



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG-BF CCA**  
**Banque Finance –Comptabilité**  
**Contrôle et Audit**

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

**Promotion 7**  
**(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT DE LA GESTION DE LA TRESORERIE**  
**BANCAIRE : CAS DE UBA-BURKINA**

**Présenté par :**

Pingued-windé Hadja Leïla BIKINGA

**Dirigé par :**

M. Rasmané OUEDRAOGO

Directeur de l'Audit Interne  
à UBA -BURKINA

**Octobre 2014**

## DEDICACE

Ce mémoire est dédié à :

- nos chers parents BIKINGA Salif et GUIGMA Haoua pour tous les sacrifices auxquels ils ont consenti tout au long de notre cursus ;
- nos sœurs, frères Yasminatou, Fadel, Yaasiin et Tarha BIKINGA pour tout l'amour et le soutien qu'ils ont su nous témoigner ;
- nos oncles et tantes BIKINGA, GUIGMA, OUEDRAOGO pour leurs soutiens et encouragements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Gloire au DIEU créateur qui a pourvu aux moyens, à la force et à la sagesse nécessaires pour la rédaction de ce mémoire.

Le présent document est le fruit de la conjugaison de multiples contributions sans lesquelles il ne se serait réalisé. Nos remerciements s'adressent très particulièrement à:

- monsieur Alphonse KADJO, Directeur Général de UBA-Burkina pour nous avoir accueillie ;
- monsieur Rasmané OUEDRAOGO, Directeur de l'Audit Interne à UBA-Burkina et notre directeur de mémoire, qui a su trouver du temps pour notre encadrement, malgré son emploi de temps chargé ;
- tous les auditeurs et contrôleurs internes de UBA-Burkina pour le climat convivial de travail, les conseils et les encouragements durant notre stage. Particulièrement à messieurs Yaya BASSAVE et Herman PARE qui n'ont pas manqué de nous soutenir et de répondre à nos multiples interrogations ;
- monsieur Didier MILLOGO, pour son soutien pendant la rédaction du mémoire ;
- messieurs Abel SANOU et Yvon OUALI, camarades de classes, pour leur soutien pendant la rédaction et le dépôt du présent mémoire ;
- tout le personnel de UBA-Burkina, pour nous avoir accueillie et rapidement intégrée durant notre stage ;
- tous les professeurs et le personnel du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, pour leur sens du devoir, le sérieux dans l'encadrement, leurs précieux conseils et encouragements durant notre formation ;
- mesdemoiselles Amel MINARE GANG-NY, Sylvie ZINKONE, Coreta ADOMAYAKPOR, Massandjé CHERIF, messieurs Jeansel IKOUEBEBE, Anicet Masrabaye DJIMASSDE, Abel APETOGBOR et madame Anisa NANITELAMIO qui nous ont soutenue par leurs prières et leurs encouragements ;
- tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin tout au long de notre formation et de la rédaction de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES

**AI** : Attestation d'importation

**BIAO** : Banque Internationale de l'Afrique de l'ouest

**BIB** : Banque internationale du Burkina

**BIV** : Banque internationale des voltas

**BOM** : Branch Operating Manager

**BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

**CAD**: Canadian Dollar

**CHF**: Confederation Helvetica Francs

**COFIPA** : Compagnie Financière de Patrimoine et de Participation

**COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission

**DPI** : Déclaration Préalable d'Importation

**FCCL** : Foreign Currencies Control Ledger

**FCFA** : Francs de la Communauté Financière d'Afrique

**FOREX**: FOREign Exchange

**FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

**GBP** : Great British Pounds

**HEIR** : Humilité, Empathie, Intégrité, Résilience.

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

**IIA**: Institute of Internal Auditors

**IRB**: Internal Rating Based

**IT** : Informatique et Technologie

**LSF** : Loi sur la Sécurité Financière

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**PCB** : Plan Comptable Bancaire

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**SMART** : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et dans le Temps

**UBA**: United Bank for Africa

**UEMOA**: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**UMOA**: Union Monétaire Ouest Africaine

**USD**: United States Dollar

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1:grandes masses du bilan bancaire.....	12
Tableau 2: synthèse du rapport d'orientation.....	62
Tableau 3:synthèse du programme de vérification .....	63
Tableau 4:mise en œuvre du programme d'audit .....	65
Tableau 5: restitution et validation des exceptions .....	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: vue globale de l'environnement de la trésorerie .....	10
Figure 2: modèle d'analyse .....	35
Figure 3: répartition du capital social de UBA Burkina.....	44
Figure 4: organigramme de la direction de la trésorerie de UBA Burkina .....	56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: cycle d'appréciation du contrôle interne .....	77
Annexe 2: organigramme hiérarchique de UBA Burkina .....	78
Annexe 3: risques liés aux opérations de transfert et de change .....	79
Annexe 4: risques liés à la gestion de la liquidité .....	81
Annexe 5: rapport d'orientation .....	82
Annexe 6: programme de vérification .....	84
Annexe 7: questionnaire de contrôle interne .....	86
Annexe 8: feuilles de révélation et d'analyse de problème .....	88
Annexe 9: rapport définitif de la mission d'audit de la trésorerie .....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1:GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE.....	9
1.1. Gestion de la trésorerie bancaire .....	9
1.1.1. Fonction de trésorerie bancaire .....	9
1.1.1.1. Définition de la fonction de trésorerie .....	10
1.1.1.2. Comptabilité bancaire .....	11
1.1.2. Gestion de la trésorerie bancaire .....	12
1.1.2.1. Outils de gestion de la trésorerie bancaire .....	12
1.1.2.2. Gestion de la trésorerie bancaire.....	13
1.2. Opérations de trésorerie bancaire .....	14
1.2.1. Opérations de trésorerie interbancaires .....	14
1.2.1.1. Opérations de refinancement .....	14
1.2.1.2. Echanges interbancaires.....	15
1.2.2. Opérations d’intermédiation de marché .....	16
1.2.2.1. Organisation du marché .....	16
1.2.2.2. Opérations de marché.....	16
1.3. Risques et dispositif de contrôle interne liés à la gestion de la trésorerie bancaire... 17	



1.3.1.	Risques liés à la gestion de la trésorerie.....	17
1.3.1.1.	Risques financiers .....	18
1.3.1.2.	Risques opérationnels .....	19
1.3.2.	Dispositif de contrôle interne associé à la gestion de la trésorerie.....	19
1.3.2.1.	Objectifs, moyens et système d'information.....	19
1.3.2.2.	Organisation, procédures et supervision .....	21
<b>CHAPITRE 2:AUDIT DE LA GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE.....</b>		<b>24</b>
2.1.	Outils de conduite d'une mission d'audit.....	30
2.1.1.	Outils d'interrogation .....	30
2.1.2.	Outils de description.....	31
2.2.	Démarche de l'audit interne .....	24
2.2.1.	Phase de planification.....	24
2.2.2.	Phase de préparation de la mission .....	25
2.2.3.	Exécution de la mission.....	27
2.2.4.	Conclusion de la mission.....	28
2.2.5.	Phase de suivi des recommandations .....	29
<b>CHAPITRE 3:METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>		<b>34</b>
3.1.	Modèle d'analyse.....	34
3.1.1.	Présentation du modèle d'analyse .....	34
3.1.2.	Description de la méthodologie.....	36
3.2.	Méthodes de collecte des données.....	37
3.2.1.	Méthode de recherche .....	37
3.2.2.	Techniques de collecte des données.....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>		<b>40</b>
<b>CHAPITRE 4:PRÉSENTATION DE UBA-BURKINA .....</b>		<b>42</b>
4.1.	Historique, vision et missions de UBA-Burkina .....	42

4.1.1.	Historique .....	42
4.1.2.	Vision, mission et valeurs .....	43
4.2.	Présentation générale de UBA-Burkina .....	43
4.2.1.	Forme juridique et activités.....	43
4.2.2.	Structure organisationnelle.....	44
4.3.	Présentation des directions concernées par l'étude .....	45
4.3.1.	Direction de l'audit.....	45
4.3.2.	Direction du contrôle interne.....	46
CHAPITRE 5: ..... DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE UBA-BURKINA.....		48
5.1.	Opérations de trésorerie.....	48
5.1.1.	Opérations de transfert et de change .....	48
5.1.1.1.	Opérations de transferts .....	48
5.1.1.2.	Opérations de change.....	49
5.1.2.	Gestion de la liquidité .....	50
5.1.2.1.	Fonds de pension et opérations interbancaires.....	50
5.1.2.2.	Gestion du bilan .....	51
5.2.	Dispositif de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie.....	52
5.2.1.	Objectifs, moyens, système d'information et organisation.....	53
5.2.1.1.	Objectifs et moyens de la gestion de la trésorerie.....	53
5.2.1.2.	Système d'information et organisation .....	55
5.2.2.	Procédures, méthodes et supervision .....	57
5.2.2.1.	Procédures et méthodes.....	57
5.2.2.2.	Supervision de la gestion de la trésorerie.....	57
5.3.	Risques liés à la gestion de la trésorerie .....	58
5.3.1.	Risques généraux liés aux objectifs du contrôle interne .....	58

5.3.1.1.	Risques relatifs à la protection du patrimoine et à la fiabilité des informations .....	58
5.3.1.2.	Risques relatifs aux respects de lois, règlements et contrats.....	58
5.3.2.	Risques spécifiques liés aux opérations de trésorerie .....	59
5.3.2.1.	Risques liés aux opérations de transfert et de change.....	59
5.3.2.2.	Risques liés à la gestion de la liquidité .....	59
CHAPITRE 6:AUDIT DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A UBA-BURKINA .....		60
6.1.	Préparation de la mission.....	60
6.1.1.	Ordre de mission .....	60
6.1.2.	Rapport d'orientation .....	61
6.2.	Exécution de la mission.....	63
6.2.1.	Programme de vérification ou programme d'audit .....	63
6.2.2.	Mise en œuvre du programme de vérification.....	64
6.3.	Conclusion de la mission.....	69
6.3.1.	Restitution et validation des exceptions.....	69
6.3.2.	Rapport de fin de mission.....	72
CONCLUSION GENERALE .....		74
ANNEXES .....		76
BIBLIOGRAPHIE .....		93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Subséquemment, elle doit veiller à maintenir une liquidité suffisante. Ainsi, elle pourra faire face à ses échéances tout en optimisant la rentabilité de ses fonds : elle gère sa trésorerie. Une bonne gestion de la trésorerie est alors un signe de bonne santé financière pour l'entreprise et lui accorde une grande force de négociation.

Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est désormais une entité cohérente et multiforme qui occupe une place importante dans l'entreprise. De la fonction de trésorier-comptable à celle de trésorier participant à la mise en place de la stratégie financière de l'entreprise, la fonction trésorerie a connu une grande évolution. Elle se fait désormais une place dans la gestion financière de l'entreprise et constitue un véritable outil de surveillance et de pilotage au service des directions générales.

Par ailleurs, la trésorerie est au cœur de toutes les opérations de l'entreprise. Elle est la traduction en terme monétaire de l'ensemble des décisions et opérations financières. Pour DE LA BRUSLERIE & al. (2003 :8), « la trésorerie est désormais structurée en un service complet dont l'activité va au-delà des simples prises de position mais inclue une activité de comptabilisation, de traitement administratif et de contrôle ». Ainsi, sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière. Bien plus, elle devient la gestion d'une ressource stratégique qui conditionne la survie de l'entreprise. La gestion de la trésorerie exige une véritable stratégie qu'il convient de définir, d'encadrer et de gérer tout au long de la vie de l'entreprise. De ce fait, elle a pour objectif de prévoir l'évolution des budgets de trésorerie et d'anticiper les besoins de financement et les excédents de liquidité.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que la gestion de la trésorerie revêt une importance essentielle pour l'entreprise. Elle lui permet d'éviter la cessation de paiement. Nonobstant l'universalité de son importance, la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise peut varier suivant le domaine d'activité ou la taille de l'entreprise. Dans le secteur bancaire, son importance est encore plus grande du fait de l'activité même des banques.

En effet, les banques sont un maillon essentiel du système monétaire et financier. Elles occupent une place notable dans le processus de développement économique des Etats. Le terme « banque » est utilisé pour désigner soit le secteur bancaire qui traite les opérations bancaires, soit l'un des établissements financiers de ce secteur d'activité. Intermédiaires dans le circuit économique, les banques offrent une panoplie de services financiers. Ces services vont de la collecte de l'épargne à l'affectation des ressources, en passant par la gestion des dépôts et l'offre de services financiers.

Sur le plan pratique, la gestion de la trésorerie bancaire vise à maintenir l'adéquation entre les dépôts collectés et les crédits accordés. Ainsi, elle aligne les deux préoccupations bancaires en termes de délais et de disponibilité. La gestion de la trésorerie vise donc à assurer un équilibre permanent entre la capacité totale de paiement et les besoins de financement d'une part, et la force de recouvrement des financements accordés d'autre part.

La libéralisation financière des années 1980 et l'accélération de la mondialisation des années 1990 ont entraîné une modification structurelle des activités de la banque. Ils se traduisent par le décloisonnement des marchés, la dérèglementation des activités et la désintermédiation du financement. En outre, la libéralisation des échanges, l'expansion de la concurrence et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à l'échelle planétaire ont eu un impact considérable dans le secteur bancaire. L'ouverture de l'activité bancaire au marché financier a donc conduit à la prolifération des produits financiers de plus en plus complexes et diversifiés. Dorénavant, la gestion de la trésorerie se focalise sur l'optimisation des processus de transferts financiers et le développement des systèmes d'information.

L'évolution des marchés financiers s'est traduite par une mise à disposition des banques de fonds importants d'où l'existence d'une réglementation bancaire de plus en plus rigoureuse. La banque se retrouve exposée à des risques de plus en plus complexes entravant l'atteinte de ses objectifs. La fonction gestion des risques se trouve alors associée aux fonctions opérationnelles dévolues à la trésorerie que sont : l'encaisse, les relations bancaires, le règlement des transactions, la comptabilité et le contrôle des activités de trésorerie.

La succession des scandales, témoins d'une gouvernance défailante mais aussi d'une recrudescence des risques financiers, a entraîné une prise de conscience de l'opinion publique et une intervention du législateur dans plusieurs pays. C'est alors que verront le jour, la loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs aux Etats Unis en 2002 et la loi sur la sécurité financière (LSF) en août 2003 en France. La nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces pour renforcer la résistance et la dynamique de l'entreprise ou de l'organisation est devenue indispensable.

L'accroissement de la concurrence issue du développement et de la libéralisation des marchés financiers expose les banques à de nouveaux risques. Face à ces risques, les banques doivent innover constamment dans les moyens de gestion des risques. Ceci dans l'objectif de survivre dans un environnement orienté vers le marché et assurer ainsi leur compétitivité. De nombreux acteurs s'inscrivent dans la gouvernance d'entreprise et la gestion de ces risques.

Parmi ceux-ci on peut citer le comité d'audit et l'audit interne qui constituent un organe précieux d'identification et d'appréhension des risques entre les mains de la direction.

La fonction trésorerie constitue une source d'information financière. Elle nécessite donc qu'on y porte une attention particulière pour gérer les risques qui y sont liés. La présente étude s'inscrit dans le cadre de la gestion des risques associés à la fonction trésorerie. En effet, United Bank For Africa (UBA) Burkina est une banque qui, dispose en son sein d'une direction de la trésorerie. Cette dernière intervient sur le marché monétaire et interbancaire à travers les opérations de refinancement, de gestion de portefeuille et des transferts. Subséquemment, elle se trouve exposée au risque de contrepartie, de taux d'intérêt, de liquidité. Une gestion adéquate de ces risques est un gage de compétitivité pour cette direction en particulier, et pour la banque en général.

Le problème central qui ressort ici est l'adéquation des procédures à une bonne maîtrise des risques bancaires. Le dispositif Bâle II exige que les banques soient capables de démontrer une organisation interne efficiente dans la gestion de leurs risques. Ces risques sont entre autres ceux opérationnels, de taux de change, de liquidité et d'image. De par son histoire, UBA-Burkina se trouve exposée à un risque opérationnel. Ce dernier se définit comme la probabilité de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement, de son personnel, des systèmes internes ou à des menaces externes. Il en ressort qu'une mauvaise maîtrise des risques bancaires, accrus par l'accès au marché financier, entrave la performance de la banque. Parallèlement, une inadéquation des procédures ou leur non-respect expose la banque non seulement à un ralentissement de son activité mais aussi à des sanctions par les autorités de contrôle.

Des solutions pourraient être proposées pour faire face à ces difficultés :

- la vérification de l'efficacité et de conformité des processus de gestion de la trésorerie ;
- l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la trésorerie par une approche par les risques.

Nous retiendrons la dernière solution dont la mise en œuvre passe par un audit de la trésorerie. Comme énoncé, l'audit interne est un moyen de maîtrise des risques. Il donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations. Ainsi, les recommandations formulées à la suite de la mission d'audit, permettront d'accroître la performance de la direction de la trésorerie.

Afin d'aboutir à la solution proposée, il convient de se poser la question suivante dont la réponse constitue l'objet de notre étude : les procédures mises en place pour la gestion de la

trésorerie au sein de UBA Burkina sont-elles efficaces dans le cadre de la gestion des risques ?

De cette question générale découlent celles spécifiques :

- quelles sont les procédures de gestion de la trésorerie au sein de UBA ?
- ces procédures sont-elles conformes aux réglementations en vigueur ?
- quels sont les risques liés à cette gestion ?
- en quoi consiste la mise en œuvre de l'audit bancaire ?
- quelle est la spécificité de l'audit relatif à la gestion de la trésorerie au sein d'une banque ?

La réponse à ces questions nous permet de formuler notre thème d'étude de la manière suivante : « Audit de la gestion de la trésorerie bancaire : cas de UBA Burkina ».

Le premier objectif visé dans cette étude est d'apprécier les procédures relatives à la gestion de la trésorerie de UBA Burkina.

De l'objectif principal découlent ceux spécifiques :

- identifier les bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie ;
- examiner et analyser les outils et procédures de gestion de la trésorerie ;
- évaluer les risques afférents à cette gestion ;
- faire des recommandations afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie et à la prévention des risques.

Notre travail est d'intérêt principalement pour deux raisons. Il pourrait contribuer dans un premier temps à l'amélioration du dispositif de contrôle interne de la trésorerie pour une meilleure efficacité de celle-ci. Dans un second temps, il permettra aux responsables de l'audit de s'imprégner de bonnes pratiques en matière d'audit de la trésorerie bancaire.

Conscients que nous ne pourrions épuiser toutes les réflexions sur le sujet, notre étude constitue le début d'une recherche qui pourrait être approfondie. Cette dernière fournirait aux banques africaines un ensemble de bonnes pratiques en matière de gestion et d'audit de la trésorerie.

Pour le stagiaire que nous sommes, cette étude nous permet de nous familiariser au monde de l'emploi tout en approfondissant nos connaissances théoriques. En outre, elle nous offre l'opportunité de découvrir un autre domaine qu'est l'audit. Aussi, ce travail de recherche nous



permet de nous exercer à l'audit , la comptabilité et gestion financière étant notre formation initiale.

Dans l'objectif de mener à bien cette étude, elle sera divisée en deux parties. Une partie théorique dans laquelle nous présenterons les termes clés de l'étude. Ce sont : la gestion de la trésorerie bancaire, et la conduite d'une mission d'audit de gestion de la trésorerie bancaire. De ces deux chapitres découlera notre méthodologie d'analyse qui sera mise en application dans la seconde partie. Cette dernière, dénommée cadre pratique s'articulera autour de trois chapitres. De façon continue avec les trois chapitres de la première partie, le quatrième sera consacré à la présentation de la banque UBA-Burkina et des différentes structures concernées par l'étude (audit et contrôle interne). Le cinquième chapitre consistera à la description des opérations de gestion de la trésorerie et du dispositif de contrôle interne au sein de la banque. La deuxième partie s'achèvera par la mise en œuvre de l'audit de la gestion de la trésorerie au sein de UBA Burkina et la formulation des recommandations.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Honorer ses engagements en assurant la solvabilité et la liquidité de l'entreprise est une préoccupation partagée par tous les dirigeants. Une bonne gestion de la trésorerie apparaît alors comme un des moyens permettant de les assurer et d'éviter à toute entreprise la cessation de paiement. Ainsi, la gestion de la trésorerie offre au dirigeant un cadre nécessaire pour une bonne prise de décision. Cette gestion se révèle encore plus importante pour les banques compte tenu du rôle d'intermédiaire des circuits économiques qu'elles jouent. Ainsi, une bonne maîtrise des lois et réglementations en vigueur du système bancaire est de mise. A ceci s'ajoute le savoir-faire quant à l'utilisation des techniques et principes de gestions propres aux banques.

La recrudescence des scandales financiers (ENRON, Société Générale) et les crises financières qui ont secoué le monde, contraignent les autorités de contrôle au renforcement de la gouvernance et donc du système de contrôle interne au sein des banques. Des contrôles aussi bien permanents (contrôle interne) que périodiques (audit interne et externe) doivent être effectués sous peine de sanction par ces autorités. L'audit interne, défini comme le contrôle du contrôle interne, fait l'objet de cette étude. Pour BERTIN (2007 :18) « l'audit est une activité véhiculant une image de rigueur et qui parvient à identifier les risques. Elle doit accompagner les politiques et les plans tout en réalisant des économies et maîtrisant l'environnement instable, la complexité des paramètres de gestion et de contrôle ».

Avant tout propos, une revue de littérature permettra d'appréhender les notions de gestion de la trésorerie et d'audit bancaire développées par différents auteurs. Elle sera le socle pour l'élaboration du modèle d'analyse qui sera mis en œuvre dans la partie pratique.

# CHAPITRE 1: GESTION DE LA TRESORERIE BANCAIRE

Une banque poursuit l'objectif de maximisation de son profit et de celui de ses actionnaires. C'est une institution financière au titre des établissements de crédit qui collecte l'épargne et octroie des crédits aux entreprises et aux particuliers. Intermédiaires du circuit économique des Etats, l'activité des banques jouit d'une organisation particulière et nécessite une réglementation spéciale.

Selon BACHY & Al. , (2009 :198-199), la cause immédiate de la défaillance d'une entreprise est toujours une crise de trésorerie, d'où l'importance accordée à la gestion de celle-ci. Cette importance est d'autant plus grande que la trésorerie est au centre des activités de toute entreprise. En effet, elle est solidaire à toutes les autres fonctions de l'entreprise. Tous les actes juridiques et commerciaux qui caractérisent la vie de l'entreprise, entraînent un encaissement ou un décaissement de fonds. La gestion de la trésorerie bancaire comme celle des entreprises mérite qu'on y accorde une attention particulière. Cette dernière est plus grande pour les banques qui sont sans doute des actrices indispensables au développement de l'économie des Etats.

Ce premier chapitre consistera à appréhender les pratiques et opérations de gestion de la trésorerie bancaire. Puis nous énoncerons les risques liés à la gestion de la trésorerie.

## 1.1. Gestion de la trésorerie bancaire

La gestion de la trésorerie bancaire induit la réalisation de certaines opérations orientées vers le suivi et le contrôle des différents comptes de trésorerie.

### 1.1.1. Fonction de trésorerie bancaire

Pour RUSSELOT & al. (2011 : 3), la gestion de la trésorerie est au croisement de quatre domaines de la gestion que sont : l'analyse financière, la gestion des comptes clients par la banque, les marchés financiers et la gestion des risques. En effet, la trésorerie est une fonction qu'il faut gérer.

### 1.1.1.1. Définition de la fonction de trésorerie

VAN GREUNING & al. (2004 :189), isolent « trois unités dont est composée la fonction de trésorerie bancaire :

- une unité d'opérations de marché ;
- une unité d'analyse du risque et de compliance ;
- une unité d'opérations de trésorerie. »

Cette répartition peut différer d'une banque à une autre selon la stratégie définie par ses gestionnaires. La figure suivante donne une vue globale de l'environnement de la trésorerie. Elle présente les différentes activités par domaine fonctionnel et permet alors de cerner les différentes fonctions et les activités liées à la trésorerie bancaire.

*Figure 1: vue globale de l'environnement de la trésorerie*

ACTIVITES PAR DOMAINE FONCTIONNEL			
Cadre global	Opérations de marché	Analyse de risque et compliance	Opérations de trésorerie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directives pour les placements</li> <li>• Gestion du bilan: gestion de l'exposition sur le marché dans le bilan de la banque</li> <li>• Allocation stratégique des actifs et benchmarks</li> <li>• Gestion et encours aux gestionnaires externes</li> <li>• Validation du modèle-indépendamment du développement des modèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement du détail-local et extérieur</li> <li>• Financement en gros - local et extérieur</li> <li>• Crédit et financement structurés</li> <li>• Gestion des placements et du portefeuille de liquidités stables (rémunérations fixes, marchés monétaires, actifs et titres gagés, swaps, futures et options, parts de capital)</li> <li>• Activités pour compte propre (instruments comme ci-dessus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure du risque (de liquidité, de crédit, de marché et risque de change)</li> <li>• Tarification, analyse de la performance du portefeuille et contrôle de gestion</li> <li>• Gouvernance, compliance et risque opérationnel</li> <li>• Stratégies quantitatives et recherche sur le risque (allocation stratégique des actifs, détermination de benchmarks, gestion et modélisation des benchmarks)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'encaisse</li> <li>• Règlements</li> <li>• Comptabilité et contrôle de gestion</li> <li>• Services d'information- IT (peuvent aussi être en dehors de la trésorerie)</li> </ul>

Source : VAN GREUNING & al. (2004 :191)

La maîtrise de la comptabilité revêt un rôle important dans la gestion de la trésorerie, elle permet de la déterminer. Ainsi seront présentées les caractéristiques de la comptabilité bancaire en vue de la détermination de la trésorerie.

### 1.1.1.2. Comptabilité bancaire

Dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la comptabilité bancaire est régie par les méthodes et principes du plan comptable bancaire (PCB). Selon l'UEMOA (2006), huit principes régissent la comptabilité bancaire. Ce sont : la prudence, la transparence, l'intangibilité du bilan d'ouverture, le coût historique, la continuité d'exploitation, la permanence des méthodes, la prééminence de la réalité sur l'apparence.

La comptabilité bancaire permet à la banque de déterminer sa trésorerie. VAN GREUNING & al. (2004 : 201) perçoivent ce rôle, dans la mesure des résultats, le reflet des opérations de trésorerie. Ceux-ci sont déterminés dans les états financiers et les rapports qui les accompagnent.

La trésorerie bancaire peut donc être déterminée grâce au bilan. Elle s'obtient en faisant la différence entre la trésorerie actif et celle passif. La trésorerie à l'actif comprend :

- les valeurs en caisse ;
- les comptes ordinaires chez les banques de règlements ;
- les banques comptes ordinaires ;
- les banques comptes sur opérations sur titres ;
- les autres comptes de dépôts chez les institutions financières ;
- les valeurs à encaisser ;
- les comptes de créances en souffrance nettes c'est-à-dire soustraites des provisions.

La trésorerie au passif du bilan est composée :

- des comptes ordinaires chez les banques de règlements ;
- des comptes ordinaires chez les établissements de crédits ;
- des autres sommes dues aux institutions financières ;
- des virements internes.

**Tableau 1: grandes masses du bilan bancaire**

<b>BILAN</b>			
(DU 01 JANVIER N AU 31 DECEMBRE N)			
ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
TRESORERIE		TRESORERIE	
OPERATIONS SUR TITRES		OPERATIONS SUR TITRES	
COMPTES DE LA CLIENTELE SUR OPERATIONS SUR TITRES		COMPTES DE LA CLIENTELE SUR OPERATIONS SUR TITRES	
DEBITEURS DIVERS		CREDITEURS DIVERS	
VALEURS IMMOBILISEES NETTES		RESSOURCES DURABLES	

Source : nous-même à partir de UEMOA (2006)

On convient donc avec LAMARQUE (2008 :33) que, la disponibilité de fonds auprès de la banque centrale, les créances (nostro) et dettes (lori) auprès des autres établissements de crédit traduisent principalement la situation de la trésorerie des banques. A ceci, s'ajoutent les crédits octroyés aux entreprises ou aux particuliers qui permettent à la banque de réaliser une marge bénéficiaire.

### **1.1.2. Gestion de la trésorerie bancaire**

La gestion de la trésorerie nécessite la connaissance et la maîtrise d'un certain nombre d'outils de gestion de la trésorerie.

#### **1.1.2.1. Outils de gestion de la trésorerie bancaire**

Les outils de gestion de la trésorerie sont entre autres le budget de trésorerie, le plan de trésorerie, le tableau de bord et le reporting ou communication des données.

Pour optimiser sa gestion, le trésorier élabore des budgets de trésorerie en date de valeur qu'il ajuste au fil du temps. Le budget de trésorerie est une synthèse des budgets des encaissements et des décaissements. Il se situe en aval entre les flux d'encaissement et de décaissement. C'est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et prévisions de l'entreprise sur une période donnée. A ce propos, KEISER (2004 :388) renchérit, « le budget de trésorerie permet de savoir à l'avance les possibilités de couvertures des actions envisagées et de prendre si

possible les mesures correctives appropriées ». C'est un outil très important que le trésorier gère et actualise chaque jour. Les budgets de trésorerie sont glissants. Ceci s'explique par le fait que l'activité bancaire ne peut pas faire l'objet de découpage strict en année.

Le plan de trésorerie est issu du budget de trésorerie et intègre les moyens de financement à court terme et les frais financiers. C'est un outil de gestion à très court terme qui établit les prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois. L'objectif du plan de trésorerie est de faciliter la prise de décision de couverture ou de placement en fonction des soldes prévisionnels.

Le tableau de bord est un outil de gestion et de pilotage à la disposition du trésorier. Il sert à évaluer la performance d'une organisation à des moments donnés à l'aide de plusieurs indicateurs. Ainsi, le tableau de bord permet de prendre des décisions en vue de l'atteinte et de la réalisation des objectifs stratégiques. On ne pourrait parler de tableau de bord sans un aperçu sur la communication des données ou le reporting. C'est un ensemble d'indicateurs construit a posteriori afin d'informer la hiérarchie sur les performances de l'unité. C'est un outil de contrôle entre les mains de la hiérarchie.

#### 1.1.2.2. Gestion de la trésorerie bancaire

Pour LAURENT (2006 : 149), gérer la trésorerie c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future à travers la définition d'une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux. Ainsi, il restreint la gestion de la trésorerie à l'anticipation et à la prévision. FAYOL<sup>1</sup> par contre, distingue cinq fonctions entrant dans toute gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. La gestion de la trésorerie bancaire consiste donc en la prévision des opérations de trésorerie. A celle-ci s'ajoutent l'organisation et le commandement des ressources humaines, matérielles et financières affiliées à cette gestion. Gérer la trésorerie c'est aussi coordonner et contrôler les activités de la trésorerie de manière à en faciliter leur fonctionnement et leur succès.

Selon FORGET (2005 :11), la gestion de la trésorerie est : « un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque ». Ainsi, le trésorier est appelé à faire des arbitrages dans le but de définir les politiques de placement des excédents de trésorerie ou d'emprunt en cas de déficit. La gestion de la trésorerie bancaire consiste à gérer les taux entre les épargnes reçus et les crédits accordés auxquels s'ajoutent les commissions et les opérations sur le marché financier. Ceci en vue d'une plus grande

<sup>1</sup> Henri Fayol (1841-1925) est ingénieur français, auteur de *L'administration industrielle et générale* en 1916. Il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.



rentabilité et assurer sa solvabilité. Aussi, gérer la trésorerie implique un contrôle des informations reçues et de l'exécution des différentes tâches afin d'endiguer les risques.

Le trésorier bancaire gère aussi le hors bilan de la banque. Celui-ci est constitué des engagements donnés et reçus par la banque. Les opérations du hors bilan n'entraînent ni décaissements ni encaissements de fonds mais font courir à la banque d'énormes risques. Ces risques lorsqu'ils se réalisent sont source de pertes immenses pour la banque d'où l'attention accordée à la gestion du hors bilan.

## **1.2. Opérations de trésorerie bancaire**

La gestion de la trésorerie bancaire induit la gestion de certaines opérations orientées vers le suivi et le contrôle des différents comptes de trésorerie. Pour LAMARQUE (2008 :33), les opérations de trésorerie bancaire correspondent soit au placement d'excédent soit au financement d'un manque de ressources. Il s'agit d'affecter, en valeurs relativement exactes, les fonds au bon moment et dans la bonne devise.

### **1.2.1. Opérations de trésorerie interbancaires**

Les opérations de trésorerie interbancaires sont diverses. Le marché interbancaire constitue le premier compartiment du marché monétaire ; le second étant le marché monétaire des titres de créances négociables (TCN). Il assure la gestion de l'échange de monnaie, des risques et contribue à la mise en œuvre de la politique monétaire de la banque centrale. Les banques ont recours à ce marché pour assurer leur refinancement ou effectuer des échanges pour leur propre compte ou celui des tiers. Ces opérations s'effectuent par milliers chaque jour et agissent sur la trésorerie des banques.

#### **1.2.1.1. Opérations de refinancement**

OGIEN (2008 :16) définit le refinancement, comme une opération qui consiste pour une banque commerciale à se procurer de la monnaie banque centrale. Ainsi, les banques peuvent obtenir de la banque centrale des fonds nécessaires à leur refinancement.

Selon le même auteur, le refinancement peut se faire aussi sur le marché interbancaire. Le prix de l'argent y est fixé au jour le jour par la confrontation de l'offre et de la demande. En effet, les banques commerciales se prêtent et s'empruntent de l'argent quotidiennement suivant la position de leur trésorerie (excédentaire ou déficitaire). Une opération d'emprunt interbancaire est une opération par laquelle un établissement de crédit, contracte une dette auprès d'un confrère à très courte durée (de moins d'un an). Les opérations interbancaires de

l'actif et du passif se font à des taux très voisins définis sur la base du taux monétaire. Ce dernier représente le taux de référence auquel s'ajoute une marge suivant la qualité de signature de la banque.

### 1.2.1.2. Echanges interbancaires

Outre le refinancement effectué sur le marché interbancaire, des échanges y sont effectués. « Les échanges interbancaires portent sur des espèces, de la monnaie scripturale (chèques, cartes, virements, prélèvements) et sur des titres » (BERNET-ROLLANDE, 2012 :38). Pour le transfert des fonds entre les établissements bancaires, une messagerie sécurisée dénommée SWIFT (Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunications) est utilisée. Le SWIFT est un outil de transmission des ordres de paiement. Il est utilisé par les banques pour effectuer des transferts de compte à compte, des opérations sur devises ou sur titres et des recouvrements.

Pour les échanges interbancaires au niveau national ou régional, les banques, au sein de l'UEMOA, utilisent le SICA-UEMOA (Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et le réseau STAR- UEMOA (Système de Transfert Automatisé et de Règlement de l'UEMOA). La BCEAO (2014) définit « le SICA- UEMOA comme un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse (petits montants), sous forme de virements de chèques ou d'effets de commerce, entre établissements participants aux niveaux national et régional. STAR-UEMOA quant à lui, est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants) ».

Ces outils sont utilisés en fonction de la taille des transactions : SICA-UEMOA pour les petits montants et STAR-UEMOA pour les gros. Ils ont pour objectif de faciliter les échanges interbancaires au sein de l'Union. D'abord, ils permettent aux banques d'optimiser la gestion de leur trésorerie grâce à la réduction des intermédiaires. Ensuite, ils réduisent les besoins de trésorerie nécessaires aux opérations de compensation par la détermination d'un solde de compensation national pour chaque utilisateur. Enfin, ces systèmes contribuent à la réduction des risques de paiement tout en fluidifiant les transactions interbancaires.

Au-delà du marché interbancaire, les banques interviennent sur le marché financier où elles effectuent des opérations d'intermédiation de marché.

## 1.2.2. Opérations d'intermédiation de marché

Les opérations d'intermédiation de marché s'effectuent sur un marché présentant une organisation spécifique.

### 1.2.2.1. Organisation du marché

« Le marché financier régional de l'UEMOA est composé de trois grandes structures. Ce sont : le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des marchés Financiers (CREPMF), la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) » (BRVM, 2009). Le CREPMEF est investi d'une mission générale de protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, produits financiers négociables en bourse dans l'UEMOA. Elle règlemente et autorise les opérations de marché.

La BRVM a été mise en place effectivement le 16 septembre 1998. Elle a pour but d'organiser et d'assurer la bonne fin des transactions sur les valeurs mobilières et d'en informer le public. Ainsi, elle a pour mission :

- d'organiser le marché ;
- d'effectuer la cotation et la négociation des valeurs mobilières ;
- de publier des cours et des informations boursières ;
- de promouvoir et développer le marché des valeurs mobilières.

Les SGI quant à elles, sont les principaux animateurs du marché. Elles bénéficient de l'exclusivité de la négociation des valeurs mobilières cotées à la Bourse et assurent en grande partie la conservation des titres, pour le compte de leurs clients.

Le marché financier est subdivisé en cinq compartiments qui sont :

- le marché de change ou FOREX (FOREign EXchange) ;
- le marché des actions ;
- le marché obligataire ;
- le marché des produits dérivés ;
- les autres compartiments où s'échangent les autres titres et les titres hybrides.

### 1.2.2.2. Opérations de marché

OGIEN (2008 : 11-12), qualifie d'opérations d'intermédiation de marché, les opérations spéculatives ou d'arbitrage qui ont lieu sur les marchés financiers ou des montages financiers effectués avec pour objectif de réaliser des plus-values. Ainsi différencie-t-il ces opérations en trois grands types : le trading, le market-making et le portage. Le trading consiste à effectuer des opérations spéculatives sur les titres, le change ou les taux et les produits

dérivés. Le trésorier bancaire est amené à gérer des comptes de trésorerie en devises. Pour ce faire, il vérifie, au jour le jour, l'évolution du cours des devises de ces différents comptes pour réduire les pertes de change et réaliser les arbitrages nécessaires. Aussi, le trésorier participe à l'animation du marché en affichant, chaque jour, les cours à l'achat et à la vente d'instrument financier : c'est le market-making. Le portage est une procédure de prise ferme lors d'une introduction en bourse ou d'une émission d'emprunt obligataire.

Le trésorier de banque a recours aux différents compartiments du marché pour des opérations d'arbitrage, de couverture ou même de spéculation. OGIEN (2008 : 496), définit les opérations d'arbitrage comme celles consistant à tirer avantage des distorsions pouvant se produire entre deux marchés étroitement corrélés. En effet, on parle d'arbitrage lorsqu'une série d'opérations dites sans risque, les opérations sont effectuées avec un gain certain à l'autre échéance. Ces opérations s'annulent entre elles pour une échéance donnée. Dans un souci de couverture, le trésorier peut réaliser des opérations de couverture. Une opération de couverture consiste à effectuer une opération inverse à la position que l'on désire couvrir de sorte que les pertes éventuelles soient compensées par les gains réalisés par la couverture. La spéculation, elle, consiste à parier sur la hausse ou la baisse d'une grandeur de marché et à réaliser l'opération permettant de profiter de cette hausse ou baisse. C'est une opération qui peut présenter d'énormes risques.

Pour effectuer les opérations précitées, le trésorier peut utiliser des contrats à termes, des swaps ou des options qui s'obtiennent sur les marchés de gré à gré ou sur les marchés organisés comme la bourse.

Le développement des marchés et des instruments financiers drainent avec eux de nombreux risques que le trésorier doit maîtriser afin d'optimiser sa gestion.

### **1.3. Risques et dispositif de contrôle interne liés à la gestion de la trésorerie bancaire**

Dans cette section, il s'agira de définir les risques liés à la gestion de la trésorerie puis de présenter les différents éléments du dispositif de contrôle interne lié à la gestion de la trésorerie.

#### **1.3.1. Risques liés à la gestion de la trésorerie**

Les risques ne sont pas inédits, en revanche leur nombre, leurs caractéristiques et l'effet domino qu'ils ont les uns sur les autres semblent une nouveauté. A l'équilibre traditionnel des flux, la fonction de la trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques

qu'induit l'aléa croissant des marchés. Sans cette gestion, il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière. Suivant les différentes fonctions qui composent la trésorerie, on peut distinguer deux catégories de risques. Ainsi, nous avons les risques financiers et ceux opérationnels.

### **1.3.1.1. Risques financiers**

Dans cette catégorie de risques, on peut classer à la suite de VAN GREUNING et BRAJOVIC BRATANOVIC (2004 :3), les risques de liquidité, risque de taux d'intérêt, de change et de marché.

Selon SARDI (2002 :43), le risque de liquidité ou d'absence de liquidité est le fait pour une banque d'être incapable de faire face à ses engagements. Il se traduit, pour une banque, par l'impossibilité disposer des fonds dont elle a besoin. De par son activité, la banque se trouve exposée au risque de liquidité que crée la discordance en terme contractuel des flux entrants (épargne des clients) et sortants (retraits ou crédits clients).

« Le risque de taux d'intérêt est le risque de pertes découlant d'une variation des taux d'intérêt (SARDI, 2002 :298). Dans un premier temps, les banques effectuent des opérations sur le marché interbancaire à des taux variables ou fixes. Ces fonds sont utilisés, dans un second temps, pour accorder des crédits à leur clientèle à des taux qu'elles définissent. Une mauvaise définition de ces taux ou un mauvais choix de refinancement (refinancement à un taux très élevé) expose la banque au risque de taux d'intérêt. Ce risque peut aussi se matérialiser par la hausse (emprunt) ou la baisse (placement) lorsqu'il s'agit de taux variable ou l'impossibilité de profiter des fluctuations de celui-ci quand il est fixe.

Au titre des risques financiers, on peut citer aussi le risque de change. En effet, le trésorier bancaire gère des comptes de trésorerie libellés en monnaies étrangères, il expose donc la banque à ce risque. Celui-ci se mesure par la position de change qui est le solde net des avoirs dans une devise déterminée. Pour KEREDEL (2009 :101), il y a risque de change lorsqu'une banque accorde un crédit dans une monnaie autre que celle de ses capitaux propres. Le montant principal et la marge de l'opération sont alors exposés. Dans le cas contraire, le risque ne porte que sur la marge de l'opération. Le risque de change peut alors avoir une incidence considérable sur le patrimoine et les résultats de la banque.

Le risque de marché est défini par OGIEN (2008 :257) comme, la dépréciation de la valeur d'un actif par rapport à son prix de marché. En effet, le portefeuille de la banque peut subir une baisse de sa valeur suite à une perte de valeur des titres qui le composent.

### 1.3.1.2. Risques opérationnels

Pour VAN GREUNING & al. (2004 : 207- 208), les risques associés à la fonction opérations de trésorerie sont essentiellement des risques opérationnels. Le comité de Bâle<sup>2</sup> définit le risque opérationnel comme, un risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'événements externes. Les interventions manuelles seraient donc à l'origine du nombre important de ces risques.

L'automatisation des opérations de trésorerie est donc très importante si l'on veut réduire ces risques. D'après OGIEN (2008 :476), la maîtrise du risque opérationnel pour une banque permet d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables. Il est donc indispensable pour les banques d'automatiser les opérations trésoreries afin d'enrayer les pertes liées. Les procédures à mettre en place pour limiter les risques opérationnels et les méthodes de quantification ont été normalisées dans le dispositif de Bâle II afin d'éviter les risques systémiques.

Il convient de préciser que les risques précités, n'apparaissent pas toujours de façon individuelle. Une opération de trésorerie peut faire appel à plusieurs risques. Pour Pascal KEREBEL (2009 :100), le risque de crédit est très souvent associé au risque de contrepartie ; de garantie, de concentration, au « risque pays », de change, le risque de fraudes, le risque opérationnel.

### 1.3.2. Dispositif de contrôle interne associé à la gestion de la trésorerie

Le dispositif de contrôle interne associé à la gestion de la trésorerie permet de répondre à plusieurs exigences de gestion. RENARD (2006 :154), les regroupe en cinq rubriques auxquelles s'ajoute la supervision : les objectifs, les moyens, le système d'information et de communication, l'organisation et les procédures.

#### 1.3.2.1. Objectifs, moyens et système d'information

Le dispositif de contrôle interne lié à la gestion de la trésorerie est caractérisé par un ensemble d'objectifs, de moyens et d'un système d'information.

##### - Les objectifs

Les objectifs à définir en matière de contrôle interne d'une activité de trésorerie doivent s'inscrire dans les objectifs généraux du contrôle interne. HAMZAOUI (2008 :80) distingue les objectifs suivants :

<sup>2</sup> Le comité de Bâle a été mis en place en juillet 1988 par des gouverneurs de banques centrales de treize pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)

- la réalisation et optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- la sécurité des actifs.

En matière de gestion de trésorerie, les objectifs doivent permettre d'établir des prévisions crédibles sur la base d'informations fiables. En outre, ils doivent recouvrir la protection et la gestion des portefeuilles d'actifs détenus par la banque pour son compte ou celle des clients suivant son appétence pour le risque.

Comme tout objectif, ils doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et définis dans le Temps). Le trésorier doit définir les objectifs assignés à la trésorerie car l'absence d'objectifs bien définis, pourrait entraîner une inefficacité de la gestion de la trésorerie.

#### - **Les moyens**

La réalisation des objectifs précités passe par l'utilisation de moyens humain, technique et financier. SION (2011 : 31), distingue quatre qualités essentielles pour assurer à bien le métier de trésorier d'entreprise. Ce sont : la technicité, l'organisation, la capacité à anticiper et à communiquer avec les opérationnels. Lorsque ces compétences ne sont pas acquises, le responsable peut recourir à des recrutements ou à la formation du personnel existant.

Le budget alloué à la direction de la trésorerie représente les moyens financiers. Celui-ci peut varier en fonction des activités de la direction et des objectifs assignés.

Des moyens techniques sont aussi mis à la disposition du trésorier pour une bonne gestion de la trésorerie. Ce sont : la télématique, les logiciels, l'internet, le manuel de procédures, les fiches de poste, l'organigramme, etc.

#### - **Le système d'information et de communication**

Selon RENARD (2010 : 173), ce troisième dispositif doit être un ensemble intégré dans l'entreprise. Cependant le trésorier doit disposer d'un système d'information et de communication fiable. Ainsi, il communiquerait plus facilement avec les opérationnels (les comptables, les services commerciaux et généraux, les agents de crédit, etc.) et obtiendrait d'eux des informations justes. L'activité de trésorerie est essentiellement prévisionnelle, les données recueillies par le système d'information doivent parvenir au trésorier à temps pour garantir la justesse de ses prévisions.

### 1.3.2.2. Organisation, procédures et supervision

Une organisation et des procédures accompagnent les moyens et le système d'information pour l'atteinte des objectifs.

#### - L'organisation

Pour RENARD (2010 :175), « une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux : l'adaptabilité, l'objectivité et la sécurisation ou la séparation des tâches ». Nonobstant la diversité d'organisations de la fonction trésorerie qui existent, celle choisie par l'entreprise doit s'adapter à sa culture, son environnement, ses objectifs. L'organisation ne doit être ni trop rigide ni anarchique. Elle doit être adaptable sans perdre son objectivité c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être fonction des hommes qui la composent.

L'organisation fonctionnelle des activités de marché distingue trois départements : le front office, le middle office et le back office. « Le front office procède à la négociation des opérations. Le back office quant à lui, est chargé du traitement administratif des opérations initiées par le front office. Le middle office a pour mission de valider le résultat et de contrôler la prise de risques » (OGIEN, 2008 :498).

#### - Les procédures et méthodes

« Les procédures doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants » (RENARD, 2010 : 183-187). Les procédures en matière de gestion de la trésorerie doivent respecter ces exigences et concerner tous les processus qui y sont liés. Elles sont consignées dans un manuel de procédures propre à l'activité de trésorerie. Une procédure est l'ensemble des consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation. Elle décrit les tâches à effectuer et les règles à respecter.

#### - La supervision

Toute activité doit être contrôlée pour éviter sa détérioration. La supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont respectées et efficaces. Plusieurs acteurs peuvent intervenir dans cette supervision. On peut citer les niveaux de contrôle mis en place. En effet, trois niveaux de contrôle auxquels s'ajoute l'autocontrôle sont définis dans le système de contrôle interne. Ce sont : le contrôle de premier, deuxième et de troisième niveau. L'autocontrôle est effectué par l'opérationnel lui-même. Il a la responsabilité de vérifier que les opérations effectuées sont conformes aux lois et règlements en vigueur. Selon BERTIN (2007 :97), le contrôle de premier niveau est composé de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle. L'autocontrôle et le contrôle de premier niveau sont alors assurés par le



personnel de chaque service ou entité. Le contrôle de deuxième niveau ou contrôle permanent est celui assuré par les contrôleurs internes. Le dernier niveau de contrôle est l'apanage des auditeurs internes auxquels s'ajoutent les audits externes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première banque voit le jour dans l'antiquité sous l'appellation « banca ». Elle avait pour mission d'assurer la gestion des transactions quotidiennes des agents économiques. Dès lors, les banques évoluent dans un environnement en pleine mutation, concurrentiel et risqué.

Traditionnellement, les banques ont vu dans la gestion du risque de crédit leur tâche la plus importante. Cependant leur activité a évolué et le contexte de marché est devenu plus complexe et plus volatil. Subséquemment, comme l'affirment VAN GREUNING & al. (2004 :10), elles sont devenues plus conscientes du besoin critique de gérer leur exposition aux autres risques opérationnels et financiers.

Le secteur bancaire s'est révélé être sensible et propice à la réalisation de risque systémique, en témoigne, les crises financières d'origine bancaire. Les autorités de contrôle nationales et internationales préconisent alors le renforcement de certaines structures et dispositifs au sein des banques pour endiguer ces risques. Au titre de ceux-ci peuvent être cités le contrôle interne et l'audit interne.

## CHAPITRE 2: AUDIT DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE BANCAIRE

Le mot audit, vient du latin « *audire* » qui signifie « écouter ». L’IIA donne une définition de la fonction d’audit, adaptée par l’Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne (IFACI)<sup>3</sup> en 2000, en ces termes : « l’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d’entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Ainsi, l’audit est une activité créatrice de valeur pour l’organisation et dont l’indépendance doit être assurée. Il a pour but d’aider l’organisation dans l’atteinte de ses objectifs. Pour justifier de son indépendance, la structure d’audit interne devrait être rattachée au plus haut niveau de hiérarchie. Selon SARDI (2002 :84), dans les banques, ce rattachement traduit l’importance accordée à cette fonction. Dans ce chapitre, il sera question de présenter la démarche et les outils utilisés par l’auditeur dans la conduite d’une mission d’audit de la trésorerie.

### 2.1. Démarche de l’audit interne

L’importance de l’audit interne impose à l’auditeur le suivi d’une méthodologie d’investigation précise et détaillée. Les normes IIA<sup>4</sup> présentent la démarche d’audit interne en cinq phases qui sont : la planification, la préparation, la réalisation, la conclusion et le suivi des recommandations.

#### 2.1.1. Phase de planification

La norme 2010 de l’IIA stipule que : « le responsable de l’audit interne doit établir un plan d’audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l’organisation ». Selon RENARD (2010 :391), gérer sans plan d’audit, c’est-à-dire sans prévisions pluriannuelles c’est marcher en aveugle. L’élaboration du plan d’audit est non seulement une obligation mais elle est surtout indispensable pour répondre aux besoins de l’organisation.

<sup>3</sup> Rassemble plus de 5 600 professionnels de l’audit et du contrôle internes. Il favorise la diffusion des meilleures pratiques professionnelles.

<sup>4</sup> Normes de l’IIA (Institute of Internal Auditors) traduit par l’IFACI (Institut Français de l’audit et du Contrôle Interne)

Le responsable de l'audit, à l'aide de la cartographie des risques de la banque, établit d'abord le plan d'audit. Celui-ci est ensuite soumis à l'approbation du Directeur Général. Après approbation, le responsable de l'audit doit veiller enfin à la disponibilité des ressources nécessaires pour son exécution.

### **2.1.2. Phase de préparation de la mission**

La phase de préparation ou planification de la mission n'est pas à confondre avec la précédente. Elle consiste à préparer la mission en réalisant tous les travaux préliminaires nécessaires pour passer à l'action. Elle ouvre la mission d'audit et comprend les étapes suivantes : la prise de connaissance, l'identification et évaluation des risques et la fixation des objectifs. Ces étapes serviront à l'établissement du programme d'audit.

#### **- Ordre de mission**

L'ordre de mission est un document interne à l'entreprise contrairement à la lettre de mission. « L'ordre de mission émane de la Direction générale ou du comité d'audit et permet l'information de tous les responsables concernés » (VILLALONGA, 2008 :38). Il formalise le mandat donné par l'autorité compétente à l'audit interne.

#### **- Prise de connaissance**

Cette première étape est très importante ; l'auditeur se familiarise avec la structure auditée. Dans le cas d'une mission d'audit de la trésorerie, la prise de connaissance permet à l'auditeur d'avoir une culture financière et de gestion. Selon SCHICK (2007 :74), la prise de connaissance est un travail classique d'approche du sujet par des lectures diverses et des entretiens. A ceci s'ajoute la connaissance de l'unité (ou des unités à auditer) par les chiffres saillants, points marquants de l'histoire, organigrammes et définition de fonctions, etc.

Afin d'organiser son travail lors de cette phase, l'auditeur doit disposer d'un questionnaire dit questionnaire de prise de connaissance. Pour RENARD (2010 : 228), le questionnaire de prise de connaissance récapitule les questions importantes dont les réponses doivent être connues pour une bonne compréhension du domaine à auditer.

A la fin de cette phase, l'auditeur disposera d'un plan d'approche. Celui-ci lui servira de guide pour aborder l'analyse des risques.

### - **Identification et évaluation des risques**

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1. Elle stipule qu'en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Il s'agit ici moins d'analyser les risques eux même que d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. En effet l'identifier les risques, c'est commencer par répertorier ceux d'occurrence probable puis à les classer selon leur gravité. A cet effet, EBONDO WA MANDZILA (2006 :196), affirme que l'évaluation des risques suppose qu'ils ont été identifiés puis analysés en trois niveau de gravite : le risque faible, moyen et fort.

Le seuil de tolérance étant défini, l'identification et l'évaluation permettent de déterminer quels sont les risques acceptables par la banque et ceux intolérables.

### - **Fixation des objectifs et planification de la mission**

Appelée aussi « rapport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « termes de référence », cette étape découle des deux premières. La fixation des objectifs est un contrat établi entre l'auditeur et l'audité. Ce dernier précise les points à atteindre et le champ d'action de la mission. SARDI (2002 :162) la définit comme, une étape permettant de cibler la mission sur les points essentiels d'où un gain d'efficacité ultérieure. Ainsi, l'auditeur a une plus grande probabilité de couvrir, de manière exhaustive, tous les points significatifs. C'est au cours de cette étape que l'auditeur détermine son champ d'application c'est-à-dire les services, divisions et lieux à auditer.

La planification de la mission prévoit la durée de celle-ci et les ressources à lui affecter.

### - **Programme de vérification ou de travail**

C'est un document interne à la direction ou au service de l'audit interne. Encore appelé planning de réalisation, il permet la répartition des tâches et le suivi de la mission par le chef de mission. La norme 2240 de l'IIA, oblige les auditeurs à élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Il doit faire référence aux procédures à appliquer pour l'identification, l'analyser, l'évaluation et la documentation des informations lors de la mission. En effet, le programme de travail est important aussi bien pour la présente mission que pour celles à venir.

Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Il représente une ligne de conduite pour les auditeurs sur le terrain. Cependant, il peut être éventuellement ajusté et approuvé rapidement au cours de la mission.

### 2.1.3. Exécution de la mission

D'après la norme 2300 de l'IIA, c'est au cours de cette phase que sont identifiées, analysées, évaluées et documentées les informations nécessaires. La phase d'exécution commence par la réunion d'ouverture à l'issue de laquelle, l'équipe de mission élabore le programme de travail.

#### - Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est un premier contact entre les différentes parties. Elle ne marque pas le début de la mission comme d'aucun pourrait le penser, mais le commencement de la phase de réalisation. « La présentation des participants et la description du déroulement de la mission dans ses grandes lignes sont faites par le responsable de l'audit au cours de la réunion d'ouverture » (GIESEN, 2008 :115). Cette réunion ne peut donc pas être faite avant l'établissement d'un plan de travail par les auditeurs. Elle fait tomber les appréhensions entre les auditeurs et les audités et établit la transparence.

#### - Mise en œuvre du programme de vérification ou travail sur le terrain

C'est la mise en œuvre des contrôles programmés et validés par le Chef de la mission. L'auditeur déroule le questionnaire de contrôle interne (QCI). Il a pour objectif, selon IGALENS & al. (2008 : 55), d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission et particulièrement vers les opérations les moins maîtrisées. Le QCI est une grille d'analyse qui porte un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de la structure ou de la fonction auditée. Le déroulement du QCI implique l'utilisation des divers outils étudiés précédemment qui permettront de répondre aux cinq questions fondamentales : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

L'auditeur a recours à la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). ALLEGRE & al. (2008 :81), définissent la FRAP comme un document par lequel l'auditeur renseigne chaque dysfonctionnement, conclut chaque étape de son travail de terrain et échange avec les audités. Tout dysfonctionnement, anomalie, erreur, malversation, ou insuffisance constaté par l'auditeur est noté et signalé sous forme de FRAP.

Pour parvenir à des conclusions pertinentes en réponse aux interrogations du management, toute observation doit être testée. « Une observation est dite prouvée lorsque : les informations recueillies sont indispensables, fiables, pertinentes et utiles » (RENARD, 2010 :283).

## - **Cohérence et validation des observations**

Après que les informations recueillies sur les FRAP aient été prouvées, les auditeurs procèdent par un travail de synthèse à la vérification de la cohérence d'ensemble de ses observations. Cette vérification s'effectue sur deux plans : la cohérence horizontale et celle verticale. S'agissant de la cohérence horizontale, « l'auditeur doit regarder si les risques mis en évidence ont trouvé, ou non, une réalisation dans les dysfonctionnements » (RENARD, 2010 :284). L'auditeur s'assure que les anomalies relevées proviennent de la réalisation des risques. Le cas échéant, il s'assure que ces derniers n'induisent pas d'autres risques plus étendus.

Pour RENARD (2010 :285), la cohérence verticale quant à elle, consiste à classer et à comparer, dans un ordre logique, tous les constats réalisés à propos des différentes phases d'un même cycle ou d'un processus.

La cohérence de l'ensemble des observations assurée, l'auditeur valide ses constats par un travail de synthèse. Chaque constat répertorié dans les FRAP doit faire l'objet de recoupage. L'auditeur compare les informations de plusieurs sources avant de les porter à la connaissance du responsable de la structure auditée pour recueillir sa réaction. La validation individuelle est suivie d'une validation générale qui peut se faire au cours de la mission ou en fin de mission. Un schéma récapitulatif des deux premières phases de la conduite d'une mission d'audit est présenté en annexe (voir annexe 1). Il met aussi en exergue la nécessité de révision continue du référentiel de contrôle interne.

### **2.1.4. Conclusion de la mission**

« Chaque mission doit donner lieu à la rédaction d'un rapport présentant des conclusions et des recommandations » (BENARD, 2010 :25). Ainsi, la méthodologie de conduite d'une mission d'audit s'achève toujours par la rédaction du rapport d'audit. Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission conformément à la norme 2400 de l'IIA. Au cours de cette phase, l'auditeur revient dans son bureau. Il y rédige le projet de rapport d'audit qui fera l'objet de validation lors de la réunion de clôture. Après amendement et validation, le rapport définitif est établi.

## - **Projet de rapport d'audit**

Ce rapport est appelé « projet de rapport » pour trois raisons évoquées par RENARD (2010 :289). D'abord parce qu'il n'a pas encore fait l'objet de validation générale. Ensuite on y note une absence des réponses des audités aux recommandations faites. Enfin, il ne

comporte pas encore le plan d'action. C'est ce document qu'on joint au rapport définitif et sur lequel l'audit indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations acceptées. Il constitue l'ordre du jour de la réunion de clôture.

#### - **Réunion de clôture**

Elle requiert la présence des audités et des auditeurs car il s'agit d'exposer les conclusions et les recommandations qui figureront dans le rapport définitif. Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport doivent être présentées en fonction de leur importance. Pour s'assurer qu'elles ont été comprises et acceptées, les recommandations devront par la suite faire l'objet de discussion avec les audités. Ainsi, ces derniers seront en mesure de mettre en œuvre les actions correctives correspondantes.

#### - **Rapport d'audit interne**

Le rapport d'audit atteste du bon déroulement de la mission c'est-à-dire que les recommandations ont été acceptées et des actions correctives engagées. Ainsi, RENARD & al. (2011 :79) affirment que, le rapport définitif est l'exact compte rendu des opérations d'audit. Il donne une vision claire de l'état du contrôle interne de l'activité auditée, ses forces et ses faiblesses. Le rapport communique aux responsables et à la hiérarchie les conclusions de la mission d'audit. Il éclaire aussi les dirigeants sur la capacité de la structure auditée à accomplir sa mission. Pour ce faire, il doit à cet effet être clair, concis, exact, objectif et complet. Le rapport contient un plan d'action indiquant, les responsables de la mise en œuvre de chaque recommandation acceptée et le délai de réalisation.

### **2.1.5. Phase de suivi des recommandations**

La mission d'audit s'achève par la phase de suivi des recommandations ou surveillance des actions de progrès. Ainsi, la norme 2500 de l'IIA stipule que, le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système de surveillance des recommandations. Ceci dans le souci de mesurer l'efficacité réelle des travaux de l'audit. En effet les auditeurs pourront évaluer la correspondance des solutions proposées aux problèmes rencontrés. Ainsi, ils alimentent leurs dossiers d'audit pour parfaire les missions ultérieures.



## 2.2. Outils de conduite d'une mission d'audit

Plusieurs outils sont mis à la disposition de l'auditeur interne pour la conduite d'une mission d'audit. RENARD (2010 :330) retient deux types d'outils d'audit : les outils d'interrogation et les outils de description.

### 2.2.1. Outils d'interrogation

Ces outils aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à celles qu'il se pose. Ce sont : les sondages statistiques ou échantillonnages, les interviews et questions écrites, les vérifications et rapprochements divers.

#### - Sondages

La périodicité des audits met l'auditeur dans l'incapacité de contrôler toutes les opérations de la structure audité. Il doit donc procéder à un sondage des pièces à auditer. Le sondage est souvent qualifié d'outil obsolète parce qu'il n'est pas exhaustif.

Selon SARDI (2002 :165), « le sondage est caractérisé par :

- le prélèvement d'une partie de la population à étudier ;
- l'étude des caractères observés sur l'échantillon ;
- l'extrapolation des observations à l'ensemble étudié ».

Ainsi, le sondage permet à l'auditeur de conclure sur l'ensemble des opérations par déduction.

#### - Interviews et questions écrites

L'interview n'est ni un interrogatoire ni une conversation. RENARD (2010 :336) édicte sept règles pour la conduite d'une bonne interview :

- respecter la voie hiérarchique ;
- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;
- adhérer aux conclusions de l'interview ;
- conserver l'approche système en évitant toute question à caractère subjectif ;
- savoir écouter ;
- considérer son interlocuteur comme un égal.

Les questions écrites peuvent être administrées avant l'interview. Elles permettent de préparer et de réduire le temps passé avec l'interviewé.

#### - Vérifications et rapprochements divers

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés que l'auditeur utilise au cours de sa mission. LE COLLECTIF LAROUSSE (2011 :1135), définit la vérification comme l'action de contrôler quelque chose pour s'assurer de sa conformité, de sa légalité.

Les rapprochements ont pour objectif de valider l'identité d'un élément provenant de deux sources différentes. Aussi, RENARD (2010 :346) affirme que les auditeurs ont recours à ces procédés pour s'assurer de la validité des opérations effectuées : toute erreur donne lieu à une recherche causale.

### **2.2.2. Outils de description**

Les outils de descriptions aident à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. On en dénombre six : l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit.

#### **- Observation physique**

C'est l'action de regarder attentivement quelque chose pour en tirer des conclusions. RENARD (2013 :327) décrit trois conditions à observer pour l'observation physique :

- elle ne doit pas être clandestine : l'audit se veut transparent ;
- elle ne doit pas être ponctuelle : elle peut durer un certain temps ou être répétitive ;
- elle doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle valide elle-même.

#### **- Narration**

Bien que très élémentaire, la narration n'est pas un outil à négliger pour autant. Elle consiste en un exposé détaillé des faits. Lorsqu'elle est faite par l'audité, l'auditeur se contente d'écouter et de noter. On parle de narration par l'auditeur lorsqu'il se contente de raconter des faits issus de ses observations, constats et conclusions.

Comme pour ironiser, RENARD (2010 :355) affirme que la narration n'exige aucune formation spéciale ni pour la solliciter, ni pour la transcrire si ce n'est celle de la bonne écriture. Ainsi dit, la narration peut être utilisée par tout auditeur junior ou senior mais doit être transcrite fidèlement et lisiblement.

#### **- Organigramme fonctionnel**

Selon LAFEUILLE (2011 :9), l'organigramme fonctionnel est souvent approché sous forme d'une répartition de postes. Chaque agent assure un certain nombre de responsabilités et de tâches en fonction des besoins du domaine et des compétences requises. Il diffère de

l'organigramme hiérarchique construit par le responsable du service. L'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur qui le dessine à partir des informations recueillies. RENARD (2013 :332), préconise sa construction au début de la mission ou au début de la phase de réalisation.

#### - **Grille d'analyse des tâches**

Elle met en relation l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et permet de justifier les analyses de postes. « La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail » RENARD (2010 :357). Elle est donc statique et permet à l'auditeur de déceler les combinaisons de tâches incompatibles et d'analyser les charges de travail de chacun. En effet certaines tâches doivent être impérativement séparées dans l'exécution d'une opération. SARDI (2002 :66) met en exergue trois étapes d'une opération qui doivent être séparées sans équivoques et confiées à trois personnes ou organes différents. Ce sont: l'autorisation, l'exécution ou la réalisation de l'opération y compris le règlement, la supervision et le contrôle.

#### - **Diagramme de circulation**

« Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité. Il indique leur origine et leur destination et donne donc une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports » (RENARD ,2010 :361). Contrairement à la grille d'analyse des tâches, il est dynamique et permet à l'auditeur de schématiser la transmission de l'information tout en positionnant les zones de contrôle. Le flow chart permet de comprendre les processus complexes et de mettre en évidence les faiblesses de procédures.

#### - **Piste d'audit ou chemin d'audit**

A l'origine, outil de contrôle comptable, la piste d'audit est utilisée par l'auditeur interne comme un moyen d'investigation générale. Son élaboration consiste en la mise en place d'un processus avec une description claire et exhaustive du chemin des opérations, de leur documentation et de leur contrôle. Selon RENARD (2003 :174), c'est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine.

Cette définition est confirmée par SADI (2009 :275) lorsqu'il soutient que le chemin d'audit permet de reconstituer, dans un ordre chronologique, les opérations. Aussi, il permet d'expliquer les soldes d'un arrêté à l'autre et de justifier toute opération par une pièce d'origine. A partir de la piste d'audit, il doit être possible de remonter par un cheminement

ininterrompu au document de synthèse. La piste d'audit assure la traçabilité des opérations en remontant d'un document ou d'un résultat à la source de celui-ci en passant par les phases intermédiaires.

La connaissance des outils est très importante lors de la conduite d'une mission d'audit. Elle facilite le choix de l'auditeur suivant ses besoins et ses objectifs à atteindre. Ces outils sont utilisés dans un processus dont la démarche se décline comme suit.

On retiendra que l'audit interne est une activité périodique effectuée pour s'assurer de l'efficacité et de la mise en œuvre effective du contrôle interne. Il correspond au deuxième niveau de contrôle et nécessite le suivi d'une démarche spécifique pour la conduite d'une mission d'audit. Elle va de la phase de planification à celle de conclusion en passant par la phase d'exécution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La revue de littérature nous a permis d'appréhender les concepts de gestion de trésorerie, de risques bancaires et d'audit interne. Les connaissances théoriques acquises sur la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne nous permettent de décliner notre modèle d'analyse ainsi qu'il suit.

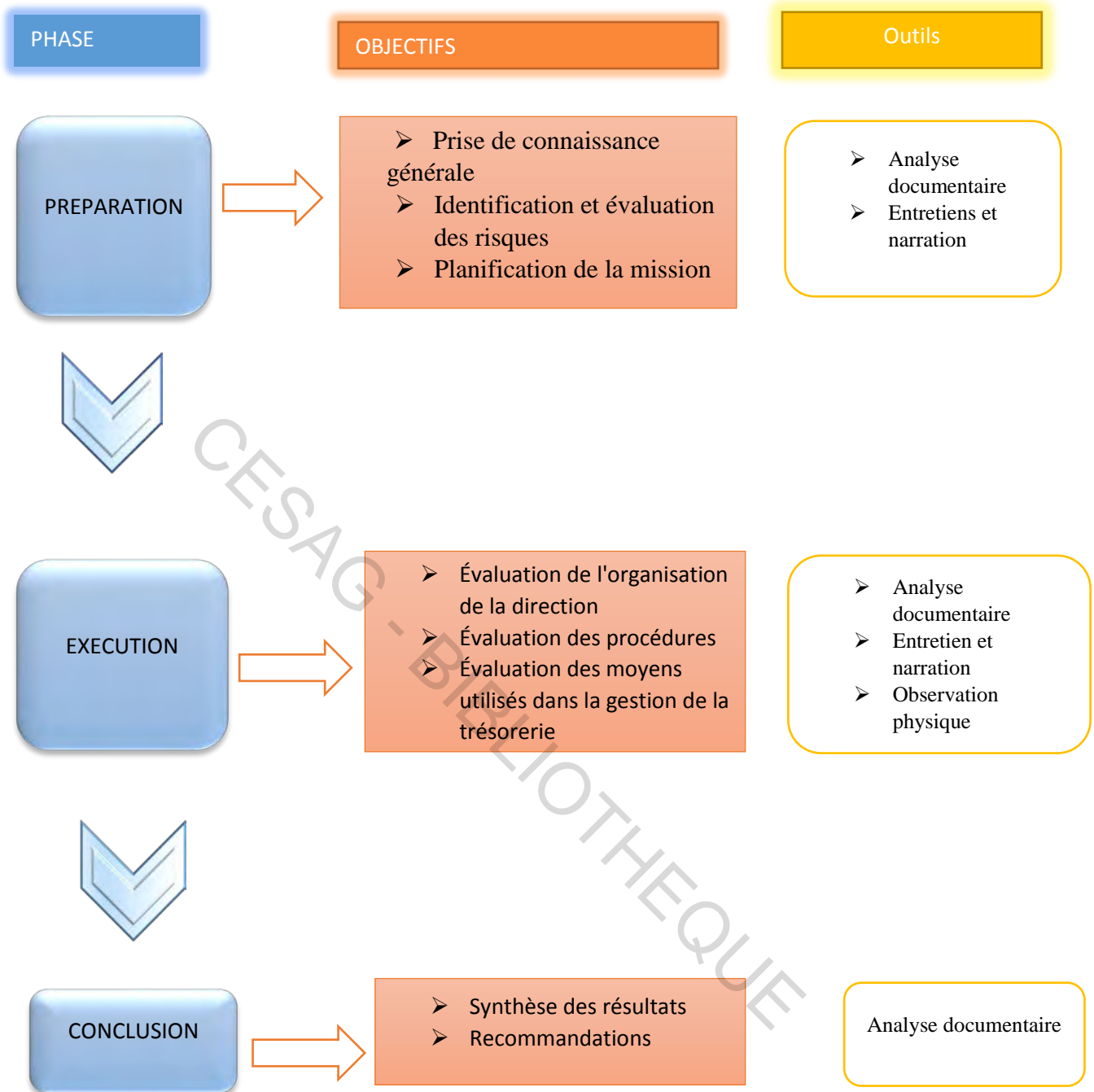
### **3.1. Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse fournit une approche conceptuelle du problème. Pour la réalisation de l'audit de la gestion de la trésorerie de UBA Burkina, nous mettrons en œuvre le modèle d'analyse suivant.

#### **3.1.1. Présentation du modèle d'analyse**

L'audit consiste à évaluer le dispositif de contrôle interne, à vérifier l'adéquation des procédures avec la réglementation bancaire.

**Figure 2: modèle d'analyse**



Source : nous-même

### 3.1.2. Description de la méthodologie

Conformément aux objectifs définis pour chaque phase, la méthodologie se déroule de la manière suivante :

#### - Phase de préparation

Il s'agit au cours de cette phase d'une prise de connaissance générale de la direction de la trésorerie. Une connaissance des opérations de trésorerie, de son dispositif de contrôle interne, de ses risques. D'abord, nous décrirons les opérations de trésorerie effectuées par la direction de la trésorerie. Ensuite, nous présenterons le dispositif de contrôle interne mis en place à travers ses composantes : objectifs, moyens, système d'information, organisation, procédures. Enfin, nous identifierons les risques auxquels la banque s'expose dans la gestion de sa trésorerie.

Les principaux outils utilisés au cours de cette phase sont l'analyse documentaire, la narration et l'observation physique.

#### - Phase d'exécution

Au cours de cette phase le dispositif de contrôle interne sera évalué. Dans un premier temps, nous évaluerons l'organisation de la direction de la trésorerie (organisation hiérarchique, définition des postes). Puis nous vérifierons l'existence de procédures écrites, leur adaptabilité, leur objectivité et la séparation des tâches. En outre nous examinerons le système d'information et de la communication (rapidité de circulation et de l'information de l'information). Pour finir, nous évaluerons les méthodes de gestion de la trésorerie: gestion de la liquidité, des devises et du bilan.

#### - Phase de conclusion

Après avoir collecté les informations nécessaires et vérifié leur validité, nous en ferons une synthèse. A la suite de cette dernière, nous rédigerons les recommandations nécessaires à l'amélioration du dispositif de contrôle interne de la direction de la trésorerie.

## **3.2. Méthodes de collecte des données**

Pour obtenir les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'étude, une méthode et des techniques de collecte des données seront utilisées.

### **3.2.1. Méthode de recherche**

Plusieurs méthodes de collecte de données existent. Cependant, celle correspondant au mieux à un audit est la méthode clinique. L'étude se porte sur la gestion de la trésorerie uniquement et non celle de la banque en générale. L'utilisation de la méthode clinique permet donc de se concentrer sur cette direction uniquement. Egalement, elle permet de diagnostiquer les dysfonctionnements et apporter des solutions sous forme de recommandations. La méthode clinique sera alors utilisée dans une approche qualitative.

### **3.2.2. Techniques de collecte des données**

Pour la réalisation de l'audit de la gestion de la trésorerie de UBA-Burkina, plusieurs outils seront utilisés. Ces derniers sont choisis en fonction du temps imparti à notre stage (deux mois) et de la disponibilité des agents.

#### **- Analyse documentaire**

Elle sera utilisée essentiellement pendant la phase de préparation afin de s'imprégner des réalités de gestion de la trésorerie (outils de gestion et risques) au sein de la banque. Aussi, l'analyse documentaire permettra de connaître le dispositif de contrôle interne mis en œuvre. Les documents à consulter sont le manuel de procédure et les fiches de poste, les dossiers et les rapports d'audit interne sur la trésorerie et tout autre document interne à la gestion de la trésorerie.

#### **- Observation physique**

L'observation physique consiste à observer tout ce qui est sur le terrain. Ainsi feront l'objet de ces observations, les éléments suivants :

- l'exécution des tâches afin de vérifier leur conformité avec le manuel de procédures ;
- le processus de traitement des opérations de trésorerie.



- **Narrations et entretiens**

Le type de narration utilisé ici, sera celle de l'audit. Ces narrations seront associées à des entretiens. Les entretiens seront pour la plupart semi-directifs afin d'obtenir le maximum d'informations des personnes auditées.

Le modèle d'analyse qui sera mis en œuvre dans la seconde partie de notre travail est décliné en trois phases : la phase de préparation, d'exécution et de conclusion. Chaque phase est caractérisée par un certain nombre d'objectifs à atteindre. Les objectifs assignés et le temps imparti au stage ont déterminé le choix des outils de collecte de données. Ce sont : l'analyse documentaire, l'observation physique, les entretiens et les narrations avec les audités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les banques évoluent dans un secteur soumis à de nombreux risques. Ces risques sont essentiellement ceux liés au crédit, à la liquidité, à la gestion des taux d'intérêt et de change. A ces risques s'ajoutent ceux spéculatifs, opérationnels ou relatifs à l'activité de marché. De ce fait, le système bancaire fait l'objet d'une réglementation stricte quant à la conduite de ses activités en général et de sa trésorerie en particulier.

L'audit interne bancaire constitue une étape importante pour toute banque cherchant une meilleure optimisation de sa gestion globale. C'est une activité qui, par sa rigueur, parvient à identifier les risques et à accompagner les politiques et les plans. Ainsi, elle permet la maîtrise de l'environnement instable et la complexité des paramètres de gestion et de contrôle.

Après la définition du modèle d'analyse, il sera mis en œuvre dans la deuxième partie par la réalisation de l'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Dans cette partie il s'agira de mettre en application les connaissances recueillies précédemment. Tout comme les autres banques de l'union, UBA-Burkina réalise des audits périodiques afin de se conformer aux prescriptions de la commission bancaire et du comité de Bâle. Certains de ces audits sont orchestrés par la direction d'audit interne à laquelle revient la réalisation de l'audit du siège et des différentes agences. La société Mère c'est-à-dire UBA-Group ou UBA-PLC réalise aussi des missions d'audit au sein de sa filiale.

Dans le chapitre IV, un bref aperçu du groupe UBA sera fait avant de se pencher sur la présentation de sa filiale. Ainsi seront présentés son historique, sa mission, ses valeurs et les directions concernées par l'étude. La mise en œuvre de la méthodologie présentée dans la première partie nécessite une connaissance de l'activité de la trésorerie. Ainsi, le chapitre V sera axé sur la description de la pratique de gestion de la trésorerie à UBA-Burkina. La seconde partie s'achèvera avec la conduite de la mission par l'analyse et à la présentation des recommandations (chapitre VI).

## CHAPITRE 4: PRÉSENTATION DE UBA-BURKINA

Le groupe United Bank of Africa en abrégé UBA Group n'est pas seulement une banque mais une institution financière complète. Elle intègre plusieurs filiales opérant dans divers domaines financiers. Ces domaines sont en autres : la banque d'investissement, la gestion d'actifs, la microfinance, la gestion des fonds de pension, le courtage, l'assurance vie en partenariat avec la compagnie d'assurance Métropolitain Life d'Afrique du Sud, etc. Son siège est à Abuja au Nigéria.

En 2008, elle rachète la Banque Internationale du Burkina (BIB) qui devient UBA-Burkina. C'est en son sein que nous avons effectué un stage de deux mois pour la rédaction du présent mémoire. Dans ce chapitre nous présenterons la structure dans son ensemble puis les différentes structures concernées par l'étude.

### 4.1. Historique, vision et missions de UBA-Burkina

Dans cette section il s'agira de présenter la banque dans son ensemble à travers son historique, sa vision, ses missions et son organisation.

#### 4.1.1. Historique

UBA-BURKINA est une banque au passé riche. Ses origines remontent à 1853 avec la création de la Banque du Sénégal par les français. En 1901, elle prendra la dénomination de Banque de l'Afrique de l'Ouest (BAO) et installe une filiale en Côte d'Ivoire. Il faudra attendre 1945 pour que le Burkina Faso soit doté d'une filiale de la BAO. Celle-ci sera installée à Bobo Dioulasso, la capitale économique du pays. Elle se transformera en Banque Internationale de l'Afrique de l'ouest (BIAO) en 1955.

En 1965, la BAO s'installe à Ouagadougou, capitale politique du Burkina Faso. Elle sera nationalisée en décembre 1974. Puis elle devient la Banque internationale des voltas (BIV) avec un capital de six cent millions de FCFA (600 000 000). En 1984, la Haute Volta devient Burkina Faso. La BIV prend alors le nom de Banque Internationale du Burkina dans laquelle l'Etat détient 51% du capital. Elle deviendra brièvement une filiale de la méridienne BIAO avant de revenir à son ancienne dénomination.

En novembre 2008, la BIB devient membre du Groupe UBA suite au processus d'acquisition de la majorité de son capital. Aujourd'hui, elle a achevé son intégration dans le groupe UBA en devenant le 16 juillet 2012 UBA-Burkina.

#### **4.1.2. Vision, mission et valeurs**

La vision de UBA-Burkina s'inscrit dans celle de sa maison mère à savoir : « Etre incontestablement l'institution leader dominante dans les services financiers en Afrique ». Pour ce faire, des stratégies sont mises en œuvre afin de permettre à chaque filiale de devenir leader en Afrique.

La mission du groupe UBA quant à elle, se définit comme suit : « Etre un modèle pour le business africain en créant une valeur supérieure pour toutes les parties prenantes, en se conformant aux normes professionnelles et d'éthique, et en construisant une institution endurente ».

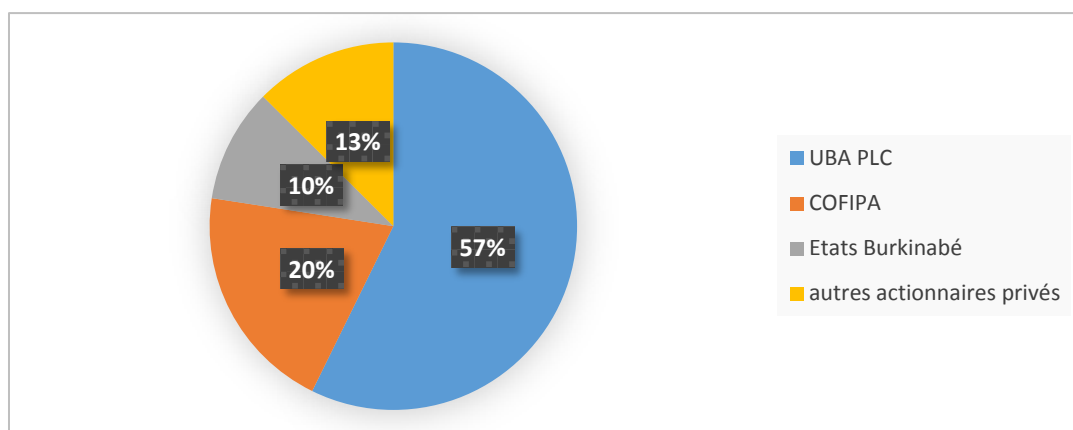
Afin de réaliser sa mission et d'atteindre sa vision, le groupe UBA a mis en place une culture d'entreprise qui s'articule autour de quatre (4) valeurs fondamentales. Elles sont représentées par le sigle « HEIR », connues et partagées par tous. Ce sont l'Humilité, l'Empathie, l'Intégrité et la Résilience.

### **4.2. Présentation générale de UBA-Burkina**

Il s'agit ici de donner des informations d'ordre général sur la filiale de UBA située au Burkina Faso et de présenter sa structure organisationnelle.

#### **4.2.1. Forme juridique et activités**

UBA-Burkina est une société anonyme au capital social de 18 566 220 000 FCFA. Ce capital est détenu à 57,28% par la maison mère. La COFIPA (Compagnie Financière de Patrimoine et de Participation), l'Etat burkinabé et des actionnaires privés se répartissent respectivement le reste : 20,16%, 10,02% et 12,54%.

**Figure 3:répartition du capital social de UBA Burkina**

Source : Nous-même à partir du rapport annuel de 2012 de UBA Burkina

UBA-Burkina a son siège social à Ouagadougou sur l'avenue Dimdoloobsom. Avec 450 salariés et plus de 100 000 clients, elle est la plus grande filiale du groupe UBA à l'extérieur du Nigéria.

Cette banque offre divers services qui s'adaptent aux besoins de ses clients. Avec ces derniers, elle recherche une plus grande proximité avec ses agences et cash point disséminés dans le pays. On dénombre, à ce jour, 26 agences dont 8 cash point<sup>5</sup> et 35 DAB (Distributeurs Automatiques de Billets).

Le 21 décembre 2012, UBA Burkina s'est vue décerner deux trophées au cours de la 2<sup>ème</sup> édition de la nuit des trophées des meilleures banques et établissements des PME. Le trophée de la « meilleure banque d'appui aux TIC » et celui de la « meilleure banque d'appui aux énergies renouvelables ».

#### 4.2.2. Structure organisationnelle

UBA-Burkina comprend plusieurs services regroupés en département puis en treize (13) directions. C'est une société constituée d'un Conseil d'Administration avec un directeur général. Le Conseil d'Administration est composé du Président du conseil d'administration, des représentants permanents des différents actionnaires, de l'administrateur Directeur général et de quatre (4) autres administrateurs.

En dessous du conseil d'administration se trouve le comité exécutif de direction. Il a à sa tête le directeur général en la personne de Monsieur Alphonse KADJO.

(Voire organigramme en annexe 2)

<sup>5</sup> Un cash point est une forme réduite d'agence. C'est un point de caisse où l'on effectue uniquement des opérations de caisse.

### **4.3. Présentation des directions concernées par l'étude**

Les directions de l'audit et du contrôle interne seront présentées dans cette section. Mais avant tout propos, il faut noter que les directions de l'audit et celle du contrôle interne étaient précédemment jumelées. La scission s'est opérée en juillet 2012 sur ordre de la maison mère au Nigéria, le contrôle entrant désormais dans le processus opérationnel de la banque.

#### **4.3.1. Direction de l'audit**

La direction de l'audit est indépendante et liée fonctionnellement au Directeur général. Elle est structurellement liée au comité d'audit qui siège au Conseil d'administration et rend compte au groupe. Cette direction est composée de trois (3) départements que sont : le département de l'audit des directions du siège, le département de l'audit des agences et celui de l'audit informatique et technologique.

Ces départements sont coiffés par un directeur de l'audit interne qui est chargé de planifier, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de la direction. Il assure l'exécution du planning annuel approuvé par le conseil d'administration. Le directeur de l'audit interne est l'interface entre la banque et les instances de contrôle externes : les commissaires aux comptes, la commission bancaire et l'audit du groupe.

##### **- Département de l'audit des directions du siège**

Ce département assure l'audit des différents départements du siège et les missions d'investigation sur les cas de fraude. Les missions d'audit se font suivant un planning approuvé par le Conseil d'administration.

##### **- Département de l'Audit des agences**

Il s'occupe, au cours de l'année, de l'audit des 26 agences et de cash point. Un audit au minimum est réalisé par agence et par année. Aussi, ce département est chargé de répondre aux lettres de confirmations de solde envoyées par les entreprises clientes ou leurs commissaires aux comptes.

##### **- Département de l'Audit informatique et technologique**

Il s'occupe de la vérification et du contrôle des applications du système informatique ainsi que de la banque en ligne (gestion des produits et fonctionnement des GAB).



### 4.3.2. Direction du contrôle interne

Elle a en charge la vérification quotidienne de l'ensemble des transactions effectuées par la banque. Le contrôle interne au sein de UBA-Burkina est chargé du contrôle a priori et a posteriori. Dans le premier cas, avant la saisie de toute transaction dans le système, les contrôleurs vérifient la conformité et la régularité des documents et y apposent leur cachet. Le contrôle a posteriori revient à vérifier la conformité de toutes les transactions inscrites dans le système. Ainsi, les contrôleurs s'assurent que les pièces comptables fournies par les agents des Opérations sont conformes.

La direction du contrôle est composée de deux (2) départements : le département du contrôle des départements du siège et celui des agences. Ces départements sont coiffés par le Directeur du contrôle interne. Celui-ci assure la coordination de toutes les opérations de contrôle. Il reçoit et transfère les rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels des contrôleurs à la maison mère.

#### - Contrôle des départements du siège

Le contrôle des départements du siège est assuré par plusieurs employés qui se répartissent les différents départements. Ils effectuent le contrôle a priori des ordres de transfert, des dossiers de crédits, des factures de dépenses des services généraux et des pièces comptables des ressources humaines. Pour ce qui est du contrôle a posteriori, les contrôleurs effectuent des rapprochements entre les pièces comptables fournies par les agents chargés de la saisie et les informations introduites dans le système informatique. Aussi les contrôleurs vérifient les registres d'ouvertures de comptes, de rejets des chèques et les opérations de change de la trésorerie.

#### ➤ Contrôle des agences

Chaque agence dispose au moins d'un contrôleur interne qui est chargé de la supervision des activités de l'agence. Cependant il convient de noter que pour certaines opérations comme ceux de crédits, le contrôle est centralisé au siège.

Après avoir changé plus d'une fois de dénomination, la banque qui fait l'objet de cette étude devient UBA- Burkina en 2008. Il faut admettre néanmoins que toutes ces mutations ont contribué à faire d'elle la plus grande filiale du groupe UBA en dehors du Nigéria.

C'est une société anonyme avec un conseil d'administration et un directeur général. UBA-Burkina est divisée en treize directions dont deux ont été présentées dans ce chapitre car ayant

une relation directe avec le thème développé. Ce sont les directions de l'audit, du contrôle interne qui sont elles-mêmes subdivisées en départements.

Après une brève présentation de la banque et des directions concernées, nous déroulerons notre modèle d'analyse. Ainsi, nous décrirons dans le chapitre suivant les activités de la trésorerie au sein de UBA-Burkina et le dispositif de contrôle interne associé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE 5: DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE UBA-BURKINA

Sujet de préoccupation permanente, résultante de la gestion et du fonctionnement de toute entreprise, la trésorerie, véritable nerf de la guerre mérite d'être gérée. Pour ce faire, il faut anticiper et anticiper ne s'improvise pas. Il convient alors de comprendre les opérations de trésorerie, de mettre en place des dispositifs susceptibles de pallier aux risques liés à l'activité. A UBA-Burkina, la gestion de la trésorerie est l'apanage d'une direction. On dit souvent « la trésorerie » pour désigner cette direction. Celle-ci est entièrement consacrée aux opérations de trésorerie qui soutiennent le besoin du client.

Ce chapitre constitue la première étape de notre modèle d'analyse. Ainsi, nous décrirons dans les lignes subséquentes les opérations de la direction de la trésorerie et le dispositif de contrôle interne. Une analyse documentaire et des entretiens permettront d'atteindre d'effectuer ces descriptions. Puis nous conclurons en identifiant les risques relatifs aux différentes opérations de trésorerie.

## 5.1. Opérations de trésorerie

La direction de la trésorerie effectue des opérations de plusieurs natures. Celles-ci permettent à la banque de faire des profits et d'honorer à ses engagements.

### 5.1.1. Opérations de transfert et de change

Il est question essentiellement de la description des opérations de transferts, de change. Cependant il faut noter qu'une opération de transfert peut emmener une opération de change.

#### 5.1.1.1. Opérations de transferts

C'est une opération qui consiste au mouvement de capitaux d'un compte à un autre ou d'un lieu à un autre. Les transferts regroupent, ceux domestiques (dans la zone UEMOA) et étrangers (en dehors de la zone). Ils sont règlementés par le règlement n°09/2010/cm/UEMOA/ relatif aux relations financières extérieures des états membres de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

La direction de trésorerie doit s'assurer du respect de la réglementation et de la disponibilité des fonds. Aussi, elle est continuellement à la recherche de correspondants à l'international et de partenaires. Ceci dans l'objectif de faciliter les transferts et réduire leurs coûts au bonheur

des clients. La trésorerie s'assure également de la compensation résultant des différentes opérations effectués avec les divers moyens de paiement (chèque, billet à ordre, carte électronique, etc.).

#### **5.1.1.1.1. Transferts UEMOA**

Les transferts zone UEMOA sont ceux qui se font entre les huit pays membres de l'union. Ils sont soumis à une réglementation stricte. En effet, pour les transferts émis dont le montant n'excède pas cinq cent milles (500.000) FCFA aucune pièce justificative n'est requise pour l'opération. La trésorerie s'assure uniquement de l'identité du demandeur et du bénéficiaire. Ces transferts peuvent avoir des origines diverses : les règlements de la livraison de marchandises, les paiements de frais portuaires, de commission, frais de publicité, salaires et honoraires, etc.).

#### **5.1.1.1.2. Transferts hors UEMOA**

Les transferts étrangers regroupent ceux effectués ou reçus de tous pays non membres de l'UEMOA. Ceux à émettre requièrent une justification dont les pièces à fournir sont les :

- une autorisation de change ;
- une justification de transfert : elle peut varier suivant le montant du transfert. Pour un montant inférieur à 500 000 FCFA, elle n'est pas nécessaire. Lorsque le montant est compris entre 500 000 FCFA et 10 000 000 de FCFA, la présentation d'une Déclaration Préalable d'Importation (DPI) est indispensable. Les transferts de plus de 10 000 000 de FCFA quant à eux, requièrent une Attestation d'Importation (AI).

#### **5.1.1.2. Opérations de change**

C'est une opération de conversion d'une devise en une autre devise. Les fonctions de la direction de la trésorerie en ce qui concerne les opérations de change peuvent se résumer en quatre points. D'abord, elle veille au respect de la réglementation en vigueur. Ensuite, elle s'assure de la disponibilité des devises souhaitées par les clients dans le compte caisse ou dans les comptes nostro<sup>6</sup>. Ainsi, elle amenuise au maximum les intérêts débiteurs de ces comptes. En outre, la direction s'informe quotidiennement du cours des différentes devises pour endiguer le risque de change. De la sorte, chaque jour elle publie la feuille de taux qui décrit les cours auxquels les différentes devises pourront être vendues ou achetés. Enfin, elle réalise des opérations d'arbitrage qui consiste en la vente et à l'achat d'une devise. Elle permet alors à la banque de réaliser des bénéfices substantiels.

<sup>6</sup> Comptes de la banque chez ses correspondants

Les opérations de change effectuées par la direction de la trésorerie sont des opérations de change manuel et des opérations de change par transfert.

#### **5.1.1.2.1. Opérations de change manuel**

Ces opérations sont effectuées avec les bureaux de change et les personnes physiques. Elles se font uniquement sur quatre devises que sont : l'Euro noté EUR, le Dollar américain noté USD (United States Dollar), le franc Suisse noté CHF (Confederation Helvetica Francs), le dollar canadien noté CAD (Canadian Dollar) et la livre sterling notée GBP (Great British Pounds). La réglementation de cette activité ne permet pas à une personne physique d'échanger plus de 2 000 000 de FCFA en devises. Pour tout achat de devise supérieur à 500 000 FCFA, l'opération nécessite la présentation d'un passeport ou d'un billet de voyage.

#### **5.1.1.2.2. Opérations de change par transfert**

Elles portent sur sept devises : l'Euro, le Dollar américain, le franc Suisse, le dollar canadien, la livre, le Naira noté NGN, et le francs CFA de l'Afrique centrale noté XAF.

La trésorerie s'assure également de la convertibilité des devises pour les opérations par cartes électroniques VISA.

### **5.1.2. Gestion de la liquidité**

La direction de la trésorerie s'assure de la gestion de la liquidité à travers celle des fonds de pension et des prêts interbancaires et celle des immobilisations et du cash. Elle calcule au quotidien un ratio appelé « non earning ratio » (ratio des ressources non encore utilisées) qui mesure l'employabilité des ressources de la banque. La valeur de ce ratio, pour chaque filiale, est fixée au niveau du groupe UBA.

#### **5.1.2.1. Fonds de pension et opérations interbancaires**

La trésorerie effectue des opérations auprès de la BCEAO et des autres banques dans le but d'assurer sa liquidité. Ainsi, elle a recours à des fonds de pension ou à des prêts interbancaires suivant ses besoins et les taux du marché interbancaire. Un calcul d'enjeu s'impose alors à elle, pour l'obtention des fonds nécessaires à moindre coût.

### **5.1.2.1.1. Fonds de pension**

On parle de fonds de pension lorsque la banque se refinance auprès de la banque centrale. La banque a alors recours à des prises de pension directe ou des injections de liquidité.

La prise de pension directe revient pour une banque, à se faire refinancer auprès de la banque centrale. Cette opération se fait quotidiennement à un taux fixe (3,5% en ce moment). Elle se révèle souvent plus couteuse que l'injection de liquidité.

De façon hebdomadaire, la banque centrale décide d'injecter une somme donnée dans le circuit économique. D'abord, les banques en besoin de liquidité proposent chacune un montant et un taux. Ces taux et ces montants sont fixés par la direction de la trésorerie suivant l'obligation incessante de liquidité ou non. Ensuite les propositions sont alors classées de façon décroissante suivant le taux. Enfin, la banque centrale procède à l'injection de la liquidité, dans cet ordre, jusqu'à la limite des fonds prévus.

### **5.1.2.1.2. Prêts et emprunts interbancaires**

En fonction de sa liquidité, la trésorerie peut engager la banque en prêtant à d'autres banques ou établissements financiers (cas d'excédent de liquidité). Elle peut aussi emprunter auprès de ces derniers (cas de déficit de liquidité). Ces opérations s'accomplissent sur le marché interbancaire.

S'agissant des prêts interbancaires, la trésorerie fixe leurs montants et leurs taux. Les taux peuvent varier en fonction de la banque cliente : de sa qualité de signature et de la qualité de ses relations avec UBA-Burkina.

Les emprunts interbancaires consistent pour la banque à se refinancer auprès des confrères. Le taux des emprunts interbancaires est fixé par ces derniers. En fonction des taux proposés, la direction de la trésorerie décide du montant et de la banque ou de l'établissement financier avec lesquels sera conclu l'emprunt.

### **5.1.2.2. Gestion du bilan**

La direction de la trésorerie assure la gestion du bilan de la banque. Elle gère le portefeuille de la banque et son cash.

#### **5.1.2.2.1. Gestion de portefeuille**

Un portefeuille est un ensemble de titres (actions ou obligations) détenus par une personne physique ou morale. La direction de la trésorerie gère le portefeuille de la banque ou des

portefeuilles pour le compte de ses clients. Ce sont des titres de participation, des obligations, des bons d'état ou des prêts à terme.

Les décisions d'achat et de vente des titres sont faites suivant la liquidité de la banque et les opportunités du moment. Elles revêtent aussi un aspect stratégique qui doit toujours respecter les ratios prudentiels.

#### **5.1.2.2.2. Gestion du cash**

Le cash de la banque est constitué par l'ensemble des billets et des pièces qu'elle détient. La trésorerie veille au respect des limites de cash fixées pour chaque agence. Ces limites peuvent varier d'une agence à une autre et sont fixées selon plusieurs critères :

- les objectifs de la banque ;
- les besoins de chaque agence ;
- les habitudes des clients ;
- les conditions d'assurance (la global de banque).

La gestion du cash tient également compte des fonds disponibles dans les distributeurs automatiques de billets pour éviter l'oisiveté des fonds et les risques de vol. Gérer le cash c'est aussi s'assurer du rapatriement quotidien des fonds collectés à la BCEAO. En effet l'ensemble des billets et pièces de toutes les agences sont centralisés au siège et déposés auprès de la BCEAO tous les jours. La banque effectuera alors deux opérations simultanément : elle dépose les fonds collectés et emprunte le cash nécessaire pour assurer les opérations de la journée.

Après la présentation des différentes opérations de la direction de la trésorerie de UBA-Burkina, suivra la présentation du dispositif de contrôle interne relatif à ces opérations.

## **5.2. Dispositif de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie**

Afin d'assurer la maîtrise des risques liés à la gestion de la trésorerie, un dispositif de contrôle interne est mis en place au sein de UBA-Burkina. Dans cette section, nous décrirons les composantes de ce dispositif. Il est constitué d'un ensemble d'objectifs, de moyens, d'un système d'information et de communication, d'une organisation, de procédures et d'une supervision.

## 5.2.1. Objectifs, moyens, système d'information et organisation

Les objectifs assignés à la direction de la trésorerie s'inscrivent dans les objectifs du contrôle général de la banque. Pour atteindre ces objectifs, des moyens sont mis à sa disposition et un système d'information assure la circulation de l'information.

### 5.2.1.1. Objectifs et moyens de la gestion de la trésorerie

Pour mener à bien les opérations de trésorerie et assurer la pérennité de la banque, des objectifs sont fixés à la direction de la trésorerie. A ces objectifs, sont associés des moyens afin de les réaliser.

#### 5.2.1.1.1. Objectifs de la gestion de la trésorerie

L'objectif général de la direction de la trésorerie est d'améliorer la valeur nette de la banque par la gestion des fonds de la manière la plus appropriée. Les objectifs du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie s'inscrivent dans ceux du contrôle interne général. Ce sont : la protection du patrimoine, la fiabilité des informations, le respect des lois, règlements et contrats et l'efficacité des opérations.

La direction de la trésorerie gère le portefeuille de la banque (titres de participation, bons d'Etat, obligations, etc.) et sa liquidité qui constituent l'essentiel de son patrimoine. Elle décide de l'acquisition et de la cession des titres de la banque en fonction de ses besoins en liquidité. Elle assure la liquidité de la banque pour lui permettre d'honorer ses engagements et aussi d'éviter la thésaurisation.

En outre, la direction de la trésorerie fixe les taux des dépôts à terme, ceux lors des injections de liquidité. Ces taux sont fixés de manière à endiguer les risques de taux d'intérêt. Ainsi, elle emprunte à un taux faible et prête à un taux plus élevé et réalise alors des bénéfices substantiels.

La banque, vivant au milieu de règles strictes, compose continuellement avec des lois, des règlements, des obligations et des habitudes. Ces derniers lui laissent une petite marge de manœuvre. Ainsi, la trésorerie veille continuellement, au respect de ces règles et des limites de liquidité fixées à chaque agence et celles fixées par le groupe UBA.

La trésorerie a aussi des objectifs en matière de change. Elle fixe les taux de change en fonction des cours journaliers. L'efficacité des opérations de trésorerie de change peut être mesurée à travers ses résultats de change et de réévaluation, par le calcul des intérêts nets qu'elle réalise au profit de la banque.



### 5.2.1.1.2. *Moyens mis à la disposition de la direction de la trésorerie*

L'atteinte des objectifs précités nécessite la mise à disposition de la direction de la trésorerie un certain nombre de moyens. Des moyens humains, financiers et techniques sont mis à la disposition de la direction de la trésorerie.

#### ➤ **Les moyens humains**

Le personnel de la direction de la trésorerie de UBA-Burkina est composé de quatre personnes dont une directrice pays. Elles supervisent les opérations de trésorerie du siège et celles des agences. Un calendrier de formation est mis en place par la direction des ressources humaines pour assurer la formation du personnel de la direction.

#### ➤ **Les moyens financiers**

Un budget général est alloué à la direction de la trésorerie. Il comprend un budget d'investissement, un budget de fonctionnement et un budget d'exploitation. En effet un montant forfaitaire est mis à la disposition de la trésorerie pour assurer les achats de devises et de titres (budget d'exploitation). Le budget de fonctionnement assure la bonne marche de la direction : il est constitué de l'ensemble des salaires des agents de la trésorerie.

#### ➤ **Les moyens techniques**

Plusieurs instruments extra comptables sont utilisés par la direction de la trésorerie pour le suivi de ses activités. On peut citer le « trading blotter » et le « daily market flash ».

Le « trading blotter » est un instrument permettant le suivi de la position globale de la banque dans chaque devise. La position d'une banque en devise est obtenue en faisant le solde des avoirs en devises des comptes « nostro ». Puis à ce solde, on ajoute les avoirs en cash de devises soustraction faite des avoirs des clients et du solde des comptes « lori » en devises. L'imputation des données dans le « trading blotter » nécessite un « FX Deal slip ». Le « FX Deal slip » est un feuillet carboné à trois exemplaires sur lequel on inscrit le montant de la transaction, le taux de change et le nom du client. Pour des raisons techniques toute transaction de plus de 5 000 000 FCFA fait l'objet d'un « FX Deal slip ». A la fin de la journée, le cumul des transactions de moins de 5 000 000 FCFA est imputé dans le « trading blotter ». Ainsi, l'équilibre entre « trading blotter » et système informatique de la banque est rétabli.

Le « daily market flash » est un outil extracomptable qui assure le suivi de la liquidité. Il donne un état des emprunts et des prêts de la banque. Cet instrument est comparé à la balance en fin de journée afin de s'assurer de l'imputation de tous les mouvements de liquidité. Des Money Market deal slip (MM deal slip) servent à l'imputation des opérations du marché monétaire dans le système information de la banque.

### **5.2.1.2. Système d'information et organisation**

Le système d'information est un ensemble intégré dans la banque. Il assure, pour la trésorerie, sa relation avec les opérationnels.

#### **5.2.1.2.1. Système d'information et de communication**

A UBA-Burkina, des rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels sont envoyés par les opérationnels à la direction de la trésorerie. On peut citer le « cash limit overnight » qui est envoyé chaque jour en fin de journée au siège par les Branch Operating Manager (BOM) ou gestionnaires des opérations de chaque agence. Il donne les montants par caisse et par devise détenus par les différentes agences. Ces montants sont centralisés au siège par le Branch Manager (BM) ou chef d'agence. Un reporting est ensuite envoyé à la direction de la trésorerie qui vérifie le respect des limites fixées à chaque agence.

Le Foreign Currencies Control ledger (FCCL) ou la balance de contrôle des devises permet de suivre les positions dans les différentes devises de la trésorerie. C'est un tableau Excel qui donne pour chaque devise le montant détenu, le cours journalier. Il est établi à partir du « trading blotter » par les contrôleurs chargés des opérations de trésorerie. Le FCCL permet également de calculer les résultats de change et de réévaluation quotidiens puis mensuels par devise. En fin de journée, il est accompagné du rapport sur la position de la banque dans les différentes devises et envoyé à la direction de la trésorerie.

Le système d'information et de communication de la trésorerie assure la circulation de l'information dans les deux sens. D'une part, les opérationnels communiquent avec la direction de la trésorerie à l'aide des différents rapports présentés. D'autre part, ils reçoivent quotidiennement de la trésorerie, la fiche de cours qui décrit les taux de change journaliers.

#### **5.2.1.2.2. Organisation de la trésorerie**

La trésorerie est organisée de façon à assurer la séparation des tâches entre le front, le middle et le back office. En effet, les opérationnels chargés de l'imputation des opérations de trésorerie (middle office) n'ont pas de relation hiérarchique avec la trésorerie (back office).

Seule une relation fonctionnelle existe entre eux. Aussi, le service clientèle (front office) n'a pas de relation hiérarchique avec les middle office, ni le back office.

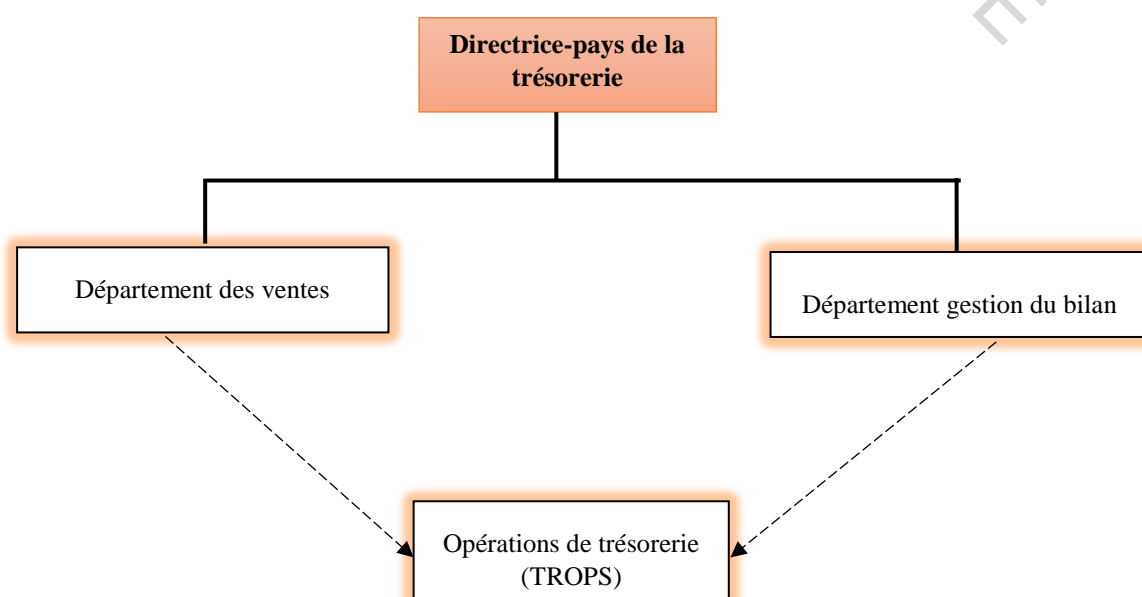
La direction de la trésorerie comprend deux départements coiffés par la directrice pays. Ce sont : le département des ventes (Sales) et le département de la gestion du bilan. Le département des ventes s'occupe des opérations de trading (opération de change et transferts) et assure à la banque un revenu fixe. Il comprend un bureau du marché monétaire et un bureau des affaires étrangères. Le bureau du marché monétaire effectue l'achat et la vente de titres porteurs d'intérêts. Le Foreign Exchange bureau ou bureau des Affaires étrangères, chargé de la gestion de l'échange, achète et vend les devises.

Le département gestion du bilan gère le bureau « Proprietary Trading » qui exerce des activités de trading pour compte propre et le capital de la banque. Un bureau de gestion actif-passif est mis en place pour gérer le risque de non-concordance des taux d'intérêt et de liquidité. Il gère le prix de transfert ou de regroupement qui est fonction du coût de la liquidité des lignes d'affaires au sein de la banque.

Ces départements entretiennent une relation fonctionnelle avec les « Trops ». Ce sont des opérationnels chargés des opérations de trésorerie. Ils sont rattachés hiérarchiquement au département des opérations et gèrent l'imputation comptable des activités de trésorerie. En outre, ils jouent un rôle crucial en s'assurant que les politiques et procédures aussi bien internes qu'externes sont respectées dans le cadre des transactions commerciales.

Des fiches de postes décrivent les contenus de chaque poste, les objectifs et les résultats attendus.

**Figure 4:organigramme de la direction de la trésorerie de UBA Burkina**



----- : relation fonctionnelle

— : relation hiérarchique

Source : Direction de la Trésorerie (2011 :18)

## **5.2.2. Procédures, méthodes et supervision**

Un ensemble de procédures et de méthodes sont mis en œuvre afin d'assurer le contrôle des activités de trésorerie.

### **5.2.2.1. Procédures et méthodes**

La direction de la trésorerie de UBA-Burkina dispose d'un manuel de procédures décrivant l'ensemble des consignes d'exécution des tâches, les documents à utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation. En effet, un système de signature est mise en place au sein de la direction de la trésorerie pour la validation des opérations de trésorerie. Chaque opération de trésorerie distingue, le « maker » et le « checker ». Le « maker » est celui qui établit la pièce comptable et le « checker » celui qui vérifie et valide l'opération. Tous les agents de la direction de la trésorerie peuvent établir les pièces comptables. Cependant pour la validation, il est indispensable de recourir à des agents ayant une qualité de signature définie. Elle varie suivant le poste qu'occupe chaque agent. En fonction de sa qualité de signature, l'agent est habilité à engager la banque jusqu'à un montant bien défini : il possède une limite d'approbation des transactions. Si le montant de l'opération est important, elle peut nécessiter deux checkers.

### **5.2.2.2. Supervision de la gestion de la trésorerie**

Superviser, c'est s'assurer du respect et de l'efficacité des procédures mises en place pour atteindre les objectifs. S'agissant des opérations de trading, un contrôleur interne (chargé du contrôle des opérations de trésorerie) s'assure au quotidien de la correspondance entre les données imputées dans le système informatique et celles du « trading blotter ». Il s'assure aussi de la conformité des taux de change du jour introduits dans le système avec ceux accordés aux clients. En outre, il vérifie la conformité des positions d'ouverture de UBA-Burkina avec les limites fixées par le groupe UBA. Ces limites sont fixées afin d'éviter les tendances spéculatives de la banque ou de ses agents. Elle est égale au montant du capital de la banque.

La gestion de la liquidité fait aussi l'objet de supervision. En effet, le contrôleur interne effectue des rapprochements entre la balance et le « daily market flash ». Il vérifie la présence des signatures (maker et checker) et le respect des limites d'approbation des transactions. Les opérationnels chargés de l'imputation comptable des opérations de trésorerie veillent également au suivi du compte de devises et de monnaie local de la banque.

Aussi, la trésorerie tient des réunions hebdomadaires avec le comité de direction pour discuter des positions de la banque, des événements, des tendances de la monnaie locale, de la politique actuelle et de la stratégie de la salle des marchés. Le comité a ainsi un regard sur les stratégies et politiques de gestion de la direction de la trésorerie.

### **5.3. Risques liés à la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est liée à d'énormes risques. Dans les lignes qui suivent, ces risques seront classés par rapport aux objectifs généraux du contrôle interne. Ainsi, nous définirons les risques liés à la gestion en général et ceux liés aux opérations de trésorerie.

#### **5.3.1. Risques généraux liés aux objectifs du contrôle interne**

Ces risques comprennent ceux liés à la protection du patrimoine, à la fiabilité et intégrité des informations, au respect des lois, règlements et contrats et à l'efficacité et l'efficience des opérations de trésorerie. Les risques liés aux opérations de trésorerie seront développés dans la section suivante.

##### **5.3.1.1. Risques relatifs à la protection du patrimoine et à la fiabilité des informations**

Sont classés dans cette catégorie les risques liés à l'environnement de travail de la direction de la trésorerie. Ainsi, on peut citer le risque lié à la protection des locaux : situation géographique et accès aux locaux.

Les risques liés à la fiabilité et à l'intégrité des informations sont entre autre :

- possibilité de modification des données issues de la direction de la trésorerie;
- non-séparation des tâches ;
- non-envoi de la fiche de taux en début de journée ;
- collusion.

##### **5.3.1.2. Risques relatifs aux respects de lois, règlements et contrats**

Dans cette catégorie, on dénombre les risques suivants :

- non-respect de la politique définie par la maison mère (organigramme, tenue de réunions hebdomadaires) ;
- non-respect des limitations de taux ;
- non-respect des ratios de la Banque Centrale ;
- non-respect de l'échelle des signatures.

### **5.3.2. Risques spécifiques liés aux opérations de trésorerie**

Les opérations de trésorerie font courir à la banque d'énormes risques. Ces risques sont consignés dans un tableau présentant l'opération de trésorerie, le risque encouru et les objectifs du contrôle interne associé.

#### **5.3.2.1. Risques liés aux opérations de transfert et de change**

Les risques liés aux opérations de transfert et de change sont pour la plupart, des risques opérationnels, des risques de liquidité et des risques de change (confère annexe 3).

#### **5.3.2.2. Risques liés à la gestion de la liquidité**

Dans la gestion de la liquidité de la banque, la direction de la trésorerie s'expose à divers risques tels que : les risques de taux d'intérêt, les risques de liquidité, les risques de change, les risques de marché et les risques opérationnels (Voir annexe 4).

A UBA-Burkina, une direction s'occupe de la gestion de la trésorerie. Elle réalise des opérations de trading et de gestion de la liquidité. Pour assurer la gestion de ces opérations, un dispositif de contrôle interne est mis en place. Il comprend des objectifs bien définis, des moyens, un système d'information, une organisation et des procédures.

## **CHAPITRE 6: AUDIT DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE A UBA-BURKINA**

UBA-Burkina connaît des missions périodiques d'audit de la trésorerie. Elles sont prévues dans le plan d'audit élaboré annuellement par le directeur de l'audit interne. Celui-ci est élaboré en fonction de la cartographie des risques de la banque. Après son élaboration, le plan d'audit est soumis au conseil d'administration pour approbation et mis en œuvre.

Les opérations de trésorerie présentent de nombreux risques. La direction de l'audit interne, suivant son budget, est donc amenée à réaliser chaque année deux audits de la trésorerie. Ces missions se font à raison d'une par semestre : l'une en avril et l'autre en août.

La présente mission d'audit de la trésorerie s'est déroulée en avril 2013. La phase de prise de connaissance ayant été faite dans le chapitre précédent, nous présenterons dans ce chapitre la conduite de la mission d'audit de la trésorerie. Elle se fera en trois phases : la préparation de la mission, son exécution et sa conclusion.

### **6.1. Préparation de la mission**

La phase de préparation de la mission commence par l'approbation de celle-ci. Le directeur de l'audit interne envoie un courrier électronique au directeur général. Il l'informe de l'arrivée à échéance de la date prévue pour la mission d'audit de la trésorerie. Ce dernier marque son approbation ; la préparation de la mission à proprement parlé peut commencer.

C'est au cours de cette phase que sont élaborés l'ordre de mission et le rapport d'orientation.

#### **6.1.1. Ordre de mission**

L'approbation du Directeur général constitue l'ordre de mission. Le directeur de l'audit interne informe alors par courrier électronique la direction de la trésorerie de la tenue d'une mission d'audit de ses activités et présente le plan de mission. En effet cette mission d'audit avait pour objectif de faire la revue générale des activités de la direction de la trésorerie. Ainsi, il permettrait de s'assurer de leur conformité avec les procédures, les politiques de la banque, la réglementation de la zone UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) et les bonnes pratiques. Aussi, elle a pour d'apprécier la performance du système de contrôle interne relatif à la gestion de la trésorerie. Elle concerne toute la direction de la trésorerie du siège. La période d'audit s'étend de 01 août 2012 au 31 mars 2013. La mission quant à elle, s'est déroulée du 15 au 26 avril 2013. Trois personnes ont participé à la mission en raison d'un auditeur senior et de deux juniors.

Le directeur de l'audit envoie aussi à la direction de la trésorerie la liste des documents à fournir. Celle-ci est faite sur la base de la cartographie des risques et des résultats des audits précédents et se présente comme suit :

- l'organigramme de la direction de la trésorerie ;
- la liste du personnel de la direction et les fiches de poste ;
- les objectifs de 2012 et 2013 de la direction ;
- l'état des dépôts à terme au 31 mars 2013 ;
- la liste des taux applicables aux dépôts à terme ;
- les FX deal slip et MM deal slip de Mars 2013 ;
- l'état des prêts et emprunts interbancaires au 31 mars 2013 ;
- l'état des rapports périodiques envoyés à la BCEAO, la Commission Bancaire, le Trésor Public, etc.
- l'ensemble des circularisations au 31 décembre 2013 ;
- les réclamations reçues des correspondants du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 30 mars 2013.

Ces documents sont fournis à l'équipe d'audit au fur et à mesure du déroulement de la mission.

### **6.1.2. Rapport d'orientation**

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes ainsi que les limites d'intervention. Il présente également les objectifs à atteindre et les attentes des parties prenantes.

Les objectifs généraux du rapport d'orientation sont ceux du contrôle interne à savoir :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations ;
- le respect des lois, des règlements et des contrats ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- le suivi du précédent audit.

Par ailleurs, les objectifs spécifiques se déclinent de la manière comme suit. Il s'agit de s'assurer que :

- la situation géographique de la direction de la trésorerie est conforme à la procédure ;
- l'accès à la direction de la trésorerie est sécurisé ;
- les données issues de la direction de la trésorerie sont intègres ;
- les tâches incompatible sont effectivement séparées ;



- il existe une bonne communication entre la direction de la trésorerie et les opérationnels ;
- les procédures internes sont respectées;
- les lois et règlements nationaux et internationaux sont respectées ;
- les pièces justificatives des opérations de trésorerie sont authentiques ;
- les prêts interbancaires sont conformes aux normes nationales et régionales.

Pour atteindre ces objectifs, le champ d'action de la mission est essentiellement la direction de la trésorerie du siège. En effet la mission d'audit concerne tous les départements de la trésorerie.

(Voir rapport d'orientation de la mission en annexe 5)

**Tableau 2: synthèse du rapport d'orientation**

<b>Objectifs généraux</b>	<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Champ d'action</b>
Ils consistent à s'assurer que les objectifs du contrôle interne sont atteints (la protection du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité des informations, le respect des lois, des règlements et des contrats, l'efficacité et l'efficience des opérations, le suivi du précédent audit)	Pour chaque objectif du contrôle interne il s'agit de voir la conformité entre la réalité sur le terrain et les procédures en vigueur (la situation géographique de la direction de la trésorerie, l'accès à la direction de la trésorerie, l'intégrité et l'authenticité des données ; la séparation des tâches, la communication avec les opérationnels, le respect de procédures internes, le respect des lois et règlements nationaux et internationaux)	La mission d'audit a concerné toute la direction de la trésorerie

## 6.2. Exécution de la mission

La phase d'exécution de la mission commence par la réunion d'ouverture. Au cours de la réunion, une prise de contact a été faite par la présentation des deux équipes. Elle s'est tenue le 15 avril 2013 en présence de l'équipe d'audit et deux agents de la direction de la trésorerie dont la directrice-pays. Puis les objectifs de la mission et le déroulement de la mission ont été exposés par les auditeurs. C'est au cours de cette réunion que les responsables de la direction de la trésorerie ont remis les documents demandés. Après celle-ci, les auditeurs élaborent le programme de vérification qui sera mis en œuvre par la suite

### 6.2.1. Programme de vérification ou programme d'audit

Le programme de travail est élaboré par le chef de mission (voir annexe 6). Il retrace l'ensemble des points de contrôle et les outils à utiliser pour chacun d'eux. Le programme de vérification présente aussi la répartition des tâches par auditeurs ainsi que le temps alloué à chaque tâche. C'est également un outil de travail entre les mains des auditeurs d'où la présence de la colonne « exécution ». En effet, l'auditeur chargé de l'exécution de la tâche marquera l'exécution ou non des tâches qui lui ont été affectées. Une colonne « score » permet de noter la direction de la trésorerie quant au respect des éléments passés en revue. La somme des différents scores donne la note finale de la direction. Lorsque l'activité est conforme, la direction de la trésorerie obtient la note maximale. Les notes sont fixées suivant l'impact du risque causé par le non-respect de l'activité ou de la tâche concernée.

*Tableau 3:synthèse du programme de vérification*

Points de contrôle	Outils à utiliser	Chargé de la tâche	Exécution de la tâche	
			Oui	Non
Organisation de la direction (situation géographique, accès à la direction, mis à jour et accessibilité du manuel de procédures, etc.)	Organigramme fonctionnel, observation physique, revue analytique, interviews	Auditeurs senior et juniors		
Activités de la direction de la trésorerie (élaboration des deal slip, imputation des opérations)	Revue analytique, sondage statistique, revue documentaire	Auditeurs senior et juniors		

dans le blotter, respect des signatures et des fourchettes de taux)				
Communication avec les opérationnels	Interviews, revue analytique	Auditeur junior		

### 6.2.2. Mise en œuvre du programme de vérification

A cette étape, le programme d’audit est mis en œuvre. Pour réaliser le programme de vérification, les auditeurs ont recours au questionnaire de contrôle interne (voir annexe 7). Au cours de la mise en œuvre, l’auditeur relève les exceptions observées sur des FRAP. Les FRAP sont élaborées pour chaque dysfonctionnement relevé (voir annexe 8). Le tableau suivant, retrace la mise en œuvre du programme de vérification.

**Tableau 4: mise en œuvre du programme d'audit**

N°	Objectifs	Outils et moyens de contrôle	Constats ou exceptions	Risques potentiels	Exécution		Score	
					Oui	Non	maximal	actuel
1	Vérifier que la direction de la trésorerie est organisée en trois départements : opération de vente, gestion de la liquidité et trading	Organigramme actuelle, structure approuvée	La direction de la trésorerie compte seulement deux départements: vente et gestion du bilan. Le département trading n'existe pas	Non-exécution de l'activité de trading, réalisation de tâches incompatibles, surcharge du personnel	X		2,00	1,33
2	Vérifier que la direction de la trésorerie est isolée des autres directions	Observation physique, visite des locaux	RAS	Prescription par commodité	X		1,00	1,00
3	Vérifier que l'accès à la direction de la trésorerie est sécurisé	Observation physique, visite des locaux	RAS	Intrusion possible d'agents non autorisés	X		1,00	1,00
4	S'assurer de l'indépendance entre le middle et le back office	Fiche de séparation des tâches	RAS	collusions	X		1,00	1,00
5	S'assurer de la tenue de la réunion hebdomadaire entre le comité de direction et le trésorier	Procès-verbaux des réunions	Les réunions hebdomadaires ne sont pas toujours respectées. dans le mois de décembre 2012, seulement deux réunions ont été tenues sur quatre	Absence de contrôle des activités de trésorerie	X		1,00	0,93

N°	Objectifs	Outils et moyens de contrôle	Constats ou exceptions	Risques potentiels	Exécution		Score	
					Oui	Non	Maximal	Actuel
6	Vérifier que le manuel de procédures est mise à jour et appliqué	Manuel de procédure, observation physique	RAS		X		1,00	1,00
7	S'assurer que le manuel de procédure est accessible et utilisé par tous les agents de la direction de la trésorerie	Entretien, narration	Le manuel de procédures existe mais n'est pas traduit en français.	Application difficile du manuel de procédure	X		1,00	0,5
8	Vérifier que toutes les transactions supérieures ou égales à 5 000 000 FCFA ont fait l'objet de l'établissement d'une deal slip	Echantillonnage et système d'information FINACLE	Toutes les opérations de l'échantillon ont été imputées dans le système d'information	Déséquilibre du blotter, risque de taux	X		1,00	0,00
9	S'assurer que les transactions inscrites sur chaque deal slip sont imputées dans le blotter	Blotter et échantillonnage des deal slip	RAS		X		1,00	1,00
10	Vérifier l'existence de la double signature pour chaque deal slip ainsi que le respect des limites d'approbation	Echantillonnage sur les deals slip	Dans l'échantillon de deal slip, deux deal slip ont été signés par une seule personne. Les limites d'approbation ont été dépassées pour deux deal slip	Abus de pouvoir	X		2,00	1,9
11	S'assurer que les transactions à maturité sont liquidées	Vérification de la balance	RAS	Risque de contrepartie	X		2,00	2,00

N°	Objectifs	Outils et moyens de contrôle	Constats ou exceptions	Risques potentiels	Exécution		Score	
					Oui	Non	Maximal	Actuel
12	Vérifier que les fourchettes de taux sont respectées	Grille des dépôts à terme	Tous les taux appliqués aux dépôts à terme ne respectent pas la grille des taux. Un dépôt à terme a été mis en place au taux de 1,25% tandis que le taux plancher est de 3,5%. Le placement d'un autre dépôt à terme a été fait aux de 8,5%, le taux plafond étant de 4,25%	Risque de taux d'intérêt	X		1,00	0,9
13	S'assurer de la concordance entre la balance et le blotter	Revue du blotter et de la balance	La comparaison des soldes de la balance et du blotter à la date du 15/04/2013 a révélé une différence de 1 000 000	Risque de réévaluation	X		2,00	0,00
14	S'assurer de la gestion quotidienne des bilans des agences par la direction de la trésorerie	Cash limit overnight, balance des agences	RAS	Non employabilité des excédents de trésorerie	X		1,00	1,00
15	S'assurer que les dépôts ne sont pas concentrés c'est-à-dire faits par des clients d'un même secteur d'activité ou d'un même pays		RAS	Risque de marché, risque de liquidité	X		3,00	3,00
16	S'assurer que le système de gestion de la liquidité et des ratios de la banque centrale est automatisé	Système d'information (logiciel FINACLE)	RAS	Risques opérationnels, risque de non-conformité à la réglementation	X		1,00	1,00

17	S'assurer que les taux de change quotidiens sont communiqués à toutes les parties prenantes avant le début des opérations de la journée	Fiche de cours	La fiche de cours est communiquée chaque matin aux différentes parties prenantes de la banque par courrier électronique mais souvent de façon tardive	Risque de change	X		1,00	0,5
----	---	----------------	---	------------------	---	--	------	-----

Source : nous-même à l'aide des dossiers d'audit et plan de travail

### **6.3. Conclusion de la mission**

La phase de conclusion a commencé par la réunion de clôture. Cette phase comprend les étapes suivantes : la restitution et la validation des exceptions, la rédaction du rapport provisoire d'audit, la présentation du rapport définitif et la rédaction de la note de synthèse.

#### **6.3.1. Restitution et validation des exceptions**

La restitution et la validation des exceptions se sont faites par courriel. En effet, le chef de mission envoie un courrier électronique à la directrice de la trésorerie. Ce courrier marque la fin de la mission et présente les différentes exceptions relevées. La direction de la trésorerie en prend connaissance et peut alors les confirmer ou les infirmer en apportant les preuves nécessaires.

Les exceptions relevées au cours de la mission d'audit seront présentées sous forme de tableau en fonction de chaque élément du dispositif de contrôle interne.



**Tableau 5: restitution et validation des exceptions**

Eléments du dispositif de contrôle interne	Exceptions relevées	Etat de validation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect de la grille des taux de DAT en vigueur: Plusieurs DAT ont été mis en place avec des taux d'intérêt ne respectant pas la grille des taux de DAT vigueur. Selon la grille, les taux de DAT quel que soit son montant et sa durée, le taux doit être compris entre 3,5% et 4,25%. Cependant, il existe deux DAT ne respectant pas ces taux. Le DAT d'un montant de 25 000 000 FCFA placé au taux de 1,25% pour 24 mois et celui de 6 000 000 000 FCFA placés au taux de 8,25% pour 36 mois.</li> </ul>	Exceptions validées
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déséquilibre entre les blotter et celle de la balance générale: En rapprochant les transactions du Blotter du 15/04/2013 à celles de la balance générale, il est ressorti une différence. Cette différence s'élevait à XOF 1 000 000. En effet, le solde de la balance générale devrait correspondre au solde du blotter.</li> <li>➤ Absence de budget : Jusqu'à la fin de la mission, la direction de la trésorerie n'a pas pu mettre à la disposition de l'équipe d'audit son budget 2012 et 2013</li> <li>➤ Difficile d'utilisation du manuel de procédure: le manuel de procédure écrit en anglais ce qui ne facilite pas son utilisation par le personnel</li> </ul>	Exceptions validées
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Structure actuelle de la direction non conforme : l'organigramme de la direction de la trésorerie de UBA Burkina révèle l'existence de deux 2 départements (départements des opérations de ventes et de gestion du bilan) alors que les textes prévoient 3 départements présentés comme suit: départements des opérations de Trading, de gestion de la liquidité et des opérations de ventes</li> </ul>	Exception validée
Système d'information et de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non tenue des réunions hebdomadaires entre le comité de direction et le trésorier : une réunion par semaine entre le comité de direction et la trésorerie doit être tenue pour discuter des positions de la banque, des événements, des tendances de la monnaie locale, de la politique actuelle et de la stratégie de la salle des marchés. Sur les 28 réunions qui devraient avoir lieu pendant la période d'audit, 2 réunions non pas été tenues d'où l'absence des procès-verbaux de réunion</li> </ul>	Exceptions validées

<p>Procédures et méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MM deal slip signé par une seule personne: Selon la procédure, il faut obligatoirement une double signature pour que le deal slip soit validé. Le MM deal slip N°0000268 d'un montant de XOF 1 500 000 000 a été signé une seulement personne.</li> <li>➤ MM deal non daté : Le MM deal slip N°XXXXXXXX d'un montant de XOF 1 500 000 000 n'a pas été daté.</li> <li>➤ MM deal slip signé par une seule personne: Le MM deal slip N°XXXXXXXX d'un montant de XOF 1 155 000 000 a été signé par une seule personne</li> <li>➤ FX deal slip approuvé par une seule personne: Le FX deal slip N°XXXXXXXX relatif à un achat de devise USD chez UBA CAPITAL le 15/03/2013 d'un montant de 150 000 USD a été signé par une personne. Elle n'était pas non plus dans sa limite d'approbation</li> <li>➤ Dépassement de la limite d'approbation: Le FX deal slip N°XXXXXXXX d'un montant de USD 6 596 454,58 relatif à un règlement d'un client a été approuvé par une personne au-delà de sa limite d'approbation est fixée à USD 5 000 000.</li> </ul>	<p>Exceptions validées</p>
<p>Supervision</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des erreurs de remplissage: Des erreurs de saisie ont été effectués sur le remplissage du deal slip N°XXXXXXXX. En effet, le deal slip est relatif à un transfert reçu de USD 19 982 le 19/03/2013 au profit d'un client, l'équivalent en XOF remplis est de 931 054. L'équivalent de XOF 931 054 en USD était de 1 873 pour un taux de change de 497</li> </ul>	<p>Exception validée</p>

Source : nous-même

### 6.3.2. Rapport de fin de mission

Deux rapports sont établis dans la phase de conclusion : le rapport provisoire et celui définitif. D'abord, le rapport provisoire a été envoyé à la directrice de la trésorerie pour une validation définitive. Il s'agit de valider les exceptions relevées, les responsables et les échéances de la mise en œuvre des recommandations. Pour des raisons de praticité, le rapport provisoire se présente sous forme de tableau. Ensuite, il est envoyé par courrier électronique à la direction de la trésorerie. Cette dernière marque son approbation finale. Enfin, elle renvoie le document au chef d'équipe de la mission qui établit le rapport définitif (voir annexe 9).

Une note de synthèse a été rédigée sur la base du rapport définitif et transmise au Directeur Général. Elle fait un résumé des exceptions majeures et des recommandations contenues dans le rapport définitif. La note de synthèse, accompagnée du rapport définitif, est envoyée à la direction de la trésorerie pour la mise en œuvre des recommandations. La note de synthèse contient également la note de l'entité auditée en fonction de la performance en terme résultat, de nombre d'exception, d'exceptions majeures en termes d'exposition de risque. Cette dernière était de 78,52/100.

La mission d'audit de la trésorerie a révélé des exceptions dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle. Ainsi, des recommandations ont été formulées afin de les corriger. Un suivi des recommandations sera fait mensuellement pour s'assurer de leur mise en œuvre.

De façon générale on peut conclure que le dispositif de contrôle mis en œuvre par la direction de la trésorerie permet d'assurer la gestion de ses opérations tout en réduisant les risques. Cependant, des améliorations sont à faire quant au respect des procédures et dans la mise à disposition des moyens. En outre, une meilleure définition des objectifs assignés à la direction de la trésorerie devrait être faite. En effet, les objectifs doivent être définis suivant cinq critères. Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et définis dans le Temps.

Anciennement connue sous le nom de Banque Internationale du Burkina, UBA-Burkina est une banque commerciale au capital social de 18 566 220 000 FCFA. Ce capital est détenu à plus de 50% par UBA Group dont elle est la filiale depuis novembre 2009. Plus grande filiale du groupe à l'étranger, UBA-Burkina a son siège social à Ouagadougou. Ce dernier est structuré en treize directions dont celle de l'audit interne où nous avons effectué notre stage.

Consciente de l'importance de la gestion de la trésorerie, une direction entière au sein de UBA-Burkina s'occupe de celle-ci. Les opérations de trésorerie effectuées par les directions sont essentiellement des opérations de transferts, de change et des opérations de gestion de la liquidité. Effectuer ses opérations assure à la banque des bénéfices mais drainent aussi un certain nombre de risques. Ce sont les risques opérationnels, de taux d'intérêt et de change, de liquidité et de marché. Afin d'assurer la gestion de ces risques, un dispositif de contrôle interne est mis en place. Ce dispositif comprend des objectifs définis, des moyens mis à sa disposition, une organisation bien structurée, un système d'information et de communication et un ensemble de procédures. La supervision des opérations est aussi prévue dans ce dispositif.

L'audit de la trésorerie qui a été mené a permis de s'assurer de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Les conclusions de la mission montrent que le dispositif est bien appliqué de manière générale. Cependant quelques points restent à parfaire. Pour ce faire des recommandations ont été formulées et feront l'objet d'un suivi mensuel.

**CONCLUSION GENERALE**

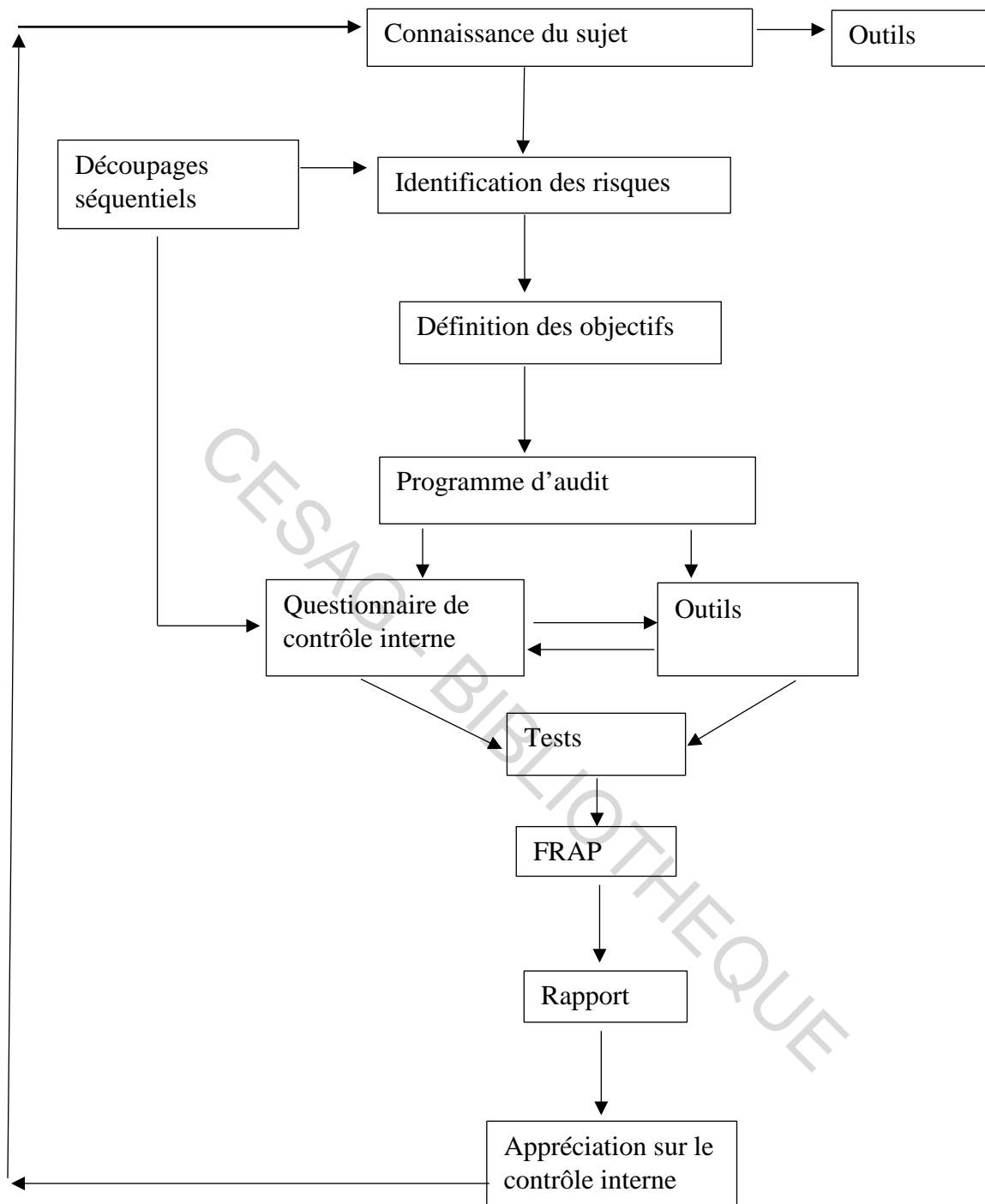
Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et évolutif, il est indispensable pour les banques de réaliser des audits périodiques. Ceux-ci doivent être réalisés non seulement pour la banque en générale mais aussi et surtout pour leurs directions de la trésorerie. L'audit de la direction de la trésorerie de UBA-Burkina, a permis de déceler des dysfonctionnements dans le dispositif de contrôle interne. Le dispositif de contrôle interne qui a été mis en place permet de manière générale de prévenir les risques de trésorerie. Cependant, il n'est pas toujours bien appliqué.

La direction de la trésorerie de UBA-Burkina n'intervient que très peu sur le marché financier (possession de titres cotés uniquement). Elle se trouve alors peu exposée au risque de marché. Cependant des mesures devraient être prises pour permettre la gestion de ce risque qui pourrait s'accroître avec le développement du marché financier régional.

La trésorerie étant au cœur de toutes les activités de l'entreprise, cette étude ouvre la voie à d'autres qui pourraient apporter un regard critique sur l'organisation générale et pourquoi pas sur le fonctionnement des banques.

**ANNEXES**

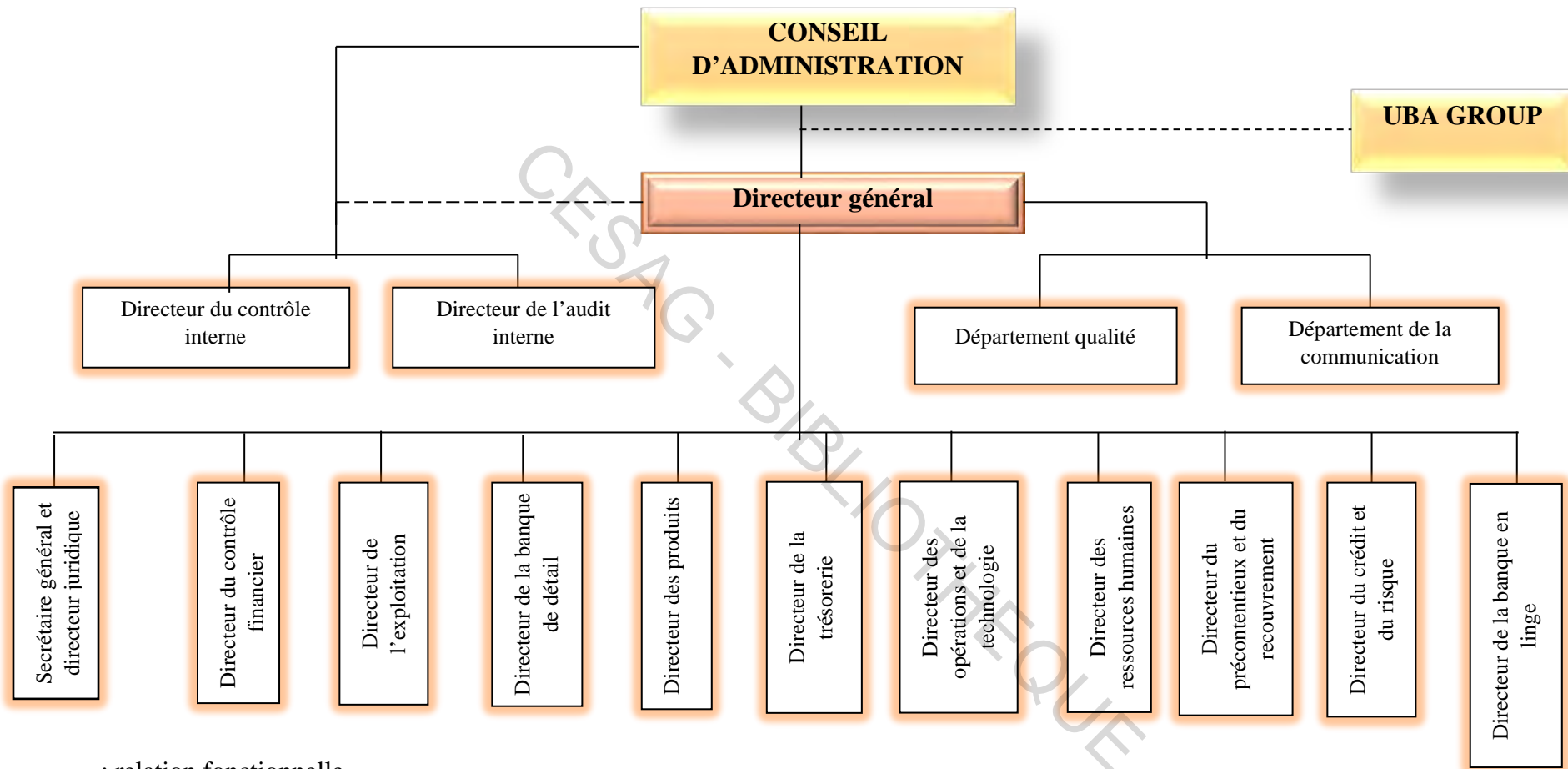
CESAG - BIBLIOTHEQUE

*Annexe 1: cycle d'appréciation du contrôle interne*

Source : RENARD (2010 :288)



Annexe 2: organigramme hiérarchique de UBA Burkina



----- : relation fonctionnelle

——— : relation hiérarchique

Source : Direction des ressources humaines de UBA Burkina

*Annexe 3: risques liés aux opérations de transfert et de change*

<b>OPERATIONS</b>	<b>RISQUES ENCOURUS</b>	<b>OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>DEGRE DE VULNERABILITE</b>
Transferts UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect de la réglementation</li> <li>➤ Risque de liquidité</li> <li>➤ Mauvaise imputation des transferts</li> <li>➤ Absence de signature ou non-respect de la hiérarchie de signature</li> <li>➤ Collusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification de l'existence et de l'authenticité des pièces justificatives</li> <li>➤ Vérification de la disponibilité des fonds</li> <li>➤ Pointage des opérations de transferts</li> <li>➤ Vérification du respect des procédures internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Faible</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Elevé</li> </ul>
Transferts hors UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect de la réglementation</li> <li>➤ Risque de liquidité</li> <li>➤ Mauvaise imputation des transferts</li> <li>➤ Absence de signature ou non-respect de la hiérarchie de signature</li> <li>➤ Collusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification de l'existence et de l'authenticité des pièces justificatives</li> <li>➤ Vérification de la disponibilité des fonds</li> <li>➤ Pointage des opérations de transferts</li> <li>➤ Vérification du respect des procédures internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Elevé</li> </ul>
Change manuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect de la réglementation en matière de change</li> <li>➤ Non-respect des taux fixés dans la feuille de taux</li> <li>➤ Non-respect des procédures internes (limites fixés pour chaque devise)</li> <li>➤ pertes de change (dépréciation des monnaies étrangères)</li> <li>➤ absence de liquidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification du respect de la réglementation</li> <li>➤ Pointage des opérations de change</li> <li>➤ Vérification du respect des limités fixés</li> <li>➤ Vérification des résultats de change et de réévaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Faible</li> <li>➤ Faible</li> </ul>

<p>Change par transfert</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ absence de liquidité dans les comptes nostro</li> <li>➤ Perte de change</li> <li>➤ Non-respect de la réglementation en matière de change</li> <li>➤ Non-respect des taux fixés dans la feuille de taux</li> <li>➤ Non-respect des procédures internes (limites fixés pour chaque devise)</li> <li>➤ pertes de change (dépréciation des monnaies étrangères)</li> <li>➤ collusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilité des fonds dans les comptes nostro</li> <li>➤ Vérification des résultats de change et de réévaluation</li> <li>➤ Vérification du respect de la réglementation</li> <li>➤ Vérification de la concordance des taux appliqués avec la feuille de taux</li> <li>➤ Vérification du respect des limites fixés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Faible</li> <li>➤ Faible</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ Elevé</li> </ul>
-----------------------------	--	--	--

Source : nous-même

*Annexe 4: risques liés à la gestion de la liquidité*

<b>OPERATIONS</b>	<b>RISQUES ENCOURUS</b>	<b>OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>DEGRE DE VULNERABILITE</b>
Fonds de pension	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de taux d'intérêt</li> <li>➤ Risque de liquidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification du respect des limites en liquidité et en devises fixées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> </ul>
Prêts et emprunts interbancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de taux d'intérêt ou de contrepartie</li> <li>➤ Risque de change pour les prêts et emprunts en devises</li> <li>➤ Risque de liquidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification de l'identité de l'emprunteur</li> <li>➤ Vérification des résultats de change et de réévaluation</li> <li>➤ Vérification du respect des limites en liquidité et en devises fixées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevé</li> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ moyen</li> </ul>
Gestion de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risque de marché</li> <li>➤ Non-respect des ratios prudentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification continue du cours des actions</li> <li>➤ Vérification du respect de la réglementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moyen</li> <li>➤ moyen</li> </ul>
Gestion du cash	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect des limites de cash fixées</li> <li>➤ Mauvais centralisation du cash des différentes agences au siège</li> <li>➤ Collusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vérification du respect des procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevé</li> </ul>

Source : nous-même

*Annexe 5: rapport d'orientation*

<b>OBJECTIFS GENERAUX</b>	<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>
Protection du patrimoine	Situation géographique de la direction de la trésorerie	Tous les départements de la direction de la trésorerie
	Accès à la direction de la trésorerie	Tous les départements de la direction de la trésorerie
Fiabilité et intégrité des informations	Intégrité des données	Tous les départements de la direction de la trésorerie
	Séparation des tâches	Tous les départements de la direction de la trésorerie
	Communication avec les opérationnels	Département des ventes de la direction de la trésorerie
Respect des lois, règlements et contrats	Respect des procédures internes	Tous les départements de la direction de la trésorerie
	Respects des lois et règlements nationaux et internationaux	Tous les départements de la direction de la trésorerie
Efficacité et efficience des opérations	Existence et authenticité des pièces justificatives pour les transferts	Département des ventes de la direction de la trésorerie
	Solde des comptes nostro et lori	Département des ventes de la direction de la trésorerie

	Vérification des dossiers de prêts interbancaires	Département de la gestion du bilan
Suivi du précédent audit	Vérification de la mise en œuvre des recommandations de l'audit précédent	Direction de la trésorerie

Source : nous-même

**Annexe 6: programme de vérification**

N°	Points de contrôle	Outils à utiliser	chargé de la tâche	Temps (en heure)	Score		exécution	
					Maximal	Après contrôle	Oui	Non
1	Situation géographique de la direction de la trésorerie à l'écart des autres directions avec des conditions adéquates de sécurité	Observation physique	AJ	0,5	1,00			
2	Accès à la direction de la trésorerie sous contrôle	Observation physique	AJ	1	1,00			
3	Organisation de la direction de la trésorerie en trois départements : opération de vente, gestion de la liquidité et trading	Observation physique et manuel de procédure	AS	0,5	2,00			
4	Indépendance entre le middle et le back office	Organigramme fonctionnel	AS	0,5	1,00			
5	Tenue hebdomadaire de la réunion entre le comité de direction et le trésorier pour discuter des positions de la banque, des événements, des tendances de la monnaie locale, de la politique actuelle et de la stratégie de la salle des marchés	Revue analytique des procès-verbaux de réunion	AJ	1	1,00			
6	Manuel de procédures mis à jour	Revue analytique	AS	0,5	1,00			
7	Accessibilité du manuel de procédures à tous les agents et formation pour son utilisation	Interviews	AS	0,5	1,00			
8	Elaboration d'un deal slip pour toute opération de trésorerie supérieure à 5 000 000 FCFA	Sondage des deals slips élaborés pendant la période	AJ	1	1,00			
9	Imputation des opérations de chaque deal slip dans le blotter	Sondage et revue documentaire	AJ	1	1,00			
10	Existence des signatures (checker et du maker) respect des limites d'approbation	Sondage statistique et revue documentaire	AS	2	2,00			
11	Respect des fourchettes de taux	Revue analytique	AJ	1	1,00			

12	Concordance entre la balance et le blotter	Revue analytique	AJ	0,5	2,00			
13	Vérification quotidienne du bilan des agences	Revue analytique	AJ	0,5	2,00			
14	Non concentration des origines des différents dépôts	Revue analytique	AS	2	3,00			
15	Système automatisé de gestion de la liquidité et des ratios de la banque centrale	Revue analytique	AS	1	1,00			
16	Communication des taux quotidiens approuvés à toutes les parties prenantes avant le début des opérations de trading de la journée à 9h	Revue analytique et interviews avec les opérationnels	AJ	2	1,00			

AS : auditeur senior

AJ : auditeur junior

Source : nous-même sur la base des dossiers d'audit de la trésorerie



**Annexe 7: questionnaire de contrôle interne**

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
Où est située la direction de la trésorerie ?			au niveau supérieur de l'entreprise
Combien de département compte la direction de la trésorerie ?			deux départements
Qui a accès à la direction de la trésorerie ?			
Comment y a-t-on accès ?			
Qui contrôle les opérations de trésorerie ?			les opérationnels de trésorerie
Combien de réunion entre le comité de direction et la trésorerie ont eu lieu pendant la période d'audit ?			26 réunions sur 28
Existe-t-il un manuel de procédure ?	x		
Qui a accès au manuel de procédure ?	x		tout le monde sauf qu'il est rédigé en anglais
Quels sont les taux appliqués aux Dépôts à terme ?	x		la fourchette de taux est de [3,5%, 4,25%]
Les taux sont-ils correctement appliqués aux dépôts à terme ?			
Qui sont les principaux dépositaires de fonds?			ils appartiennent à différents secteurs d'activités
Combien de deal slip ne respecte pas cette hiérarchisation ?			2/50 échantillonnés
Oui détermine les cours appliqués aux transactions de la journée ?			le département des opérations de ventes de trésorerie
La fiche de cours est-elle établie?	x		
la fiche de cours est-elle envoyée tous les jours avant 9h?		x	elle est souvent envoyée en retard
toutes les transactions inscrites sur des deals slip ont-elles été imputées dans le blotter ?	x		toutes les transactions de l'échantillon de 50 deal slip
Qui signe les deals slip ?			Celui qui l'établit (le maker) et celui qui vérifie ou qui confirme (le checker)
Les personnes autorisées à signer ont elle la latitude ?		x	

Quelle est la limite de chaque signataire ?			Un plafond est fixé dans les procédures pour chaque signataire
Les opérations en devise sont-elles bien comptabilisées ?		x	des erreurs de saisie ont été notées sur un deal slip
le résultat de réévaluation de la banque est-il positif ?		x	une perte de réévaluation a été constatée
Quelles sont les transactions à maturité ? Sont-elles liquidées ?	x		
Le calcul des ratios prudentiels est-il pris en compte par le logiciel utilisé ?	x		

Source : nous-même

*Annexe 8: feuilles de révélation et d'analyse de problème*

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 01</b>
<b>Problèmes</b> : l'organigramme actuel n'est pas conforme aux prescriptions de la maison mère	
<b>Constats</b> : la direction de la trésorerie compte deux départements au lieu de trois	
<b>Causes</b> : cela est dû à un manque de personnel	
<b>Conséquences</b> : les agents sont alors surchargés	
<b>Recommandations</b> : la direction de la trésorerie doit s'adresser à la direction des ressources humaines pour le recrutement de nouveaux agents	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse et de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 02</b>
<b>Problèmes</b> : le non-respect de toutes les réunions hebdomadaires entre le comité de direction et la direction de la trésorerie	
<b>Constats</b> : dans le mois de décembre, seulement deux réunions sur quatre ont été tenues	
<b>Causes</b> : les activités et les rapports de fin d'exercice en sont la cause principale Il y a aussi l'absence de procès-verbal pour l'une des réunions	
<b>Conséquences</b> : absence de surveillance de certaines activités	
<b>Recommandations</b> : la direction de la trésorerie devrait aménager son planning de fin d'exercice pour la tenue effective de toutes les réunions.	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 03</b>
<b>Problèmes</b> : le manuel de procédure n'est pas compris par tous les agents	
<b>Constats</b> : le manuel de procédure est rédigé en anglais et non traduit en français	
<b>Causes</b> : le manuel de procédure provient de la maison mère située au Nigéria (pays anglophone)	
<b>Conséquences</b> : les agents ne comprennent pas toujours tous les points du manuel. Ils ont des difficultés pour son application ce qui entraîne un retard d'exécution de certaines tâches	
<b>Recommandations</b> : le manuel de procédure devrait être traduit en anglais et adapté à la direction de la trésorerie de UBA-Burkina	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 04</b>
<b>Problèmes</b> : non-conformité des deals slip avec les procédures d'élaboration	
<b>Constats</b> : deux deals slip ont été signés par une seule personne Deux autres deals ont été signés par des agents non habilités	
<b>Causes</b> : cela est dû à une omission de la part de l'agent ayant établi le deal L'omission de vérification de la limite d'approbation de l'agent avant sa signature est aussi une cause des problèmes relevés	
<b>Conséquences</b> : la conséquence directe est une absence de contrôle des deals slip et un abus de pouvoir des signataires	
<b>Recommandations</b> : les agents devraient veiller à la signature des deals slip par au moins deux agents avant d'effectuer tout transfert. L'agent qui établit le deal devrait s'assurer des limites d'approbation du signataire avant la transmission du deal pour signature. Le signataire doit également s'assurer que le montant du deal est compris dans sa limite d'approbation	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 05</b>
<b>Problèmes</b> : la grille de taux n'est pas respectée	
<b>Constats</b> : un DAT a été placé à 1.25% soit un taux inférieur plancher qui est de 3.5% Un autre DAT est mis en place à 8.5% soit un taux supérieur au taux plafond de 4.25%	
<b>Causes</b> : non expliquée	
<b>Conséquences</b> : la banque court alors un risque de taux d'intérêt qui pourrait entraîner une baisse de ses recettes	
<b>Recommandations</b> : la direction de la trésorerie doit veiller au strict respect de la grille de taux ou proposer l'extension des bornes si cela s'avère utile pour une meilleure gestion de la liquidité de la banque	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse et de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 06</b>
<b>Problèmes</b> : une divergence entre le solde du blotter et celui de la balance	
<b>Constats</b> : une différence de 1 000 000 FCFA existe entre le blotter et la balance. En effet le solde de la balance est supérieur à celui du blotter	
<b>Causes</b> : cela s'explique par une omission d'imputation de certaines transactions dans le blotter	
<b>Conséquences</b> : le blotter n'apparaît donc plus comme un outil de contrôle	
<b>Recommandations</b> : la direction doit s'assurer de rétablir la concordance entre le blotter et la balance. Ainsi, elle doit régulariser les données du blotter	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

<b>Feuille de révélation et d'analyse et de problème</b>	
Référence papier de travail	<b>FRAP n° : 07</b>
<b>Problèmes</b> : la fiche de taux est communiquée aux opérationnelles tardivement	
<b>Constats</b> : les opérationnels ont souvent reçu la fiche de taux après avoir déjà effectué certaines opérations.	
<b>Causes</b> : les cours ne sont pas mis à jour à temps par les agents de la trésorerie. Les agents étant surchargés, cette tâche est reléguée au second niveau	
<b>Conséquences</b> : la banque subit parfois des pertes de change ou n'arrive pas à profiter des gains de change de la journée	
<b>Recommandations</b> : les agents devraient prendre conscience de l'importance de la communication à temps avec les opérationnelles. Ils devraient transmettre la fiche avant l'ouverture des guichets	
<b>Etabli par</b> : nous-même	<b>Approuvé par</b> :

*Annexe 9: rapport définitif de la mission d'audit de la trésorerie*

<b>Eléments du dispositif de contrôle interne</b>	<b>Exceptions relevées</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsables de la mise en œuvre</b>	<b>Dates limites de mise en œuvre</b>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non-respect de la grille des taux de DAT en vigueur</li> <li>➤ Perte de réévaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Régulariser les DAT non conformes à la grille des taux</li> </ul>	Directrice pays de la trésorerie	31 mai 2013
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déséquilibre entre les blotter et celle de la balance générale</li> <li>➤ Absence de budget</li> <li>➤ Difficile utilisation du manuel de procédure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corriger l'imputation des transactions manquantes dans le blotter</li> <li>➤ Définir le budget de la direction de la trésorerie</li> <li>➤ Traduire le manuel de procédure en français pour faciliter son utilisation</li> </ul>	Directrice pays de la trésorerie	30 juin 2013
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Structure actuelle de la direction non conforme aux textes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformer la structure de la direction de la trésorerie aux textes.</li> <li>➤ Mettre en place les trois départements avec deux personnes par département</li> </ul>	Directrice pays de la trésorerie	30 juin 2013
Système d'information et de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Non tenue des réunions hebdomadaires entre le comité de direction et le trésorier</li> </ul>	Assurer la tenue des réunions hebdomadaires	Directrice pays de la trésorerie	

<p>Procédures et méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MM deal slip signé par une seule personne</li> <li>➤ MM deal non daté</li> <li>➤ FX deal slip approuvé par une seule personne</li> <li>➤ Dépassement de la limite d'approbation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corriger les deals non conforme</li> <li>➤ Veiller au respect des limites d'approbation</li> </ul>	<p>Directrice pays de la trésorerie</p>	<p>05 mai 2013</p>
<p>Supervision</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des erreurs de saisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corriger le deal slip non conforme</li> <li>➤ S'assurer de l'imputation correcte des transactions sur les deals slip et dans le système</li> </ul>	<p>Directrice pays de la trésorerie</p>	<p>05 mai 2013</p>

Source : Nous- même sur la base du rapport d'audit

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



1. ALLEGRE Claude Blanche et ANDREASSIAN Anne Elisabeth (2008), *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, De Boeck, Bruxelles, 368 pages.
2. BACHY Bruno et SION Michel (2009), *Analyse financière des comptes consolidés normes IFRS*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 270 pages.
3. BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (2014), sica-uemoa, <http://www.bceao.int/SICA-UEMOA.html>.
4. BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (2014), star-uemoa, <http://www.bceao.int/Star-UEMOA.html>.
5. BENARD Jean-Marc (2010), *La révision comptable*, Publibook, Paris, 47 pages.
6. BERNET-ROLLANDE Luc (2012), *Principes de technique bancaire : l'indispensable pour gérer la relation client*, 26<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 506 pages.
7. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 320 pages.
8. BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES (2009), Marché financier/organisation, <http://www.brvm.org>.
9. COLLECTIF LAROUSSE (2011), *Le petit Larousse illustré*, Edition 2012, LAROUSSE, Paris, 1910 pages.
10. DE LA BRUSLERIE Hubert et ELIEZ Cathérine (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 680 pages.
11. EBONDO WA MANDZILA Eustache (2006), *La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 349 pages.
12. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à court terme*, Edition d'organisation, Paris, 239 pages.
13. GIESEN Eva (2008), *Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culture managériale appliquée à la recherche*, Les Editions IRD, Montpellier, 124 pages.
14. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Pearson, Paris, 256 pages.
15. IGALENS Jacques et PERETTI Jean Marie (2008), *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, Editions d'Organisation, Paris, 160 pages.
16. KEISER Anne-Marie (2004), *Gestion financière*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition ESKA, Paris, 623 pages
17. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Edition d'organisation groupe EYROLLES, Paris, 187 pages ;

18. LAFEUILLE Luc-Olivier (2011), *Votre plan stratégie de projet ou d'entreprise en 8 étapes essentielles*, Editions d'organisation, Paris, 80 pages.
19. LAMARQUE Eric (2008), *Management de la banque risque, relation client*, 2<sup>ème</sup> édition, 272 pages.
20. LAURENT Emmanuel (2006), *Optimiser la gestion de la trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers*, Editions Publibook, 439 pages.
21. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 532 pages.
22. RENARD Jacques (2003), *Audit interne : ce qui fait débat*, Maxima, Paris, 267 pages.
23. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 469 pages.
24. RENARD Jacques (2012), *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, Paris, 239 pages.
25. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, Paris, 452 pages.
26. RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, Paris, 231 pages.
27. RUSSELOT Philippes, VERDIE Jean-François (2011), *Gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 422 pages.
28. SADI Nacer-Eddine (2009), *Analyse financière d'entreprise : méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales IAS-IFRS*, L'Harmattan, Paris, 279 pages.
29. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, EDITIONS AFGES, 1065 Pages.
30. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne- méthode de conduite d'une mission*, DUNOD, Paris, 232 pages.
31. SION Michel (2011), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : assurer la liquidité, améliorer le résultat financier, gérer les risques*, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 368 pages.
32. UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (2006), Règles comptables applicables aux intervenants agréés du marché financier régional de l'UMOA,  
[http://www.uemoa.int/Documents/Actes/Annexes\\_09\\_2006\\_CM\\_UEMOA.pdf](http://www.uemoa.int/Documents/Actes/Annexes_09_2006_CM_UEMOA.pdf) .

33. VAN GREUNING Hennie et 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*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition ESKA, Paris, 384 pages.
34. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide du parfait auditeur interne : réussir des audits internes qualité, sécurité, environnement à valeur ajoutée*, LEXITIS Editions, Paris, 124 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE