paiement monétique ;
- solutions de banque à distance via le téléphone et l'internet ;
- produits de bancassurance à caractère privé ou professionnel ;
- transfert d'argent rapide ;
- plan d'épargne logement ;
- plan d'épargne installation.

4.3.2 Les offres aux entreprises

La BICIS offre également un ensemble de prestation à ses clients Entreprises (Grandes Entreprises et PME-PMI) :

- Trade Center pour les opérations internationales en relation avec le réseau mondial de Trade Center du groupe BNP Paribas ;
- crédits à court et moyen terme ;
- engagement par signature ;
- crédits documentaires
- Crédaccés ;
- crédit- bail ;
- ingénierie financière ;
- Cash Management ;
- Banque à distance ;

- Monétique.

4.4 Structure organisationnelle de la banque

Nous allons présenter successivement l'organisation de la Direction Générale et celle de l'agence MALICK SY.

4.4.1 Présentation Générale des entités de la BICIS

La clé du succès pour toute entreprise passe avant tout par une bonne organisation. En d'autres-termes c'est l'organisation performante qui caractérise la société dynamique et efficace.

La BICIS a une forme structurelle assez fluide permettant une circulation aisée de l'information entre les fonctionnels (dirigeants) et les opérationnels (agents).

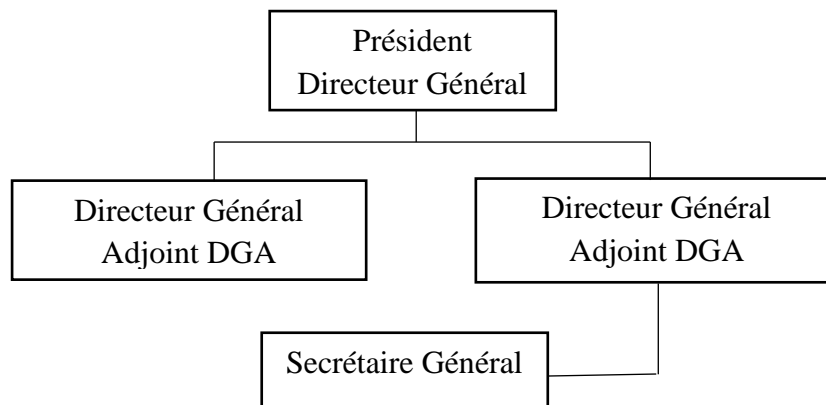
La gestion de la banque est assurée par plusieurs Directions et Départements placés sous la responsabilité d'une Direction Générale.

➤ La Présidence Direction Générale

La Présidence Direction Générale arrête les grandes décisions opérationnelles de la banque et a pour vocation de :

- valider le budget de la banque et d'ensuire les réalisations au cours de l'année ;
- élaborer la stratégie de la banque, notamment au travers du développement de nouvelles activités et de nouveaux produits ;
- définir les chantiers prioritaires en procédant aux arbitrages nécessaires
- poser et résoudre les principaux problèmes opérationnels rencontrés dans le fonctionnement et le développement de la banque (informatique, organisation, ouverture de sièges, effectifs...).

Organigramme de la Présidence Direction Générale



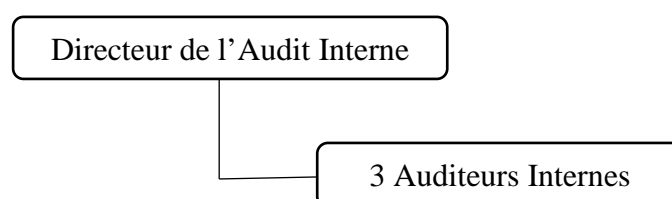
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Direction de l'Audit Interne**

Le Contrôle Interne est le dispositif d'ensemble qui permet d'assurer la maîtrise globale des risques tout en cherchant à atteindre les objectifs stratégiques fixés à une structure. Il existe trois niveaux de contrôle :

- Niveau 1 : ils sont en premier lieu fait par les opérationnels, sous leur entière responsabilité (front offices, les middle offices, les back offices) ;
- Niveau 2 : ils sont réalisés par des fonctions indépendantes, appartenant au dispositif de contrôle permanent, sous son entière responsabilité. Elles peuvent être implantées au sein des entités opérationnelles, soit complètement distinctes de l'organisation de celles-ci ;
- Niveau 3 : le dernier niveau concerne les contrôles réalisés par l'inspection générale ou « Audit Interne » qui assure que la production et la diffusion d'une information soit fiable et que l'activité des services et du siège se déroule conformément à la politique définie par la Présidence Direction Générale.

Organigramme de la Direction de l'Audit Interne



Source : DRHF de la BICIS

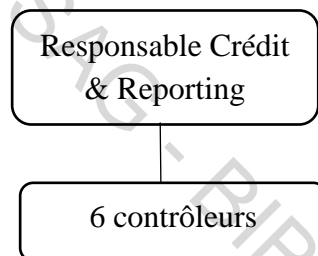
➤ **Crédit Control & Reporting (CCR)**

Le service a pour principale mission le contrôle et la surveillance des engagements de la clientèle Retail et Corporate ainsi que le Reporting. Les engagements correspondent aux crédits de la clientèle qu'elle soit particuliers, professionnels ou entreprises.

Le CCR assure donc :

- le contrôle a posteriori sur le risque de crédit et de contrepartie ;
- le Reporting DG, BCEAO, BNP PARIBAS et DCR ;
- le suivi des renouvellements de dossiers DG/ENG/EXCO.

Organigramme du Crédit Control & Reporting



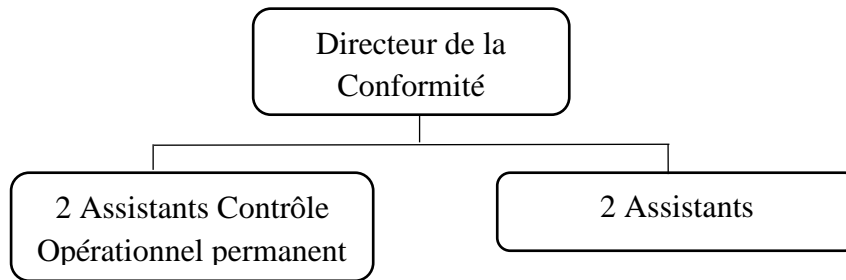
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Direction de la Conformité**

La Direction de la conformité a deux pôles d'activité : la compliance et la coordination du contrôle opérationnel permanent. Ses enjeux les plus essentiels sont le respect de la réglementation bancaire et financière, le respect des instructions et des procédures, et la protection de la réputation et de l'image du groupe. Elle a pour missions :

- d'examiner, élaborer et adapter à la BICIS les politiques, les procédures et les systèmes de gestion du risque de non-conformité du groupe BNP PARIBAS ;
- de mettre en place un programme de conformité pour l'entreprise en élaborant un dispositif de contrôle permanent et un suivi déontologique continu ;
- de contribuer au renforcement d'une culture de la conformité au sein des équipes.

Organigramme de la Direction de la Conformité



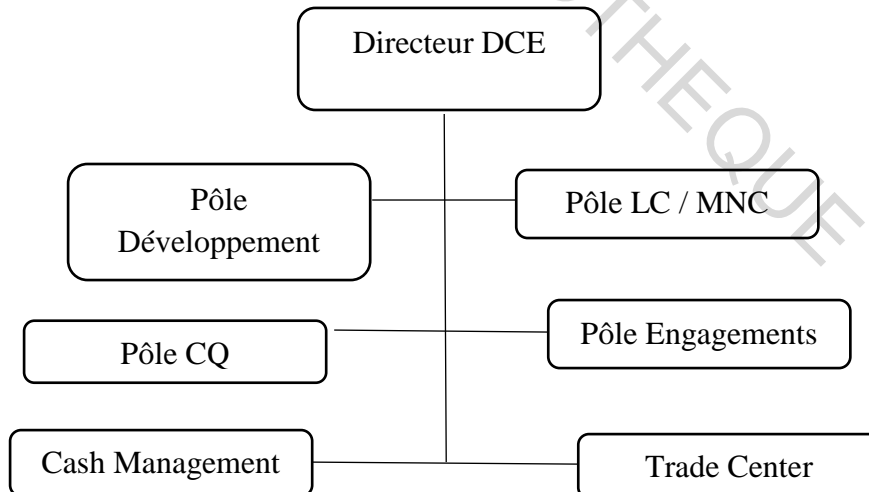
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Département Clientèle Entreprise (DCE)**

La Direction Commerciale Entreprise prend en charge uniquement les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 250 et 700 millions de chiffre d'affaires. La DCE s'occupe de :

- la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle entreprise ;
- l'étude et la gestion des dossiers de crédit ;
- la fixation des conditions de fonctionnement des comptes ;
- la promotion des différents produits de la banque auprès des entreprises.

Organigramme du Département Clientèle Entreprise



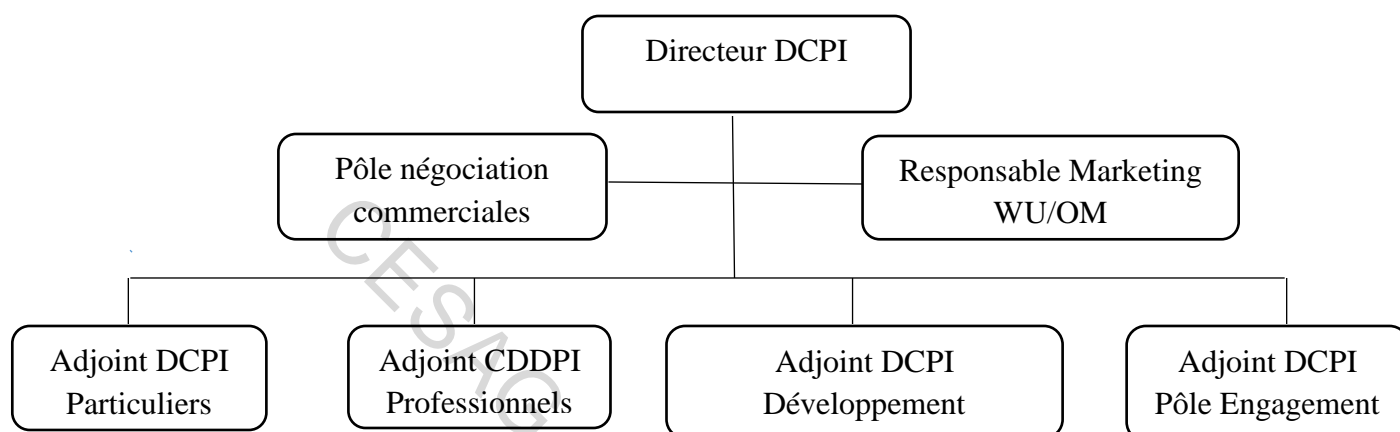
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Département Clientèle Particuliers et Institutionnels (DCPI)**

Le Département Clientèle Particuliers et Institutionnels prend en charge :

- la gestion du fonds de commerce constitué par la clientèle des particuliers et institutionnels ;
- l'étude et la gestion des dossiers de crédit ;
- la promotion des différents produits et services de la banque auprès de la clientèle cible.

Organigramme du Département Clientèle Particuliers et Institutionnels



Source : DRHF de la BICIS

➤ **Département des Opérations et Service à la Clientèle (DOSC)**

Le poste de Directeur des Etudes et des Relations Extérieures nécessite une très bonne connaissance de l'économie du pays ainsi qu'une très bonne compréhension du secteur bancaire et de ses métiers. Cette fonction nécessite aussi bien de connaître la réglementation bancaire afin de faire des suggestions réalisables et applicables, conformément à la législation en vigueur.

L'objectif premier est de réaliser des études sectorielles sur la concurrence, des notes de conjoncture et d'évaluer les impacts de l'évolution de la situation économique sur l'activité bancaire et sur les décisions stratégiques de la banque. La DERE réalise également le cadrage macro-économique du budget et des plans à moyen terme.

La DERE est l'interface de la banque avec l'APB, la tutelle exercée par la BCEAO, le Ministre de l'Economie et de Finances et les bailleurs de fonds. De ce fait, elle est amenée à travailler en amont sur les projets de réforme de la profession ainsi que sur les accords ou les projets avec les partenaires de la banque.

La DERE coordonne l'élaboration des dossiers et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

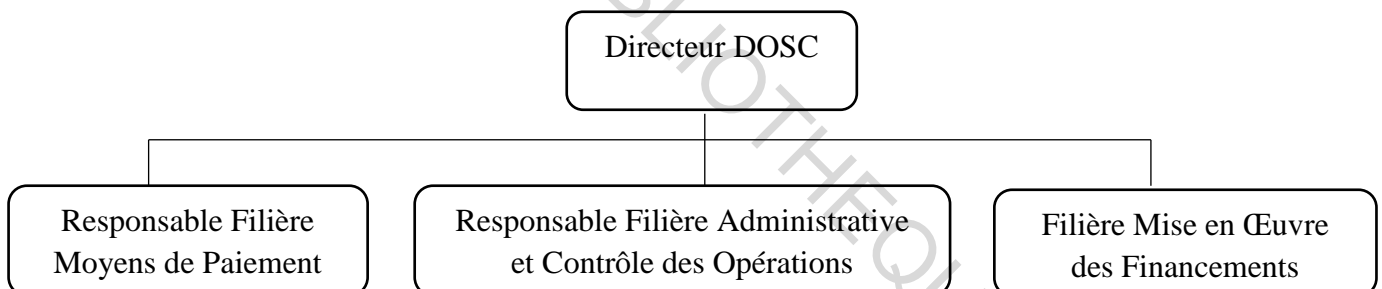
➤ **Département des Opérations et Service à la Clientèle (DOSC)**

La DOSC est organisée en trois filières à savoir les flux et moyens de paiements, la filière administrative et contrôle des opérations, et la Mise en Œuvre des Financements (MOF).

Son objectif est de :

- gérer de façon optimale l'ensemble des moyens mis à la disposition des services centraux de production et du réseau (back-office) ;
- participer à la mise en œuvre de la politique sécuritaire dans les points de vente ;
- initier une véritable démarche qualité au sein des structures de production.

Organigramme du Département des Opérations et Service à la Clientèle



Source : DRHF de la BICIS

➤ **Direction Recouvrement Juridique et Fiscalité (DRJF)**

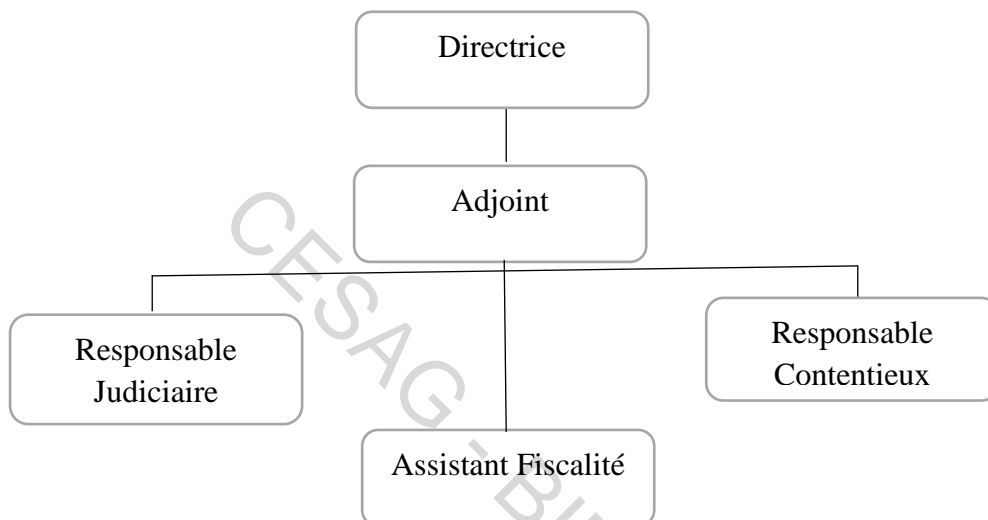
Le service couvre trois activités principales :

- **le recouvrement** : l'objectif est de récupérer les créances « compromises ». les dossiers sont virés à la DRJF lorsque le pôle négociation n'a pas pu trouver de solution amiable avec le client et que la situation nécessite désormais d'entamer des procédures judiciaires de recouvrement.
- **le juridique** : le service juridique est compétent à la banque pour tous les problèmes ayant trait au juridique, que ce soit pour l'appareil commercial des particuliers, professionnels ou entreprises. Ce dernier apporte son expertise

en matière de consultance, rédaction/ variation des contrats et des conventions, contentieux, saisies, oppositions, successions, veille juridique, formation etc...

- **la fiscalité** : la fiscalité s'occupe de tout ce qui est en lien avec les impôts, gestion des contentieux en matière de fiscalité, veille fiscale, formation etc...

Organigramme de la Direction Recouvrement Juridique et Fiscalité



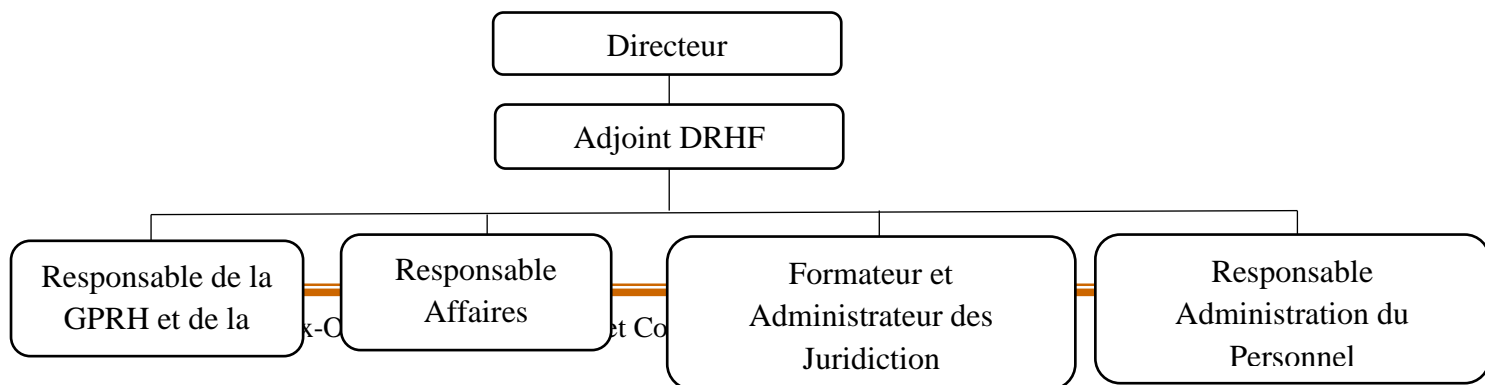
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF)**

Le service RH est organisé en quatre (04) pôles distincts :

- gestion des affaires sociales (comptes du personnel, étude de prêts et avances, IPM,...) ;
- gestion de l'administration du personnel (paie, contrats, absences, congés,...) ;
- gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (recrutement, formation, gestion de carrière,..) ;
- gestion des habilitations et de la juridiction.

Organigramme de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation



Source : DRHF de la BICIS

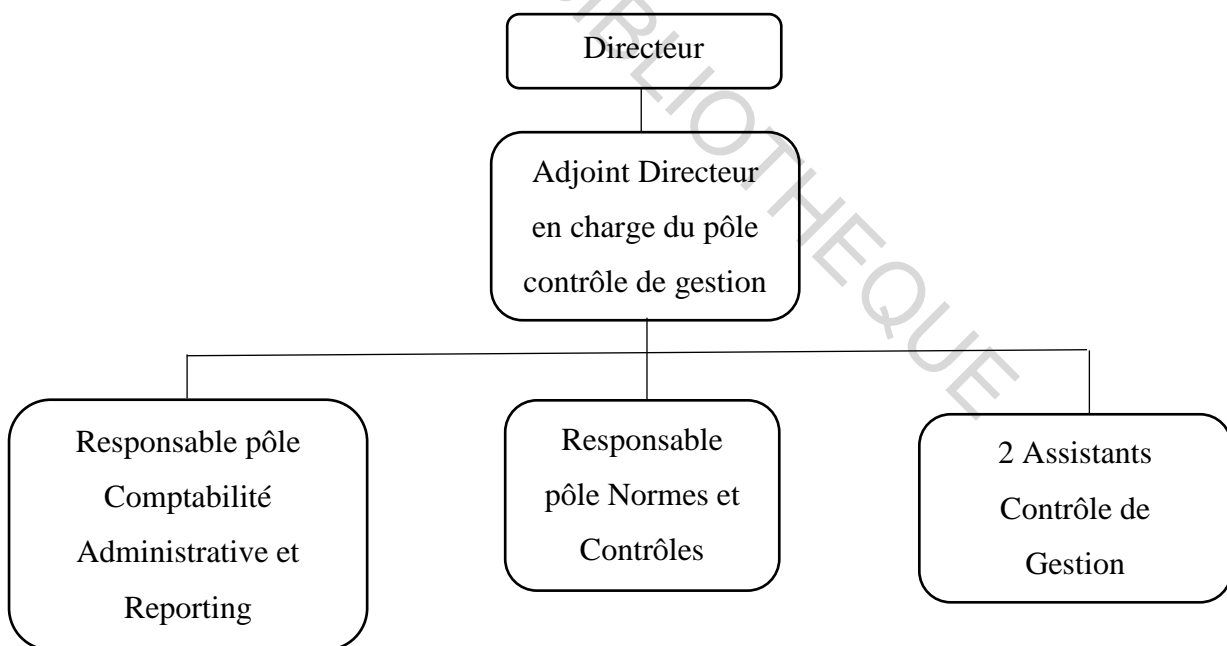
➤ **Direction Finances et Contrôle (DFC)**

L'objectif premier du service être d'assurer la santé comptable de la BICIS et donner ainsi à la Direction Générale des indicateurs permettant de piloter la banque sur un plan stratégique.

La DFC va assurer :

- le contrôle de la continuité et du bon fonctionnement des circuits comptables ;
- le contrôle de la conformité des opérations des différents comptes ;
- la vérification journalière des travaux des autres services ;
- la confection des documents de synthèse (bilan) ;
- les états des rapprochements bancaires.

Organigramme de la Direction Finances et Contrôle



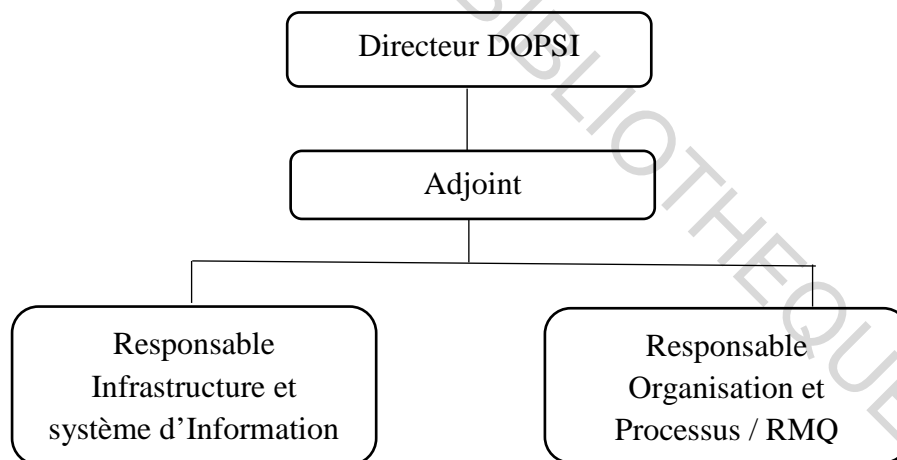
Source : DRHF de la BICIS

➤ **Direction Organisation, conduite de Projets et système d'Information (DOPSI)**

- *Conduite de Projet :*

- constituer une force de proposition en terme d'axes d'intervention ;
- assurer la planification, la validation, le pilotage et la coordination des projets.
- **Organisation :**
 - poursuivre les missions d'organisation actuelles en relation avec BDSI et la MOA SFDI, qui seront élargies à des missions de reengineering (étude des filières, micro organisation...).
- **Système d'Information :**
 - gestion des serveurs et postes de travail ;
 - Administration Image ;
 - Administration Réseaux et Télécom ;
 - Suivi de la Production ;
 - Support Technique ;
 - Administration BO et MATC, etc...

Organigramme de la Direction Organisation, conduite de Projets et système d'Information



Source : DRHF de la BICIS

➤ **Les entités affiliées au Secrétariat Général (SG)**

a- **Le Pôle Administration Générale (PAG)**

Le PAG est chargé de :

- Assurer la gestion et la maintenance du patrimoine de la banque (locaux matériel et équipement) ;

- assurer la fonction d'achat ;
- assister les entités dans l'optimisation des conditions matérielles de travail ;
- garantir la sécurité des collaborateurs et des installations.

b- La sécurité Globale

L'objectif de la sécurité globale est de :

- définir les dispositions de sécurité nécessaire à la protection du système d'information ;
- définir les dispositifs de sécurité des personnes et des biens sur la base de l'expression des entités en conformité avec les référentiels internes et les cadres légaux ou réglementaires ;
- coordonner le Plan de Continuité des Activités (PCA).

c- Le Référentiel des Procédures

Son objectif est de couvrir la banque en termes de procédures pour réduire les risques opérationnels, d'incompréhensions et de conflits. Il existe les procédures dites standards et les procédures dites locales ou spécifiques à la BICIS.

- Procédures standard : les procédures standards sont rédigées par le groupe BNP PARIBAS pour tous les sites qui ont en commun des outils (EM= Europe Méditerranée devenu IRB= International Retail Banking). Ces procédures standards doivent être transmises aux services concernés et traités par les personnes compétentes pour apporter certaines modifications. Il faut donc adapter ces procédures aux contraintes locales. Les contraintes peuvent être d'ordre juridique, technique, économique, organisationnel, politique,... Il faut ensuite analyser les écarts et les renvoyer à BNP PARIBAS Groupe. L'objectif final étant de « standardiser » les process.
- Procédures locales ou spécifiques à la BICIS : les procédures locales sont conçues et rédigées par la BICIS. Elles viennent combler les activités non couvertes par les procédures standards. Elles ne sont donc applicables qu'à la BICIS.

d- Le Pôle Maîtrise du Risque Opérationnel (PMRO)

Le PMRO a pour rôle de pratiquer du contrôle permanent à travers la réalisation des Points de Surveillance Fondamentaux (PSF) qui sont qualifiés comme étant des contrôles de deuxième niveau. Il cherche à garantir la qualité des prestations et à assurer une bonne maîtrise des risques identifiés au sein de chaque famille de risque. Le PMRO va donc :

- effectuer des contrôles entrant dans leur périmètre d'action ;
- établir des rapports sur le fonctionnement des entités (Agences et Services), évaluer les risques opérationnels et préconiser des mesures d'amélioration au Secrétaire Général

➤ Zoom sur les centres de Services Partagés (CSP)

A la BICIS, certaines activités sont mutualisées avec les autres sites filiaux de BNP PARIBAS dans la sous-région. Ces plateformes couvrent les pays suivants : la Burkina Faso (BICIA-B), le Sénégal (BICIS), la Côte d'Ivoire (BICICI) et le Mali (BICIM).

4.4.2 Organisation de l'agence MALICK SY

L'agence MALICK SY, située au centre-ville de Dakar, a été ouverte en 2007. Cinq collaborateurs y travaillaient mais face aux derniers changements effectués par la Direction Générale le poste de conseiller accueil a été supprimé. L'agence dispose aussi d'un guichet automatique de banque (GAB).

La BNP PARIBAS « offre » à travers celle-ci ses services à plus de mille (1000) clients professionnels et particuliers qui habitent ou travaillent principalement dans les rayons de l'agence.

Le portefeuille clients est le centre névralgique de l'agence, il permet de dégager une activité Commerciale et une rentabilité importantes

Ce chapitre de notre étude nous a permis d'avoir une vue d'ensemble la BICIS à travers son historique, son organisation en général et plus particulièrement celle de l'agence Malick SY.

Nous allons après cette présentation, décrire le processus de gestion de la caisse de l'agence Malick SY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU PROCESSUS DE GESTION DE LA CAISSE DE L'AGENCE MALICK SY

L'objectif de ce chapitre est de mieux maîtriser le processus de gestion de la caisse au sein de l'agence Malick SY.

5.1 Définition des fonctions des agents de la caisse

Les caissiers sont chargés de traiter les demandes de la clientèle telles que :

➤ le retrait d'espèces :

Préalablement à toute remise d'espèces au bénéficiaire d'un chèque tiré sur les caisses de l'agence, le caissier doit impérativement :

- s'assurer de la régularité du chèque par la vérification de toutes les mentions obligatoires, refuser toutes ratures et surchargées sur les chèques présentés et porter une attention toute particulière aux retraits effectués par chèques omnibus ;
- s'assurer de l'identité du bénéficiaire s'il n'est pas connu et reporter les caractéristiques de la pièce présentée au verso du chèque, ou très exceptionnellement, y porter la mention ' Connu', appuyée du nom et de la signature du caissier qui atteste ainsi identifier parfaitement le client avec lequel il traite l'opération, attention aux faux papiers, ne pas hésiter à interroger votre responsable ;
- authentifier la signature de l'émetteur après confrontation avec le spécimen déposé sur la carte de signature « CA 8010 » ;
- si la saisie de l'opération déclenche l'édition d'une fiche d'accroc, il convient d'effectuer le paiement seulement après avoir obtenu la signature de la fiche d'accroc par l'échelon habilité ;
- reconnaître les espèces à délivrer ;
- noter le détail des espèces à délivrer au verso de la pièce de caisse dans le cadre réservé à cet effet, sauf dans les cas suivants :
 - ce détail figure déjà, sur la pièce, auquel cas il convient d'en vérifier l'exactitude,
 - le client a remis une fiche indiquant le détail des espèces demandées : après avoir vérifié l'exactitude de ce détail, inscrire sur la pièce de caisse la mention 'FD' (abréviation de fiche de détail de

monnaie), dater et conserver la fiche jusqu'à la prochaine vérification totale de l'encaisse et du solde comptable,

- apposer la grille à date 'PAYE' au recto du chèque ;
- remettre les espèces au client selon le détail de monnaie indiqué. Si au cours de la remise des espèces au client, ce dernier sollicite un nouveau détail de monnaie :
 - lui remettre les fonds conformément au détail initial sans aucune modification,
 - procéder ensuite seulement, et ceci à titre exceptionnel, à l'échange de monnaie.

➤ **Le versement d'espèces se fait comme suit :**

- si le versement concerne un compte étranger, s'assurer qu'il est conforme à la réglementation des changes en vigueur, avant d'accepter l'opération ;
- obtenir, si possible du client qu'il remplisse une fiche de détail de monnaie 'CA8130' ;
- reconnaître obligatoirement à la vue du client les espèces versées ;
- pointer au fur et à mesure la fiche de détail de monnaie et en vérifier l'exactitude. Porter la mention 'F.D' sur la pièce comptable du reçu et conserver la fiche dans les mêmes conditions que pour le retrait d'espèces, si une telle fiche n'a pas été établie, reporter le détail au recto du feuillet 2 du 'CA8238' ;
- remettre à la partie versante le reçu (feuillet 1 du CA 8238).

➤ **L'échange de monnaie :**

Cette opération est réservée en principe à la clientèle mais la possibilité de donner satisfaction aux demandes de non-clients relève de l'appréciation de la Direction Générale. Elle suit les étapes ci-après :

- faire établir par le client une fiche d'échange de monnaie 'CA 8130', indiquant la date, le nom et l'adresse du présentateur, ainsi que le détail des espèces versées et celui des espèces demandées en échange ;
- le caissier procède à l'échange de la manière suivante :
 - contrôler sur la fiche d'échange la conformité du nombre et du montant des coupures de chaque catégorie, vérifier les additions des colonnes 'espèces versées' et 'espèces demandées' et s'assurer de la concordance des totaux de ces colonnes,

- reconnaître les fonds versés, en pointant les indications portées dans la colonne 'espèces versées' de la fiche d'échange,
- remettre au client les fonds demandés suivant les indications figurant dans la colonne 'espèces demandées' de la dite fiche.

Afin d'éviter les tentatives d'escroquerie lorsque le client se ravise en cours d'opération, le caissier doit toujours remettre les fonds suivant le détail initial sans aucune modification et effectuer un second échange de monnaie absolument distinct.

Les caissiers sont chargés également de la reconnaissance des espèces versées en procédant de la manière suivante :

➤ **pour le comptage des billets le caissier doit :**

- poser à plat sur le guichet les liasses de billet à compter,
- disposer dix par dix les billets d'une même valeur nominale et les réunir en liasses,
- rassembler les liasses ainsi constituées par groupes de dix au moyen d'un élastique de manière que chaque groupe de dix (appelé ganse) comprenne 100 billets,
- observer les mesures générales de précautions suivantes :
 - enliasser séparément les billets d'une même catégorie lorsqu'il existe des coupures de formats différents,
 - soulever chacun des billets composant une liasse afin de s'assurer que chaque billet est intact et que la liasse ne comprend pas de billet pliés en deux ;
 - reconstituer l'ordre uniforme lorsque les billets d'une liasse sont dans des sens différents,
 - disposer séparément les liasses vérifiées et celles non vérifiées,
 - en cours de comptage, superposer les liasses en retrait les unes par rapport aux autres, puis former des ganses de dix liasses (cent billets).

➤ **Pour la confection des paquets (ou briques) :**

Le paquet (dénommé fréquemment brique) est composé de dix ganses (1000 billets) qui sont réunies en vue de versements à la Banque Centrale.

Il est impératif de placer sur le dessus de chaque paquet l'étiquette correspondante sur laquelle seront apposées la griffe à date du siège et la signature de l'agent ayant procédé à sa confection, et de ficeler ensuite en croix le paquet au moyen d'un cordonnet.

➤ **Pour le comptage des pièces de monnaie :**

Le caissier doit mettre les pièces en rouleaux à l'aide des bandes et ensuite en sacs dont le contenu est identifié au moyen d'étiquettes.

La Direction Générale a procédé à des restructurations dans certaines agences dont Malick SY à travers la suppression du poste de Conseiller Accueil. Ainsi les agents de la caisse ont eu des fonctions supplémentaires qui consistent à :

- traiter les remises chèque ;
- la distribution des cartes et des chéquiers ;
- la gestion du GAB.

5.2 Les travaux de contrôle des opérations de la caisse

Les travaux de contrôle des opérations de caisse sont des contrôles qui s'appliquent aux risques générés par les opérations avec les clients dont l'objectif est la sécurisation de l'activité de la caisse.

Il existe au sein de la BICIS un service chargé d'effectuer des contrôles en vue de réduire au maximum le risque opérationnel. Il s'agit du Pôle de Maîtrise des Risques Opérationnels (PMRO), qui dépend de la Direction de la Conformité. Le PMRO effectue plusieurs types de missions de contrôle basées sur des Points de Surveillance Fondamentaux (PSF) allant d'une périodicité d'une journée au semestre, il peut s'agir :

- de missions de contrôle interne : le suivi des recommandations, la revue et l'analyse des rapports de Contrôle Interne ;
- des contrôles inopinés, des contrôles de l'activité de change, des contrôles des comptes dormants et des contrôles de l'activité de la veille.

5.2.1 Les Contrôles Généraux

Les Contrôles Généraux se font par le Pôle de Maîtrise des Risques Opérationnels (PMRO) tous les six mois en agence et en présence du titulaire de caisse. Il s'agit de :

- contrôler la transcription des dates de saisies et de numéros d'opérations sur les pièces de caisse ;
- contrôler la situation journalière de caisse sur la base du brouillard de caisse et des valeurs existantes en fin de journée ;
- contrôler l'établissement des états d'encaisse (inventaires périodiques des caisses) ;
- surveiller les dispositions de sécurités telles que le respect de l'encaisse maximale prescrite.

5.2.2 Les contrôles spécifiques

Ce type de contrôle se fait par le Chef d'agence et concerne les valeurs en caisse, la sécurité des disponibilités et des coffres forts et le respect des consignes relatives à l'ouverture et à la fermeture des portes.

5.2.2.1 Les valeurs en caisse

Comme l'indique le titre il s'agit de contrôler toutes les opérations passées à la caisse. Un contrôle de premier niveau est effectué par le caissier. En effet, lorsqu'un client se présente à la caisse pour un retrait ou un virement, le caissier doit s'assurer que les informations qu'il lui fournit sont en conformité avec celles retenues lors de l'ouverture des comptes et que le montant reçu est bien celui inscrit sur le bordereau. Déjà à ce stade, des vérifications sont effectuées ; ces vérifications sont à répéter autant de fois que des opérations sont faites à une caisse tout au long de la journée.

En fin de journée, il fait le point de sa caisse : le montant physique en caisse doit correspondre à celui de l'état récapitulatif du fichier des opérations de caisse du jour.

Au second niveau, le chef d'agence s'assure que les arrêtés de caisse sont bienfaits et sont conformes aux pièces comptables avant de clôturer les caisses de l'agence.

Au troisième niveau, le chef caissier central entre en scène et doit s'assurer de la clôture effective des caisses de toutes les agences du réseau de la BICIS avant la clôture définitive de la journée.

5.2.2.2 *La sécurité des disponibilités et des coffres forts*

A la BICIS, la sécurité des disponibilités et des coffres forts est organisée sur un ensemble de consignes qui sont :

- interdiction de conserver en caisse une provision de surface supérieure à un montant fixé par la Direction financière et Contrôle ;
- interdiction faite aux caissiers de laisser qui que ce soit toucher à leur encaisse, sauf aux collaborateurs chargés d'opérer le contrôle des espèces ;
- pendant la vérification, le caissier doit obligatoirement être présent ;
- avant de s'absenter, pour quelque durée que ce soit, le caissier doit escamoter sa caisse et conserver les clés.
- Le caissier doit conserver les espèces de telle façon qu'il soit impossible à quiconque (client ou agent de la banque) de s'approprier des billets, en profitant d'une circonstance favorable ;
- Le caissier ne doit jamais laisser les clés engagées dans les serrures, que la caisse soit ouverte ou fermée et ne jamais s'absenter, même momentanément, en laissant la caisse ouverte ;
- Les caissiers sont responsables des conditions de préservation, conservation et transport des espèces qui leur ont été confiées. Ils sont donc tenus de respecter toutes les consignes de sécurité prescrites.

5.2.3 **Les Contrôles inopinés**

Ce sont des contrôles que le PMRO effectue sans prévenir les caissiers de l'agence sur lesquels porteront ces contrôles. Cela permet de s'assurer que les opérations sont faites en toute régularité, qu'il existe des systèmes de contrôle et que ceux-ci sont correctement appliqués mais aussi découvrir un certain nombre d'irrégularités et /ou d'éventuelles fraudes dans les opérations dans la mesure où les caissiers de ladite agence ne s'attendent pas à des contrôles dans leur agence.

Généralement axés sur les inventaires, les contrôles inopinés se déroulent tôt le matin avant l'ouverture des caisses et consistent à vérifier de façon physique que ce qui existe est conforme à ce qui est prévu.

5.2.4 Dispositions à observer par les caissiers en dehors des heures d'ouvertures des caisses

Pour mieux sécuriser les disponibilités en dehors des heures d'ouvertures des guichets à la clientèle, les caissiers doivent ranger les espèces dans une caissette fermant à clé qui est placée dans un coffre de service ou un compartiment de coffre-fort.

Ils doivent ranger les pièces de caisse et les fiches comptables relatives aux opérations traitées avec les espèces pendant l'interruption du déjeuner et en fin et journée.

La réserve d'encaisse doit être répartie dans plusieurs coffres forts ou compartiments dont l'un ne contient que des sacs de monnaie.

Les transports de fonds entre la salle forte et les postes de guichet sont effectués obligatoirement dans les caissettes métalliques fermées à clé, en observant les mesures de sécurité.

En fin de journée, le transport de fonds doit être opéré aussitôt après la fermeture des guichets et la reconnaissance de l'encaisse, sans attendre l'heure de fermeture du siège.

5.3 L'évaluation du Contrôle Interne de la caisse

Pour évaluer le Contrôle Interne de la caisse, un questionnaire a été élaboré (voir Annexe 3).

Ce questionnaire poursuit les objectifs suivants :

- s'assurer que les retraits et les versements effectués par les clients de l'agence Malick SY ont été bien saisis (exhaustivité) ;
- s'assurer que les retraits et les versements des clients de l'agence sont saisis dans la bonne période (rattachement) ;
- s'assurer que les retraits et les versements réalisés sont correctement évalués.

Ce questionnaire permettra de voir les faiblesses du Contrôle Interne qui sont des sources de risques. Il facilitera donc l'évaluation des risques et l'élaboration d'un dispositif de maîtrise.

L'étude du processus de gestion de la caisse de l'agence Malick SY nous a permis de voir le fonctionnement de la gestion des opérations de la caisse.

Le dispositif de contrôle de l'agence présente des forces et des faiblesses, il est donc nécessaire de procéder à l'évaluation de ces risques et de voir le dispositif adéquat pour les maîtriser.

CHAPITRE 6 : IDENTIFICATION, EVALUATION ET MAITRISE DES RISQUES DE LA CAISSE

De manière générale, le risque peut se définir comme étant un danger éventuel plus ou moins prévisible et susceptible de causer un dommage. La caractéristique propre du risque est l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité à survenir et à mettre en difficulté la banque.

L'activité de la gestion de la caisse étant étendue, elle comporte une importante prise de risques. Ainsi, il paraît judicieux pour la banque de déployer un dispositif de gestion du risque opérationnel efficace qui lui permettra d'apprécier les éventuelles opportunités qui lui sont offertes et dans le même temps d'évaluer les risques auxquels elle s'expose.

Cette évaluation requiert au préalable une identification, voire le recensement de tous les risques qui constitueraient une entrave au bon fonctionnement de la gestion de la caisse avant un dispositif de maîtrise adéquat de ces risques.

6.1 Identification des risques de la caisse

La mise en œuvre d'une méthodologie fondée sur l'identification des risques permet au contrôleur d'acquérir une connaissance suffisante de l'entité, notamment de son système de contrôle interne de la caisse, afin d'axer ses contrôles sur ceux qui seraient susceptibles de compromettre les objectifs de la banque.

L'identification des risques opérationnels liés à la caisse se fera en s'inspirant du tableau élaboré par RENARD. Le tableau comportera sept colonnes avec les rubriques suivantes : les tâches, les risques opérationnels, les sources de risques, les conséquences opérationnelles, les dispositifs de maîtrise, les constats et l'effectivité d'application du dispositif.

Tableau 5 : Evaluation des risques opérationnels de la caisse

Tâches	Risques opérationnels	Source du risque	Conséquences opérationnelles	Dispositifs de maîtrise	Constats	Effectivité d'application du dispositif
Saisie des montants versés ou retirés	Erreur de saisie Des montants Versés ou retirés	Les Caissiers	Baisse de la rentabilité ; détérioration de l'image de la banque ; obligation pour les caissiers de procéder à des régularisations postérieures.	Vigilance des Caissiers, le livre Du manipulateur ; Contrôle Interne A tous les niveaux (le chef d'agence et le chef caissier vérifie chaque jour le travail des caissiers ; des contrôles inopinés des supports de retrait et de versement sont nécessaires).	OUI (les contrôles inopinés sont obligatoires au moins une fois par mois ; le pointage de toutes les opérations de la journée sont obligatoires.	Pas toujours appliqué ; Le respect des procédures décrites dans le livre du manipulateur n'est pas effectif
Versement d'argent aux	Fraude ou vol sur le compte d'un	Les Caissiers	Obligation pour la	Caissiers compétents,	OUI (les caissiers	

clients	Client		Banque de remboursé Le client lésé.	expérimentés, vigilants et efficaces.	sont recrutés sur la base de test et l'évaluation de leur efficacité est continue.	Toujours appliqué
Apposition de Cachet « payé » sur les chèques payés	Fraude par double Paiement (réutilisation du chèque par le Caissier)	Les Caissiers	Perte de clients ; altération de la rente d'image ; baisse de la rentabilité.	Obligation d'apposer le cachet après le règlement du chèque	OUI	Toujours appliqué
Réception des bordereaux de versement	Non traçabilité des opérations (contestation Possible de la Part du client)	Les Caissiers	Difficultés d'effectuer des contrôles, de situer les responsabilités en cas de contestation du client.	Obligation pour les Caissiers de recevoir les bordereaux de versement avant tout versement ; reconnaître obligatoirement à la vue du client les espèces versées.	OUI (les bordereaux sont obligatoires).	Pas toujours appliqué.

Vérification des Mentions obligatoires	Réception de Chèque invalide (ratures, surcharge, non authentification de la signature du titulaire, absence de date...)	Les Caissiers	Recours postérieur au Client pour contrôle (confirmation) et Régularisation du Chèque.	Le livre du manipulateur (manuel de procédure de la caisse) ; efficacité (concentration et vigilance) des caissiers est recommandée.	OUI	Toujours appliqué
Vérification de la Concordance entre Le montant en Chiffre et le Montant en lettre Du chèque.	Détournement et malversation de la part les caissiers	Les Caissiers	Perte plus ou moins importantes	Le livre du manipulateur (manuel de procédures de la caisse)	OUI	Toujours appliqué
Contrôle des billets Reçus	Réception de faux Billets	Les caissiers	Pertes de somme d'argent importantes	Contrôle de billets reçus A travers le détecteur de faux billets ; Livre du manipulateur.	NON	Non appliqué
Comptage des	Contestation du		Ralentissement de	Obligation à tous les		

billets reçus des clients	montant remis au caissier	Les caissiers	l'activité du caissier ; perte de somme d'argent.	caissiers de compter les sommes reçues	OUI	Appliqué
Achat et vente des devises aux clients	Erreur dans le billettage ; risque de change	Les Caissiers	Pertes de sommes plus ou moins importantes d'argent.	Les Caissiers doivent être expérimentés.	OUI	Appliqué
Remplissage des Chèques de clients Par le caissier	Détournement des Fonds clients (Client analphabètes).	Les caissiers	Le caissier effectue d'autres tâches qui ne lui sont pas assignées ; ralentissement de son activité.	Sensibiliser certains clients Analphabètes que le Remplissage est de leur Ressort.	NON	Non appliqué

Source : nous même

6.2 Evaluation des risques opérationnels liés à la caisse

Pour l'évaluation des risques opérationnels liés à la caisse, il sera question d'évaluer la probabilité de survenance des risques identifiés et leur impact.

➤ Probabilité de survenance des risques opérationnels

Notre évaluation sera faite sur la base de notes allant de un (01) à quatre (04) qui seront affectées aux quatre (04) niveaux de probabilité survenance des risques.

Notons que la probabilité de survenance des risques est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise de ces risques.

Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque

Cote	Probabilité de survenance	Description
4	Forte	La réalisation du risque est quasi certaine.
3	Moyenne	La réalisation du risque est possible.
2	Faible	La réalisation du risque est peu probable.
1	Très faible	La réalisation du risque est très rare

Source : nous-même

Partant du tableau n°5 nous établirons Le tableau d'évaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés qui sera utile pour la cotation des risques.

Tableau 7 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

Risques opérationnels	Probabilité de survenance
Erreur de saisie des montants versés ou retirés	3
Fraude ou vol sur le compte d'un client	2
Fraude par double paiement	1
Non traçabilité des opérations de versement	2
Détournement par les caissiers de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	1
Réception de faux billets	4
Contestation du montant remis au caissier	2
Erreur dans le billetage	1
Détournement des fonds clients	2
Risque de change	4

Source : nous même

➤ **Impact des risques**

L'évaluation de l'impact des risques se fait la plupart du temps de manière qualitative sur une échelle de un (01) à quatre (04). La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait, puis déterminer le niveau d'impact.

L'échelle de mesure de l'impact est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Echelle de mesure de l'impact des risques identifiés

Cote	Impact	Description
4	Majeur	Conséquences significatives
3	Modéré	Conséquences moyennes
2	Mineur	Conséquences faibles
1	Insignifiant	Conséquences négligeables

Source : nous même

Le tableau d'échelle de mesure de l'impact des risques identifiés va nous permettre de faire le tableau d'évaluation de l'impact de ces risques afin de voir le degré de conséquence de chacun d'eux.

Tableau 9 : Evaluation de l'impact des risques identifiés

Risques opérationnels	Impact
Erreur de saisie des montants versés ou retirés	3
Fraude ou vol sur le compte d'un client	4
Fraude par double paiement	4
Non traçabilité des opérations de versement	2
Détournement par les caissiers de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	4
Réception de faux billets	2
Contestation du montant remis au caissier	3
Erreur dans le billettage	2
Détournement des fonds clients	4
Risque de change	4

Source : nous même

La cotation des risques s'obtient à travers le calcul de la criticité qui permet de voir qu'il y a des risques qui sont plus important que d'autres. Le tableau n°9 permettra de voir le degré de criticité des risques de l'agence Malick SY afin de prendre les mesures nécessaires pour les réduire ou les éviter.

Tableau 10 : Cotation des risques

Criticité = probabilité de surveillance x Impact

Risques opérationnels	Probabilité de surveillance	Impact	Criticité
Erreur de saisie des montants versés ou retirés	3	3	9
Fraude ou vol sur le compte d'un client	2	4	8
Fraude par double paiement	1	4	4
Non traçabilité des opérations de versement	2	2	4
Détournement par les caissiers de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre	1	4	4
Réception de faux billets	4	2	8
Contestation du montant remis au caissier	2	3	6
Détournement des fonds clients	2	4	8
Risque de change	4	4	16

Source : nous-même

A travers le tableau de la cotation des risques, nous établirons le tableau de la hiérarchisation des risques opérationnels selon leur criticité

En effet, l'appréciation du niveau de chaque risque permettra de le classer et le hiérarchiser afin de connaître les plus importants et de les évaluer par la matrice des risques.

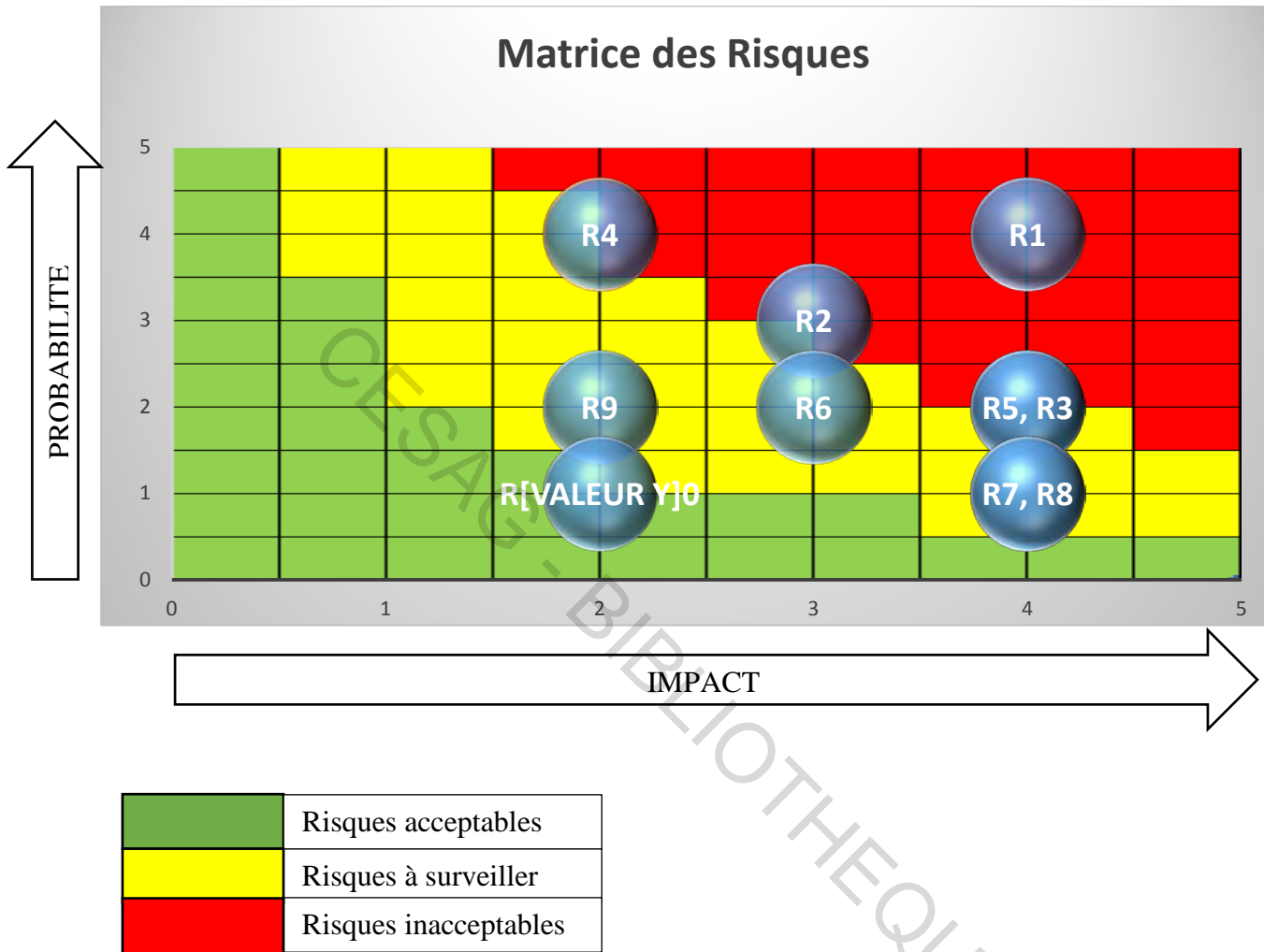
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon leur criticité

Risques opérationnels	Probabilité de surveillance	Impact	Criticité
Risque de change (R1)	4	4	16
Erreur de saisie des montants versés ou retirés (R2)	3	3	9
Fraude ou vol sur le compte d'un client (R3)	2	4	8
Réception de faux billets (R4)	4	2	8
Détournement des fonds clients (R5)	2	4	8
Contestation du montant remis au caissier (R6)	2	3	6
Détournement par les caissiers de l'épargne du client par la majoration du montant en chiffre (R7)	1	4	4
Fraude par double paiement (R8)	1	4	4
Non traçabilité des opérations de versement (R9)	2	2	4
Erreur dans le billettage (R10)	1	2	2

Source : nous-même

Nous procéderons à l'élaboration de la matrice des risques énumérés en combinant la hiérarchisation selon leur probabilité de survenance et selon leur impact.

Figure 6 : La matrice des risques opérationnels des opérations de caisse



Source : nous - même

Analyse de la matrice des risques

Les risques sont évalués suivant la probabilité (axe des ordonnées) et l'impact (axe des abscisses). La finalité de la matrice est de prendre les mesures nécessaires pour maîtriser les risques qui constituent des entraves majeures à la bonne gestion de la caisse de l'agence Malick SY. Ainsi :

- Le risque R1 présente une probabilité de survenance importante et une conséquence catastrophique pour l'agence ; il faut que la banque mette en un dispositif de maîtrise adapté ;
- les risques R3, R5, R7 et R8 ont une probabilité de survenance faible mais qui ont un impact majeur sur les affaires de la banque. Du fait de leur impact élevé, ces risques nécessitent un suivi régulier à travers des mesures de protection adéquates et de surveillance à court terme ;
- les risques R2, R6 ont une probabilité de survenance moyenne et dont l'impact est modéré sur la banque. Ce sont des risques pour lesquels un suivi de manière périodique constituerait un gage de leur maîtrise ;
- les risques R9 et R10 constituent des risques acceptables par l'agence du fait de leur probabilité de survenance et de leur impact négligeable. Pour ces risques il n'y a pas lieu de mener des actions récurrentes de maîtrise mais il y a lieu de prendre des mesures pour les prévenir. Idem pour le risque R4 qui contrairement aux deux autres risques à une probabilité de survenance importante

6.3 Maîtrise des risques de la caisse

Selon le comité de Bâle : « les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil du risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque ». C'est dans cette optique que nous aborderons les différentes procédures de contrôles des opérations de caisse et les différents contrôles à effectuer pour maîtriser le risque opérationnel.

6.3.1 Le contrôle des opérations de caisse

Il s'agit des contrôles sur les opérations d'encaissement et de versement, il est important de :

- vérifier que le bordereau a été correctement rempli ;
- vérifier que le total du bordereau de billetterie est conforme au billetterie ;
- vérifier que le bordereau de billetterie a requis les signatures obligatoires ;
- vérifier la cohérence des montants en lettre et les montants en chiffres du chèque ;
- vérifier la date et la signature du chèque ;

- vérifier que les pièces comptables comportent les signatures requis et que les imputations ont été bien faites ;
- vérifier que le brouillard de saisie est conforme aux pièces justificatives ;
- vérifier toutes les pièces comptables saisies par les caissiers ;
- procéder à un contrôle inopiné de caisse.

6.3.2 Les procédures de contrôles complémentaires

Afin de renforcer le dispositif prudentiel déjà en place et dans le but d'amener la banque à mieux maîtriser d'avantage les risques qu'elle encoure, des procédures de contrôles complémentaires concernant la sécurité physique, l'ouverture et la clôture des comptes, et opérations de paiement et de versement sont nécessaires.

6.3.2.1 La sécurité physique

Il s'agira de s'assurer que :

- les portes des caisses restent fermées à clé pendant les opérations, ou en cas d'éloignement momentané, et en dehors des heures de services des caissiers ;
- les accès clientèle des caisses « front office » sont signalés par la mention « fermé pour l'instant » pendant l'absence du caissier ;
- le respect des plafonds d'encaisse doit faire l'objet d'une attention particulière pour éviter les dépassements et les insuffisances éventuelles ;
- les bureaux de caisse disposent des caméras vidéo et d'un système d'alarme en bon état de marche ;
- l'existence de vitre blindées et haute de la caisse ;
- la porte de la salle forte doit être blindée, anti-feu, avec serrure à clef de contrôle et à combinaison ;
- la salle forte doit avoir des systèmes d'aération ;
- un système d'alarme détectant les intrusions, effractions et incendies ;
- une ou plusieurs machines à compter et à rouloter les pièces ;
- une ou plusieurs machines à compter les billets ;
- caisses non communicante entre elles ;
- les détecteurs de faux billets sont à la disposition des caissiers ;
- imprimante, si les reçus sont délivrés par le système informatique ;

- tampon « RECU » et tampon « PAYE » il est fortement recommandé d'utiliser des tampons dateurs indiquant le numéro de chaque caisse, et réservés uniquement à l'usage de la dite caisse.

6.3.2.2 *L'ouverture et la clôture de compte*

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

6.3.2.3 *Les opérations de paiement*

Avant tout règlement, la toilette du chèque doit être effectuée minutieusement en s'assurant que :

- le chèque est non barré;
- la signature du titulaire du compte est présente sur le chèque, les montants en chiffres et en lettres concordent et de l'identification du bénéficiaire en dehors du cas « au porteur » ;
- la signature est conforme avec le spécimen de signature du titulaire du compte ;
- les visas autorisés et/ou la provision existent ;
- le caissier vérifie le billettage avant de passer à un autre client

6.3.2.4 *Les opérations de versement*

Toute opération de versement doit au préalable, faire l'objet d'exécution des tâches de réception de fonds et particulièrement ce qui suit :

- le caissier procède à l'identification du client qui fait le versement avant de contrôler le billettage produit par ce dernier à sa présence ;
- le caissier vérifie et détecte les faux billets à l'aide de la lampe de contrôle ;
- le caissier vérifie l'existence du compte devant recevoir les fonds ;
- le caissier doit s'appliquer dans le remplissage correct des reçus de versement (montant en lettres et en chiffres : concordance du numéro de compte avec celui de la feuille de versement) ;
- le caissier doit apposer sa signature sur la feuille de versement (bordereau manuel de versement) ;

- le caissier recueille les droits de timbre et précise les cas d'exception éventuels sur le reçu avec la mention « RECU ».

6.4 Les recommandations

Dans cette section nous présenterons les recommandations que nous proposons aux différents acteurs de la banque pour une amélioration des dispositifs de maîtrise des différents risques opérationnels de la caisse.

6.4.1 A l'endroit des Caissiers

Pour éviter ou faire réduire les risques au niveau des caisses de l'agence ; nous avons recommandé :

- un accueil chaleureux c'est-à-dire souriants, être à l'écoute des clients, regarder les clients qui s'approchent, avoir un langage simple, clair et précis, enthousiastes faire le dialogue avec le client et être patient ;
- la déontologie interdit au caissier de remplir un support de versement et même de retrait à la place du client, les caissiers doivent refuser de remplir les supports qui ne relèvent pas de leurs habilitations ;
- l'utilisation régulière des appareils de détection cela permettra de minimiser les risques de réception de faux billets ;
- le comptage des sommes reçues des clients se fasse devant ces derniers.

6.4.2 A l'endroit du Chef d'Agence

Le chef d'agence qui constitue la base de l'agence doit animer toute son équipe sachant que chaque membre de l'équipe à une mission bien définie et des objectifs déterminés (commercial et caisse).

6.4.3 A l'endroit de la Direction Générale de la BICIS

- la direction doit veiller à recruter les caissiers dans les meilleures conditions possibles. En effet, il existe des procédures de recrutement bien définies mais il faut veiller à ce qu'elles soient bien appliquées. Si les recrutements ne sont pas formels, des pertes et des fautes graves continueront d'exister ;

- les dirigeants doivent mettre à la disposition des caissiers des comptoirs et des chaises de même hauteur pour faciliter les échanges avec la clientèle ;
- la direction doit mettre à la disposition de l'agence un agent habilité pour orienter les clients et remplir les supports de versement et de retrait ;
- Des formations devraient être instituées régulièrement à tous les caissiers pour les aider à mieux maîtriser la gestion de la caisse ;
- Les contrôles inopinés de la caisse devraient être plus fréquents.

La finalité de l'évaluation des risques est de permettre la maîtrise des risques donc un pilotage efficace et efficient de la banque. A travers les éléments reçus, nous avons pu appliquer l'évaluation des risques opérationnels liés à la caisse de l'agence Malick SY.

Cette démarche a été facilitée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a permis de proposer des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne.

La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication du management de la Direction Générale de la BICIS ainsi que les opérationnels en vue de réduire les risques opérationnels liés aux opérations de caisse.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le risque opérationnel est traité comme un risque profondément différent du risque de marché ou de crédit. De ce fait, ce risque a la particularité d'être difficile à modéliser mais plus simple à réduire. Plus simple à réduire car un processus de gestion adéquat, amélioré en permanence comme celui proposé en amont peut contribuer à le diminuer en réduisant les facteurs interne de risque. Plus difficile à modéliser car l'historique des pertes de la banque en la matière ne peut suffire à prévoir les pertes futures. Ceci est principalement dû à deux phénomènes :

- le premier vient de la rareté des évènements considérés. Ceci nécessite la mutualisation des bases de données.
- le second phénomène vient de ce que certaines pertes se raréfieront du fait de l'amélioration des processus interne de gestion du risque alors que d'autres seront affectées par des changements d'ampleur ou d'environnement des différentes activités de la banque.

Ce risque est très complexe. Il convient d'intégrer harmonieusement le passé, le présent et le futur. Le passé permet d'observer les défaillances et de modéliser en partie le risque. Mais il doit être complété de scénarios d'experts qui anticipent les risques futurs. Certains risques apparaissent au fil du temps ou s'accroissent en raison de l'instabilité de l'environnement bancaire. Le risque ainsi évalué doit être corrigé. Les risques sont proportionnels à certains indicateurs dont il est possible d'anticiper les évolutions futures. En tout état de cause, un risque opérationnel mal apprécié peut entraîner des conséquences gravement préjudiciables pour toute institution financière. Les effets de la globalisation, de l'instabilité climatique, de la montée du terrorisme, de la crise financière, de la multiplication des nouvelles technologies ont provoqué un accroissement relatif du risque opérationnel. La réforme de Bâle contraint les institutions bancaires à mieux comprendre, quantifier et maîtriser le risque opérationnel. Il est clair cependant, qu'il n'existe pas, et qu'il n'existera probablement jamais, de solution «clés en main» face à ce type de risque. Simplement, il est indéniable qu'en actionnant une infrastructure de support et en réduisant son temps de réaction, la BICIS fera un premier pas de géant vers une stratégie globale plus performante.

L'intérêt majeur que nous nous sommes assigné à travers cette étude est de permettre à l'audit interne de la BICIS d'avoir une idée et une méthode d'évaluation des risques opérationnels. Ainsi notre travail nous a permis de :

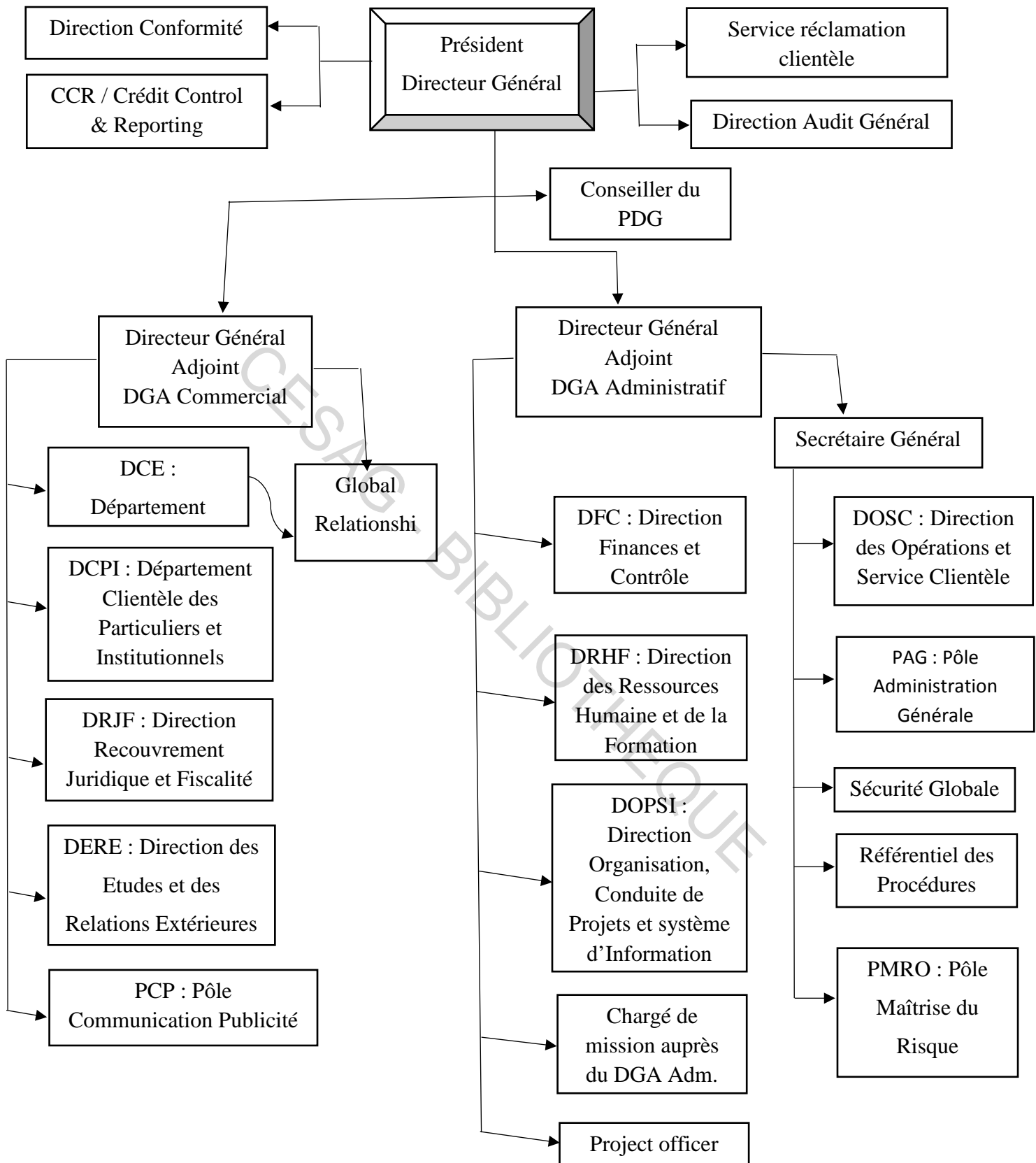
- détecter les risques opérationnels de caisse à travers la définition des tâches du caissier ;
- de proposer un modèle d'analyse des risques et de suggérer un dispositif de maîtrise des risques opérationnels ;
- d'évaluer les risques par la matrice des risques mais aussi par la méthode qualitative basée sur l'appréciation de l'impact.

Cependant des efforts restent encore à fournir pour parfaire les procédures et assurer une application du dispositif de Contrôle Interne existant en matière de la gestion de la caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

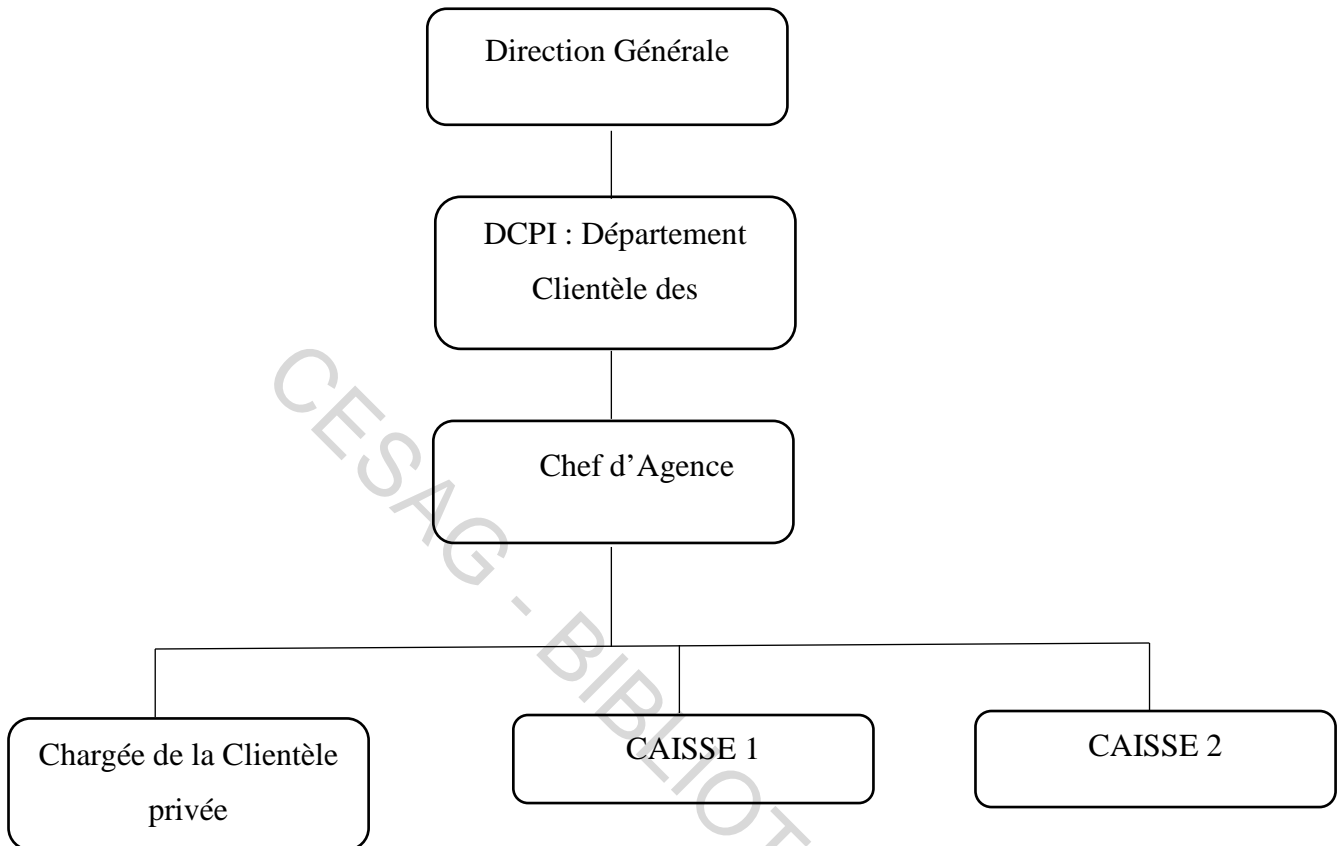
ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme Général de la BICIS



Source : DRHF de la BICIS

Annexe 2 : Organigramme fonctionnel de Malick SY



Source : nous-même

Annexe 3 : Question de Contrôle Interne

Entité : Agence Malick SY BICIS Processus : Gestion de la caisse		Question de contrôle interne			Exercice : 2014 Folio 1/1
Objectifs de contrôle interne : <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les retraits et les versements effectués par les clients ont été bien saisis (exhaustivité) ; - s'assurer que les retraits et les versements des clients de l'agence sont saisis dans la bonne période (rattachement) ; - s'assurer que les retraits et les versements réalisés sont correctement évalués. 					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Les fiches de versement sont-elles pré-numérotées ?		X		C'est le numéro d'opération qui est porté sur le reçu de versement	
Le montant sur les fiches de versement est-il enregistré ?	X				
Les supports (chèques, chèques de guichets, carnet d'épargne) de retrait sont-ils saisis dans l'ordre numérique ?		X		Après la saisie, un numéro est attribué	
La séquence numérique du journal de caisse est-elle vérifiée ?		X		Le journal de caisse est envoyé tous les matins au siège.	
Les chéquiers de guichet sont-ils personnalisés ?	X			le titulaire du compte ou le mandataire est autorisé à le faire.	
Les journaux de caisse sont régulièrement édités ?	X			Tous les jours	

L'apposition du cachet « Payé » sur les chèques est-elle effective ?	X			
<p>Les paiements en espèces sont-ils :</p> <ol style="list-style-type: none"> saisis sur des fiches de caisse pré-numérotées ? enregistrés dans l'ordre de ces pièces ? <p>Les comptables s'assurent-ils par contrôle de la caisse que les retraits par supports correspondent effectivement à ceux des clients (vérification du journal de caisse) ?</p>		X		
Les soldes des comptes clients sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuels doubles règlements ?	X			
<p>Les opérations de retrait saisies sont-elles :</p> <ol style="list-style-type: none"> Accompagnées de justificatifs ? Soumises à l'autorisation du client ? 	X			
Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées au moins une fois dans le mois (contrôle inopiné de la caisse) ?	X			Toutes les semaines
Les caissiers chargés de la saisie des opérations en devises disposent-ils de la				Mais pour les agences, c'est l'euro avec un taux

liste des cours de change à utiliser ?	X			fixe.
Les versements clients sont-ils enregistrés à partir des fiches de versements ?	X			Le client remplit une fiche et le caissier vérifie le montant en espèces qu'il saisit dans la machine
L'existence de bordereaux de versements est-elle effective ?	X			Obligatoire pour tout versement en espèces
Les fiches de versements sont-elles vérifiées après tout versement pour éviter les saisies multiples ?	X			Chaque opération passée à la caisse a un justificatif (chèque, fiche de versement...et son numéro d'opération) que l'on peut vérifier à tout moment dans la machine
Les versements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ?	X			C'est ce qui permet d'avoir une caisse juste en fin de journée
En fin de journée, la comptabilité s'assure-t-elle que le caissier a saisi tous les montants versés de la journée ?	X			l'arrêté de caisse est confirmé par la comptabilité en fin de journée et les caissiers ne descendent que si toutes les caisses de la BICIS sont clôturées correctement

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. BICIS (2012), Rapport annuel d'activité.
2. BARRY Mamadou (2004), Détournement, fraudes et autres malversations dans les entreprises, 116 pages.
3. BARTHELEMY, Bernard & COURREGES, Philippe (2004). Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, France.
4. BAPST, Pierre-Alexandre ; BERGERET, Florence (2002), pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (seconde partie), revue française de l'audit interne, n°162, 31-32.
5. BAPST, Pierre-Alexandre ; BERGERET, Florence (2002), pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, revue française de l'audit interne, n°161, 157 pages.
6. Collins Lionnel, Valin Gérard (1992), audit et Contrôle Interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition, éditions DALLOZ, Paris, 373 pages.
7. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2004), « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », banque des règlements internationaux (BRI), Bâle, 216 pages.
8. CHAPELLE A., G. HUBNER, J-Ph. PETERS (2005), le risque opérationnel. Implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier, Bruxelles, de BOECK & LARCIER, 208 pages
9. CAMARA, Lucien (2006), la gestion des risques en microfinances ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance ? collection « management & gestion », édition plantation, 175 pages
10. DAYAN, Armand & al. (2004), manuel de gestion, volume 1, 2^{ème} édition, ELLIPSES/AUF, Paris, 1087 pages
11. DOV OGIEN, comptabilité et audit bancaire, 2^{ème} édition
12. FAUTRAT, Michel (2000), de l'audit interne au ... management de la maîtrise des risques, édition revue, Paris, 37 pages
13. Forget, Jack (2005), gestion de la trésorerie, édition d'organisation, Paris, 239 pages
14. IFACI (2001), les cahiers de la recherche, Paris, 59 pages
15. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), Management des risques bancaires, AFGES Edition, Paris, 394 pages.

16. JIMINEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Edition Revue banque, Paris, 270 pages.
17. Luc Bernard-Rollande, principes de techniques bancaires, 25^{ième} édition, DUNOD
18. MADERS, Henry-Pierre ; MASSELIN, Jean-Luc (2006), Contrôle Interne des risques, 2^{ième} édition, édition d'organisation, Paris, 261 pages.
19. NICOLET, Marie-Agnès, MAIGNAN, Michel (2005), Contrôle Interne des risques opérationnels, Revue Banque, n° 668
20. NICOLET, Marie-Agnès, MAIGNAN, Michel (2005), Contrôle Interne et gestion des risques opérationnels, Revue Banque, n° 668 : 51-52
21. NICOLET, Marie-Agnès (2004), risques opérationnels : l'apport des outils automatisés de gestion des risques, Revue banque magazine, n° 654.
22. OGIEN DOV (2008), comptabilité et audit bancaire, 2^{ième} édition, édition DUNOD, Paris, 532 pages.
23. PIGNAULT, Jacques & NICOLAT, Jean-Louis (2003), la maîtrise des risques, acte de gouvernance à part entière, édition revue, Paris, 100 pages
24. POULIOT, Daniel et BILODEAU, YVES (2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et les gérer : l'approche matricielle des pertes, revue française d'audit interne, n°161
25. PASCAL KEREBEL (2009), management des risques, collection finance, éditions d'organisation EYROLLES, France, 194 pages
26. RENARD Jacques (2006), théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ième} édition, éditions d'organisation, Paris, 479 pages
27. RENARD Jacques (2010), théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ième} édition, éditions d'organisation EYROLLES, France, 469 pages.
28. SIRIGUET Jean-Luc (2001), le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques, Tome II, Pratiques du contrôle comptable des opérations de banque classiques, Revue Banque Edition, Paris, 561 pages.
29. SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle & KOESSLER Lydia (2006), le Contrôle Interne bancaire et la fraude, DUNOD, Paris, 278 pages.
30. SIRUGUET Jean-Luc (2007), le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques. Tome I, principes, normes et techniques, 2^{ème} édition, Revue Banque Edition, 577pages.

31. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1099 pages
32. SARDI Antoine (2004), *Bâle II*, AFGES Editions, Paris, 304 pages
33. SCHICK, Pierre & al. (2001), *guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ième} édition, éditions d'organisation, Paris 217 pages
34. VAN GREUNING Hennie, BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, édition ESKA, Paris 384 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE